

Projekt založení mikrobiologické laboratoře ve vybraném zdravotnickém zařízení

BSc. Sára Zahradníková

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: BSc. Sára Zahradníková
Osobní číslo: M200171
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt založení mikrobiologické laboratoře ve vybraném zdravotnickém zařízení

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky o podnikání ve zdravotnictví a popiště business modely na základě dostupné literatury.

II. Praktická část

- Proveďte komplexní situační analýzu pro umístění mikrobiologické laboratoře.
- Vytvořte podnikatelský plán k založení mikrobiologické laboratoře.
- Projekt podrobte nákladovou, rizikovou a časovou analýzou.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

GARCIA, L. *Clinical laboratory management*. 2nd ed. Washington, D.C.: ASM Press, 2014, 1096 s. ISBN 978-1-55581-727-5.
KARUPPAN, Corinne M., Nancy E. DUNLAP a Michael R. WALDRUM. *Operations management in healthcare: strategy and practice*. 1st ed. New York: Springer Publishing Company, 2016, 640 s. ISBN 978-0-8261-2652-8.
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1.vyd. Praha: Grada, 2013, 681 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLONÁ. *Ekonomika zdravotnictví*. 2. vyd. Brno: Národní centrum ošetřovatelství 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: BSc. Sára Zahradníková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na založení mikrobiologické laboratoře ve vybraném zdravotnickém zařízení. Cílem tohoto projektu je zajistit preventivní opatření pro případ zvýšení incidence onemocnění Covid-19 a také zajištění těchto služeb pro současnou klientelu vybraného zdravotnického zařízení. V rámci řešení byla v analytické části provedena analýza umístění mikrobiologické laboratoře, ke zmapování konkurence byla zpracována situační analýza. Data byla zpracována pomocí PESTLE analýzy, Porterovy analýzy 5 sil a SWOT analýzy. Pomocí provedených analýz bylo zjištěno, že vhodný prostor pro vznik nové mikrobiologické laboratoře se nachází v Olomouci. V práci bylo navrženo řešení, které umožňuje navázání vyššího počtu klientů. Hlavním zjištěním této práce je realizovatelnost projektu založení mikrobiologické laboratoře. Výsledky praktické části práce umožňují uvedení mikrobiologické laboratoře do provozu. Na základě zjištěných skutečností je možné využít aktuální klientelu zdravotnického zařízení pro účely dalšího podnikání. Jako přínos této práce je také považováno zajištění připravenosti v případě rostoucích případů onemocnění Covid-19.

Klíčová slova: podnikatelský plán, mikrobiologická laboratoř, projekt ve zdravotnictví, zdravotní pojišťovny, samoplátci, management ve zdravotnictví, pandemie.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with a project of a microbiological laboratory establishment in a selected medical facility. The project aims to provide preventive measures in case of an increasing incidence of Covid-19 and offer laboratory diagnostics for the current clients of the medical facility. The analytical part analyses the laboratory location and uses situation analysis to map the competition. Data were processed by using the PESTLE analysis, Porter analysis of 5 forces, and SWOT analysis. The results of the performed research show that the ideal location for establishing a new microbiological laboratory is in Olomouc. The thesis also offers a solution that can raise the number of clients. The main finding of this thesis is the feasibility of the project of establishing a microbiological laboratory. The practical part demonstrates the possibilities of the microbiological laboratory being ready to use. Based on the findings, it is possible to use the current clients of the medical facility for further business development. In the case of increasing Covid-19 patients, the preparedness demonstrated in this thesis can be considered beneficial.

Keywords: business plan, microbiological laboratory, the project in healthcare, health insurance companies, self-paying, healthcare management, pandemic.

Velmi ráda bych poděkovala paní Ing. Bc. Šárce Papadaki, Ph.D. za její cenné rady, vstřícný přístup, odborné vedení a čas, který mi věnovala při zpracování mé diplomové práce. Také děkuji mé rodině za podporu při psaní této práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ	13
1.1 MOŽNOSTI PODNIKÁNÍ V OBORU LÉKAŘSKÉ MIKROBIOLOGIE	15
1.2 PROVOZOVÁNÍ NESTÁTNÍCH ZDRAVOTNICKÝCH ZAŘÍZENÍ	15
1.3 PRÁVA A POVINNOSTI POSKYTOVATELE ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB.....	16
1.4 POSTUP ZALOŽENÍ ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ.....	17
1.5 VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ K UZAVŘENÍ SMLOUVY O POSKYTOVÁNÍ A ÚHRADĚ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB	18
2 FINANCOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB	20
2.1 MAJETEK ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ	21
2.2 SPECIFICKÉ UKAZATELE VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	21
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	23
3.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	24
3.2 NORMY PRO ZŘÍZENÍ MIKROBIOLOGICKÉ LABORATOŘE	24
3.2.1 Legislativní podmínky ve zdravotnictví ovlivňující podnikatelský záměr	25
3.2.2 Technické a věcné požadavky laboratoře	25
3.2.3 Personální zabezpečení laboratoře	26
3.3 PLÁNOVACÍ PROCES.....	26
3.4 ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	27
3.5 RIZIKA PROJEKTU	28
3.6 FINANČNÍ PLÁN	28
3.6.1 Zakladatelský rozpočet.....	29
3.6.2 Výkaz peněžních toků (cash-flow).....	29
3.6.3 Výkaz zisku a ztrát (výsledovka)	29
3.6.4 Rozvaha (bilance).....	30
3.6.5 Bod zvratu se ziskem.....	30
3.6.6 Bod zvratu s tržbami	31
4 STRATEGICKÝ MANAGEMENT	32
4.1 STRATEGICKÁ VÝCHODISKA.....	32
4.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	33
4.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	34
4.3.1 Porterův model pěti sil	34
4.3.2 PESTLE analýza	35
4.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	36

4.5	SWOT ANALÝZA	36
5	BUSINESS MODEL CANVAS	38
5.1	LEAN CANVAS	40
6	VYUŽITÍ MARKETINGU VE ZDRAVOTNICTVÍ A JEHO SPECIFIKA	41
7	ZÁVĚR POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST.....	43
II	PRAKTICKÁ ČÁST	44
8	KONTEXT ZALOŽENÍ MIKROBIOLOGICKÉ LABORATOŘE.....	45
9	ANALÝZA UMÍSTĚNÍ MIKROBIOLOGICKÉ LABORATOŘE.....	48
10	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	53
10.1	PESTLE ANALÝZA	53
10.1.1	Politické faktory	53
10.1.2	Ekonomické faktory	54
10.1.3	Sociální faktory	56
10.1.4	Technologické faktory.....	57
10.1.5	Právní faktory	58
10.1.6	Environmentální faktory	59
10.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	60
10.2.1	Hrozba nových konkurentů	60
10.2.2	Soupeření mezi stávajícími konkurenty	60
10.2.3	Vliv dodavatelů	63
10.2.4	Vliv odběratelů.....	63
10.2.5	Hrozba potenciálních substitutů	64
10.2.6	Shrnutí Porterovy analýzy	64
11	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ POTENCIÁLNÍ POPTÁVKU.....	66
12	BUSINESS MODEL CANVAS	70
13	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	72
14	POSTUP ZALOŽENÍ MIKROBIOLOGICKÉ LABORATOŘE.....	73
14.1	ZVOLENÍ PRÁVNÍ FORMY PRO LABORATOŘ	73
14.2	ŽÁDOSTI K OPRÁVNĚNÍ POSKYTOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB.....	74
14.3	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ K ZÍSKÁNÍ SMLUV SE ZDRAVOTNÍMI POJIŠŤOVNAMI.....	75
14.4	POŽADAVKY NA MIKROBIOLOGICKOU LABORATOŘ.....	75
14.4.1	Personál mikrobiologické laboratoře	76
14.4.2	Technické a věcné požadavky	76
13.4.3	Požadavky na externí hodnocení kvality	77
15	PROJEKT ZALOŽENÍ MIKROBIOLOGICKÉ LABORATOŘE.....	78
15.1	TITULNÍ STRANA	78
15.2	POPIS PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	78

15.3	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	79
15.3.1	Vize, cíle a mise projektu.....	80
15.3.2	Marketingový mix.....	81
15.4	FINANČNÍ PLÁN.....	85
15.4.1	Nákladová analýza.....	85
15.4.2	Plánované výnosy mikrobiologické laboratoře.....	90
15.4.3	Výpočet bodu zvratu pro heterogenní produkci.....	92
15.4.4	Plánované účetní výkazy pro mikrobiologickou laboratoř.....	93
15.4.5	Sumarizace finančního plánu.....	95
15.5	ČASOVÁ ANALÝZA.....	96
15.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	97
15.7	SWOT ANALÝZA.....	100
15.7.1	Silné stránky.....	100
15.7.2	Slabé stránky.....	100
15.7.3	Příležitosti.....	101
15.7.4	Hrozby.....	101
	ZÁVĚR.....	103
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	104
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	113
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	114
	SEZNAM TABULEK.....	115
	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

Vznik nestátních zdravotnických zařízení přináší pro veřejný sektor mnohdy jistou úlevu, avšak může také způsobit komplikace. Působení soukromých zdravotnických zařízení je jedním z úspěšných kroků, jak zkvalitnit zdravotní péči. S rozvojem pandemie Covid-19 se ukázalo, že bez působení nestátních zdravotnických poskytovatelů by diagnostika testů trvala mnohem déle. Ovšem také tento mimořádný stav demonstroval nedostatečně pokrytou síť a extrémní vytížení zdravotního personálu.

Hlavním přínosem této práce je založení mikrobiologické laboratoře ve vybraném zdravotnickém zařízení. Daný projekt je pro vybrané zdravotnické zařízení dlouhou historií z důvodu plánovaného rozšíření poskytovaných služeb. S rozvojem incidence onemocnění Covid-19 se postupně projevoval nedostatek kapacit mikrobiologických laboratoří. Právě tyto faktory ovlivnily rozvoj nového projektu v této oblasti.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a praktickou část. V rámci teoretické části jsou zpracovány poznatky podnikání ve zdravotnictví, marketingu a financování zdravotních služeb, na základě kterých je možné provést zhodnocení tržního prostředí ve zdravotnictví. Zhodnocení tržního prostředí je zaznamenáno v analytické části.

Na základě výstupů z analytické části, kde je provedena analýza umístění mikrobiologické laboratoře, situační analýza, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a faktory ovlivňující potenciální poptávku, je zpracován projekt založení mikrobiologické laboratoře.

Ovšem je třeba poznamenat, že projekt založení mikrobiologické laboratoře je v plánu uvést do provozu i při případném zastavení či eliminaci indikací infekce Covid-19. Nejedná se tedy o podmínku ke vzniku laboratoře, ale pouze o faktor ovlivňující klientelu laboratoře.

V projektové části diplomové práce je tedy demonstrován detailní postup k založení mikrobiologické laboratoře a následně je projektový plán podroben rizikové, časové a finanční analýze. Podstatou úspěšného fungování podnikatelského záměru ve zdravotnictví je poskytovat velmi kvalitní a odbornou práci, kdy pro zdravotnické zařízení není problém klienty získat, ale umožnit všem klientům při zvýšené poptávce stejný standard poskytované péče.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je založení projektu mikrobiologické laboratoře ve vybraném zdravotnickém zařízení. Dané zařízení má již na trhu zdravotnictví jistou historii. Tato diplomová práce slouží jako preventivní opatření při možné opakující se situaci s infekčními nemocemi, primárně infekčního onemocnění Covid-19 vedoucího k nutnosti zvýšení kapacit mikrobiologických laboratoří.

Mezi vedlejší cíle se řadí zpracování literární rešerše k plánovanému projektu. K dalším vedlejším cílům se také řadí zpracování PESTLE a Porterovy analýzy. Podstatu analytické části tvoří výběr vhodné lokality na základě provedené analýzy konkurence, což také spadá do vedlejších cílů tohoto projektu. Dále se k vedlejším cílům řadí také zpracování faktorů potenciální poptávky pomocí analýzy nově indikovaných případů onemocnění Covid-19 a demografického vývoje dané lokality, které jsou také součástí analytické části diplomové práce.

Veškerá data v projektové části vychází z kvalifikovaného odhadu odborného poradce se specializací v lékařské mikrobiologii. K vytvoření finančního plánu budou použita identická čísla aktuálně provedených vzorků klientů vybraného zdravotnického zařízení, které zpracovává externí laboratoř.

Pomocí uvedených metod bude zhodnocena proveditelnost celého projektu. Mezi podstatnou část praktické části patří finální zaměření na založení mikrobiologické laboratoře. Projekt založení mikrobiologické laboratoře bude obsahovat zpracovaný finanční plán, časovou a rizikovou analýzu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ

Je volba soukromého podnikání ve zdravotnictví ulehčením zatíženému veřejnému sektoru, nemocnicím a poliklinikám? Nebo pouze rozdělením obyvatel na skupiny vyšších a nižších tříd vzhledem k možnosti využití nadstandardních služeb soukromých zdravotnických zařízení? Ve zdravotnictví se již od historie datuje aplikace principu solidarity, kdy je cíleno na rovnost obdržené zdravotní péče. Ovšem tomuto principu z důvodu rozvoje trhu s novými, mnohdy méně invazivními vyšetřeními, nicméně finančně náročnými vyšetřeními, ubývá na aplikovatelnosti (Časnochová, 2011, s. 14-15, 36-39).

S rostoucím trendem využívání elektronizace, digitalizace a moderních metod, popřípadě nadstandardních služeb, roste také rozvoj společnosti. Tudíž vstup na trh nových soukromých subjektů je vnímán velmi pozitivně, pozitivněji v případech podnikání ve zdravotnictví, jelikož na občany může působit vznik nové zdravotnické organizace především jako nástroj ke zlepšení zdravotního stavu jednotlivce a také celkového rozvoje zdravotnických služeb v dané zemi. Ovšem je nutno zmínit podstatu podnikání, která spočívá ve využití objevené mezery na trhu, a následnému generování ekonomického zisku, ovšem ne v případě neziskových společností. Podle Drášilové (2019, s. 15) podnikání pro zisk není jedinou snahou podnikatele. Zahrnuje také sociální podnikání a společensky odpovědné podnikání, pomocí kterých přinášejí podnikatelé do svého podnikání společenskou hodnotu s hlubším významem. Dle Holmana (2016, s. 150-153) je právě nalezení mezery na trhu a její následné využití tím, co formuje úspěšnou osobu v podnikání. Nicméně vstup na trh v oblasti zdravotnictví bývá mnohdy náročnější výzvou.

Jak uvádí Holman (2016, s. 154), nejdůležitější podnikatelská aktivita je inovace, jakožto uvedení nového výrobku, výrobního postupu nebo služby na trh. Pomocí inovativních nápadů dochází ke zlepšování a k rozvoji společnosti.

Podnikání ve zdravotnictví je velmi specifická oblast pro hygienické, technické, věcné požadavky a také odborné personální zabezpečení v závislosti na druhu poskytované péče (ČESKO, 2010). Často jsou formy podnikání ve zdravotnictví regulovány státem, respektive zdravotními pojišťovnami, které rozhodují o nasmlouvání dalšího zdravotnického zařízení, také o cenách za jednotlivé úkony a frekvenci jejich vykazování (ČESKO, 2002).

Pro právní úpravu svobodné volby povolání, jakož i právo na podnikání, slouží Listina základních práv a svobod, vydaná roku 1993 (ČESKO, 1993). Důležitou, avšak vratnou volbou podnikatele je zvolit právní formu podnikání. Tyto formy jsou definovány

Občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb. Zvolení správné právní formy je ovlivněno splněním daných podmínek, popřípadě preferencí. Rozhodující je, jakou ze dvou základních forem podnikání, jako fyzická osoba (dále jen „FO“) nebo jako právnická osoba (dále jen „PO“), bude volit potencionální podnikatel. Ke zvolení vhodné právní formy je nutno zvážit tato hlavní kritéria: způsob a obsah ručení, oprávnění k řízení, počet zakladatelů, výše počátečního kapitálu, daňové zatížení, rozsah povinnosti zveřejňovat data (Veber a Srpová, 2012, s. 61).

Dle zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, je definováno podnikání FO jako: „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku.*“ Živnostenský zákon umožňuje provozování živnosti také PO za předpokladu splnění podmínek (Tichá, 2020, s. 17). Právní forma FO je často využívána i majiteli soukromých laboratoří (Zlámal a Bellová, 2013, s. 57). Výhodou je zejména ulehčení finančního výkaznictví, které vymezuje pouze povinnost evidenci finančních toků, nikoliv podvojného účetnictví. Pokud je zvolena obchodní společnost, musí se potenciální podnikatel rozhodnout, zda zvolí možnost kapitálové (akciová společnost/společnost s ručením omezeným) nebo osobní obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost). Podstata v těchto dvou možnostech je především osobní účast u osobních obchodních společnostech, a naopak popředí zájmu vkladu společníka u kapitálových obchodních společnostech (Tichá, 2020, s. 25).

Šatera (2012, s. 90) uvádí jako nejběžnější právní formy v rámci českého zdravotnictví FO, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a příspěvkové organizace nebo organizační složky státu.

Jak již bylo avizováno, podnikání ve zdravotnictví je velmi specifické a ovlivněné faktory, které budou nadále zvyšovat výdaje a poptávku po zdravotnické péči. Mezi tyto faktory dle globálního výhledu patří neustále rostoucí čísla populace, její stárnutí, zvyšující se diagnostika chronických chorob, inovace a technologie (Deloitte, 2019).

Může se zdát, že podnikání ve zdravotnictví je ideální obor z důvodu stálého zájmu populace o zdravotní péči. Nicméně je nutno zmínit také úskalí, kterým je důležité čelit v provozu nestátního zdravotnického zařízení. Procesy ve zdravotnictví jsou mnohdy rizikovější z důvodu práce ve stresujícím, chaotickém prostředí a také z důvodu neúplné možnosti přesně namodelovat procesy. Tudíž nesmírně důležitým aspektem k poskytování kvalitní zdravotní péče je řízení rizik (Škrla a Škrlová, 2008).

1.1 Možnosti podnikání v oboru lékařské mikrobiologie

K podnikání v oboru lékařské mikrobiologie je nezbytně nutná funkce odborného zástupce. V tomto případě je zástupcem lékař, který získal odbornou specializaci v oboru lékařské mikrobiologie.

a) jako fyzická osoba

- Je potvrzeno, že v České republice svobodné povolání bez živnosti podle zvláštních předpisů provozuje více než 30 000 zdravotníků. V tomto případě lékař kryje závazky veškerým svým majetkem (Zlámal a Bellová, 2020).
- Možnost uzavřít pracovněprávní vztah s nemocničním zařízením, výzkumným centrem, popřípadě soukromou laboratoří.

b) jako právnická osoba

- Možnost založení obchodní korporace pomocí uzavření společenské smlouvy v případě jednoho či více společníků, nebo zakladatelské listiny v případě jednoho společníka (Mazurová et al., 2015). Naopak v tomto případě kryje osoba své závazky pouze v rámci společnosti s ručením omezeným (Blažek, 2013).

1.2 Provozování nestátních zdravotnických zařízení

Dle původního zákona č. 160/1992 Sb., který byl následně nahrazen zákonem č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, je nestátním zdravotnickým zařízením definováno jakékoliv jiné zařízení, které není zařízením státu. Seznam všech poskytovatelů zdravotnických a sociálních služeb je uveden v Národním registru poskytovatelů zdravotních služeb (Ústav zdravotnických informací ČR, 2016). K provozování nestátního zdravotnického zařízení musí provozovatel splňovat podmínky dané zákonnou úpravou. Takovým zařízením se dle zákonné úpravy rozumí poskytovatel zdravotní péče, neboli PO či FO, který disponuje oprávněním k poskytování zdravotních služeb. Tímto oprávněním se poskytovateli vymezuje obor, druh a forma poskytované péče, o kterou žádal pomocí žádosti k poskytování zdravotních služeb.

Mezi formy zdravotní péče uvedené v §6 patří:

- ambulantní péče, která se dále dělí na primární, specializovanou a stacionární; tento druh péče nevyžaduje hospitalizovat pacienta,
- jednodenní péče;

v rámci její definice je vyžadován pobyt pacienta na lůžku po dobu kratší než 24 hodin, také musí být dostupná akutní lůžková intenzivní péče,

- lůžková péče, která je dále členěna jako akutní lůžková intenzivní, akutní lůžková standardní, následná a dlouhodobá péče,
- péče poskytovaná ve vlastním prostředí pacienta definuje zdravotní služba, která je realizována skrze návštěvy nebo také domácí péči, léčebně rehabilitační nebo paliativní péči (ČESKO, 1992).

Všechny tyto formy zdravotní péče jsou řízeny odborným zástupcem neboli garantem zdravotnického zařízení, definováno také v nepodkročitelných mezích pro odbornost lékařské mikrobiologie. Dle §14 tato osoba může být odborným zástupcem zároveň maximálně pro dva poskytovatele.

1.3 Práva a povinnosti poskytovatele zdravotních služeb

Množství práv týkajících se poskytovatelů zdravotních služeb se výrazně liší počtem práv pacientů, která jsou podstatně početnější. Poskytovatel zdravotní péče vždy dbá na dodržení nejvyšší úrovně bezpečnosti a poskytování služeb na náležité odborné úrovni. Práva a povinnosti poskytovatele jsou definována v zákoně č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. V §45 se uvádí tyto hlavní povinnosti týkající se především oboru lékařské mikrobiologie:

- a) Poskytovat informace o ceně úkonů zdravotních služeb.
- b) Definovat seznam cen za zdravotní služby včetně služeb částečně hrazených ze zdravotního pojištění.
- c) Stanovit a zpřístupnit ordinační a provozní dobu.
- d) Označit zdravotnické zařízení základními údaji o zdravotnickém zařízení, např. název zařízení, identifikační číslo.
- e) Zajištění náhradní možnosti v případě výpadku služeb.
- f) Doručit zdravotní zprávy registrovaným lékařům v oblasti všeobecného praktického lékařství, popřípadě praktickým lékařům pro děti a dorost a dalším nutným poskytovatelům zdravotních služeb.

- g) Definovat seznam služeb, u kterých je třeba zaznamenat písemný souhlas a seznámit pacienta s případným rizikem dané služby. Výjimku činí zdravotnická záchranná služba (dále jen „ZZS“).
- h) Předat pacientovi informaci v případě poskytování služeb zdravotníkem, který je v procesu získávání odborné způsobilosti (ČESKO, 2011).

1.4 Postup založení zdravotnického zařízení

K založení zdravotnického zařízení je zprvu podstatné vyhledání vhodných prostor, které odpovídají požadavkům pro danou odbornost. Před podáním žádosti státním orgánům, zdravotnické zařízení již musí mít uzavřen pracovněprávní vztah s odborným zástupcem. Pokud je již prostor zkolaudován jako zdravotnické zařízení, následujícím krokem je nutno formulovat provozní a desinfekční řád. Tyto dokumenty se následně musí podat na krajskou hygienickou stanici (dále jen „KHS“) ke schválení. KHS si také žádá jméno odborného zástupce (Hřebíková, 2012). Tudíž již před zahájením činnosti musí zdravotnické zařízení disponovat kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou schopni vykonávat funkci odborného zástupce. Od podání žádosti skrze datovou schránku získá KHS na podání zpětné vazby 30 kalendářních dnů. Po obdržení závazného a souhlasného stanoviska je žádost o oprávnění k poskytování zdravotních služeb, popřípadě žádost o rozřízení oprávnění k poskytování zdravotních služeb, pokud již zdravotní zařízení disponuje oprávněním k poskytování zdravotních služeb v daném kraji, podána na příslušný krajský úřad (dále jen „KÚ“). Spolu s tímto oprávněním je nutno přiložit také seznam a kvalifikační doklady zdravotního personálu a prohlášení k technickému a věcnému vybavení. Stejně jako u KHS je stanovena lhůta na vyřízení této žádosti, a to 30 kalendářních dnů od doručení žádosti (KHS, ©2007-2022).

V případě zamítnutí žádosti z příslušné KHS nebo příslušného KÚ se žadatel může proti přijaté žádosti odvolat. Na zpracování a vyjádření k odvolání je také stanovena lhůta 30 kalendářních dnů. V případě neúplného dodání informací ze strany žadatele je vyzván státním orgánem k doplnění. Tyto podpůrné procesy zpomalují uvedení zdravotnického zařízení do provozu. Nicméně tento proces je daný zákonem č. 500/2004 Sb. správního řádu, a je nutné, aby žadatel akceptoval a počítal s tímto možným prodloužením celého procesu schvalování.

Jakmile poskytovatel zdravotnických služeb obdrží závazné souhlasné stanovisko, je oprávněn poskytovat zdravotní služby v rozsahu podaného oprávnění. Při dosažení této

úrovně při založení zdravotnického zařízení lze přijímat úhrady za provedené zdravotní úkony pouze skrze samoplátce. Dané fungování zdravotnického zařízení demonstruje vyčlenění osob ze zdravotní péče, přičemž nárok na zdravotní péči mají všechny osoby pobývající na území ČR (ČESKO, 2012). Nicméně tato možnost plné úhrady skrze samoplátce není primárním výnosem pro laboratoř v oboru lékařské mikrobiologie. Větší část těchto vyšetření je indikována odborným lékařem a úkony tak hradí zdravotní pojišťovna. Z tohoto důvodu je pro zdravotnické zařízení, např. i v oboru lékařské mikrobiologie, podstatné uzavřít smlouvu se Všeobecnou zdravotní pojišťovnou a ostatními pojišťovnami.

1.5 Výběrová řízení k uzavření smlouvy o poskytování a úhradě zdravotních služeb

K tomu, aby zdravotnická zařízení mohla vykazovat úhrady na zdravotní pojišťovny, je nutné uzavřít smlouvu na danou oblast péče. Tyto smlouvy je možné uzavřít na základě předchozího výběrového řízení nebo také podáním žádosti PO či FO k vyhlášení výběrového řízení. Dochází také k tomu, že výběrová řízení probíhají na konkrétní oblast, odbornost a formu, které mají být zajištěny zdravotnickou službou, a musí tudíž odpovídat předmětu výběrového řízení (Havlasová, 2017). Podstatným, avšak pro budoucí poskytovatele zdravotních služeb velmi komplikovaným, faktem je pravomoc zdravotní pojišťovny neuzavřít smlouvu na základě výsledků výběrového řízení. Tento faktor je pro zdravotní pojišťovnu hlavním ukazatelem, nicméně ne vždy přesvědčujícím. Zástupci zdravotních pojišťoven zohledňují také rozložení aktuální sítě zdravotnických zařízení, jejich dostupnost a míru potřeby v dané oblasti. Zákon č. 48/1997 o veřejném zdravotním pojištění a o změně doplnění některých souvisejících zákonů definuje podmínky výběrového řízení. Mezi jeden z předních úkolů zdravotní pojišťovny je zajistit dostatečně pokrytou síť zdravotních zařízení. Dle §52 platí povinnost pro vyhlášovatele výběrového řízení uveřejnit daný výsledek obsahující počty hlasů jednotlivých žadatelů. Jakmile je po konání výběrového řízení vybrán vhodný poskytovatel, je mezi tímto poskytovatelem a zdravotní pojišťovnou uzavřena smlouva a následně je poskytovatel zařazen do sítě zdravotnických zařízení.

Ovšem ne v každém případě je nutné podstoupit výběrové řízení. Z výběrového řízení jsou vyloučeni následující poskytovatelé zdravotních služeb:

- poskytovatelé v oblasti lékárenské péče,
- poskytovatelé v oblasti vězeňské služby,

- v případě již aktuálního poskytovatele zdravotnické záchranné služby; k jejímu rozšíření se již výběrové řízení nekoná,
- v případě uzavření nové smlouvy s již zasmluvněným poskytovatelem zdravotních služeb, pokud nedochází k rozšíření služeb,
- v případě vysoce specializovaných center (ČESKO, 1997).

2 FINANCOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB

Hlavní zdroj k získání finančních prostředků pro sektor zdravotních služeb tvoří **platby za zdravotní pojištění** a také **přímé platby pacientů**.

Přijímání plateb za zdravotní pojištění je stanoveno na základě systému povinného pojištění v České republice. Systém povinného pojištění v České republice zahrnuje všechny osoby, které se trvale vyskytují na území České republiky. Tímto se pojištěnci podílí na růstu zdrojů do veřejného zdravotního pojištění. Za velkou výhodu daného systému pojištění je považována zásada sociální solidarity, kdy výpočet úhrady na zdravotním pojištění vychází z výšky platového ohodnocení, i přesto, že nárok na zdravotní péči není odlišný u různých platových tříd. Nicméně je třeba zmínit fakt, že ne vždy je pojištěnec plátcem pojistného na zdravotním pojištění. Plátcem může být také stát či zaměstnavatel. V případě, kdy je plátcem pojistného stát, se jedná o skupinu občanů, která je v dané sociální situaci (např. nezaopatřené děti, ženy na mateřské a rodičovské dovolené, příjemci rodičovského příspěvku, osoby pobírající dávky hmotné nouze a další). V případě úhrady zdravotního pojištění ze strany zaměstnavatele hradí zaměstnavatel $\frac{2}{3}$ stanovené sazby neboli 9% z vyměřovacího základu. Výjimku tvoří platby pojistného za státní zaměstnance, kdy je stanovena úhrada zdravotního pojištění v plné výši a vyměřovací základ tvoří příjem pojištěnce (Zeman, Bellová, 2013, s. 71-79).

Jak již bylo avizováno, další zdroj k získání finančních prostředků tvoří přímé platby pacientů. Mezi přímé platby pacientů lze zařadit regulační či jiné poplatky, např. doplatky za léčiva na lékařský předpis (Šourková, 2006, s. 23). Zdravotnické zařízení následně obdrží úhrady od zdravotních pojišťoven na základě uzavřené smlouvy a rozsahu vykázaných výkonů. Formu úhrady výkonů provádí zdravotní pojišťovna několika prostředky. Mezi tyto formy se řadí bodový systém, kombinovaná kapitačně výkonová a paušální platba, platba za ošetřovací den, financování pomocí systému Diagnosis-Related Groups (DRG) (Zeman, Bellová, 2013, s. 94-100).

V rámci oboru lékařské mikrobiologie je uzavřena smlouva, ve které jsou stanoveny dané hodnoty bodu určitých laboratorních vyšetření. Bodový systém je založen na ohodnocení zdravotních výkonů pomocí určitých ukazatelů, které stanovují bodovou výši. Bodová výše je stanovena kvartálně v institutu pro stanovení hodnoty bodu v tzv. Dohodovacím řízení. Stanovení výše probíhá po vzájemném odsouhlasení mezi zástupci Všeobecné zdravotní

pojišťovny a ostatních zdravotních pojišťoven a dalších zástupců profesního sdružení (Štěpanyová, 2021).

2.1 Majetek zdravotnického zařízení

Majetek zdravotnického zařízení tvoří podstatnou část k vykonání zdravotnických i nezdravotnických úkonů. Každé zařízení disponuje určitým majetkem, jehož struktura a množství se časem mění. Obecně je majetek pořizován z vlastních nebo cizích zdrojů popisovaných jako cizí kapitál, dluhy nebo závazky. Kapitál může být rozdělen k vynaložení provozních činností (výrobní kapitál) a finančního zajištění (finanční kapitál). Výrobní kapitál je definován jako vytvořená hodnota, která je určena k tvorbě dalších hodnot. Jako příklad výrobního kapitálu lze uvést zdravotnické přístroje, budovy. Finanční kapitál představuje finance, které jsou určeny k nabytí vlastnictví dalšího majetku. V tomto případě se jedná o úvěry, úspory a cenné papíry (Zeman, Bellová, 2013, s. 114-117).

S možností fungování zdravotnické organizace v různých právních formách se pojí také následné krytí, popřípadě nekrytí, závazků z vykonané činnosti. Proto je v určitých případech nutno rozlišovat, zda byl majetek pořízen k osobním účelům či k účelům zdravotnického zařízení jakožto obchodní majetek. Věcný majetek se z účetního hlediska dělí na majetek dlouhodobý (hmotný/nehmotný) a oběžná aktiva neboli krátkodobý majetek. U dlouhodobého majetku dochází k procesu postupného opotřebování, tento proces je následně vyjádřen ve formě odpisů (účení/daňové). Na druhou stranu u oběžného majetku dochází k jeho postupné spotřebě (Zeman, Bellová, 2013, s. 120-135).

2.2 Specifické ukazatele ve zdravotnictví

Ve velké většině ekonomických struktur se využívají ekonomické ukazatele, nicméně ve zdravotnictví se určují také specifické ukazatele nazývané medicínsko-ekonomické ukazatele. Jsou využívány především k měření, zhodnocení a posuzování zdravotnictví ve vztahu k ekonomii ve vyspělých státech světa. Dále budou zmíněny hlavní medicínsko-ekonomické ukazatele, které jsou v České republice stanoveny ze statistik specializovaného Ústavu zdravotnických informací a statistiky České republiky (dále jen „ÚZIS“). Jedná se o:

- podíl zdravotníků na počet obyvatel dané země,
- podíl lékařů na počet obyvatel dané země,
- podíl sester na počet obyvatel dané země,

- podíl zdravotnických pracovníků na jednoho lékaře dané země,
- podíl specializací zdravotních služeb na počet obyvatel dané země,
- ukazatele vybavenosti v různých oborech zdravotnictví související s počtem dostupného vybavení (Zlámal, Bellová, 2013, s. 211- 219).

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je tvořen za účelem podrobné prezentace daného podnikatelského záměru, k ujasnění jeho myšlenek a k zajištění finančních prostředků pro jeho realizaci. Dle Ambrahamové (2003, s. 23) je podstatné vidět v podnikatelském plánu příležitost. Uvádí, že pokud je zpracováván pouze jako reakce na externí požadavek, může způsobit zpracovateli zátěž. Podstatným aspektem je také určit, zda je možné podnikatelský plán realizovat, míru konkurenceschopnosti a co nového, atraktivního na trh přináší. Mezi hlavní využití podnikatelského plánu patří představit nápad investorům, sponzorům k získání finančních prostředků, popřípadě zafinancování celého projektu.

Dle Srpové, Orlíka (2011, s. 14) investor očekává od podnikatele odpovědi na tyto zásadní otázky: Co podnikatel může nabídnout? Co bude základ jeho činnosti? Co konkrétně podnikatel od investora potřebuje? Jelínek (2017, s. 13) naopak uvádí potřebu podnikatele získat odpovědi na tyto otázky: kdo jsme, kde jsme, kam jdeme a otázka, jakým způsobem se tam dostaneme, je zodpovězena pomocí podnikové strategie.

Podnikatel si musí uvědomit důležitost podnikatelského plánu pro jeho potřeby a ne pouze pro potřeby investora. Tím, že si podnikatel provede strukturu podnikatelského plánu, zjistí velmi podstatné faktory ovlivňující fungování podnikání. Těmito oblastmi jsou především konkurenční schopnosti, oslovení zákazníků, na jakou skupinu zákazníků bude cíleno, jak bude společnost reagovat na zvyšující se poptávku, kolik musí zaměstnat zaměstnanců při minimální produkci, ale také zvyšující se poptávce.

Jakmile je podnikatelský plán představen investorům je zhodnocen dle následujících kritérií hodnocení. Ta lze rozdělit podle posuzovatele do dvou oblastí na všeobecně platná a specifická. Mezi všeobecně platná kritéria se řadí například finanční atraktivita, důvěryhodnost podnikatele, přínos pro společnost, míra zřetelnosti a také jeho propracovanost. Tato kritéria jsou hodnocena individuálně dle vlastního posouzení investora. Naopak specifická kritéria je vhodné pozorovat skrze všechny hodnotící strany jak autora/podnikatele, tak věřitele či investora (Srpová, Orlík, 2011, 34- 39).

Jelínek (2017, s. 48) uvádí, že může nastat neočekávaný stav, který bude mít na firmu negativní dopad, a to i přesto, že firma bude mít stanoven podnikatelský plán. Každé podnikání je ohroženo vznikem různých rizik. Pokud dojde k určení možných rizik již před jejich vznikem, může si takto podnikatel zajistit prevenci před ohrožením jeho úspěchu v podnikání (Abrahamová, 2003, s. 126). Dle Srpové a Orlíka (2011, s. 17) může být

podnikatelský plán úspěšný pouze v případě, pokud jeho vytvořené produkty a služby přinášejí užitek pro zákazníka.

3.1 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není vždy přesně definována, závisí na požadavcích investora, popřípadě instituce poskytující do podniku vlastní kapitál. Základní struktura se ve většině případů nemění. V základních bodech struktury podnikatelského plánu je definován: titulní list, obsah, úvod, účel a pozice dokumentu, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, cíle, vize, mise firmy a vlastníků, potenciální trhy, marketingová strategie, obchodní strategie, konkurenční analýza, realizační plán, finanční plán, předpoklady pro úspěšnost projektu, také jeho rizika a další přílohy (Srpová, Orlik, 2011, s. 14 - 15).

K daným analýzám se využívají různé metody k podrobnějšímu zhodnocení - jedná se například o SWOT analýzu ke zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí pomocí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Dále pak Porterův model pěti sil, PESTLE analýza a Model GE. Tyto metody budou konkrétně definovány v dalších kapitolách.

3.2 Normy pro zřízení mikrobiologické laboratoře

K tomu, aby laboratoř měla potvrzenou schopnost zajištění veškerých požadavků souvisejících s léčbou pacientů, odběrem a transportem, skladováním vzorků, jejich vyhodnocení, potřebuje oficiální ověření způsobilosti. Státní zdravotní ústav (dále jen „SZO“) popisuje Mezinárodní společnosti pro kvalitu ve zdravotnictví (ISQua) a Světové zdravotnické organizace (dále jen „WHO“) jako organizace definující mezinárodní akreditační principy, na základě kterých jsou zpracovány akreditační standardy jednotlivých zemí (Chaloupková, 2006). Akreditace dle normy ČSN EN ISO 15189 je od 1. 3. 2013 důležitou akreditací pro zdravotnické laboratoře. Ve specifických případech může také dojít k tzv. souběžné akreditaci s normou ČSN EN ISO/IEX 17025:2018. Dle Českého institutu pro akreditaci, o.p.s. (dále jen „ČIA“) je uznaná akreditovaná laboratoř potvrzením služeb na vysoké úrovni odborné způsobilosti (Český institut pro akreditaci, 2004).

Zároveň je také posuzováno splnění tzv. nepodkročitelných minim stanovených pro jednotlivé odbornosti. Součástí těchto nepodkročitelných mezí jsou minimální požadavky na personál laboratoře, přístroje a pomůcky v laboratoři, počet vyšetření/rok, vnitřní kontrolu kvality a externí hodnocení kvality. Avšak ne v každé odbornosti jsou stanoveny všechny zmíněné požadavky.

3.2.1 Legislativní podmínky ve zdravotnictví ovlivňující podnikatelský záměr

Legislativní podmínky tvoří jednu z hlavních bariér při vstupu do podnikání ve zdravotnictví. Již v počátku musí být podnikatel seznámen s mnoha zákony, vyhláškami, normami, které ovlivňují budoucí směr podniku. V případě oboru podnikání ve zdravotnictví musí být podnikající osoba v souladu s těmito platnými základními zákony:

- a) zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách),
- b) vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče,
- c) vyhláška č. 357/2020 Sb. o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb,
- d) vyhláška č. 98/2012 Sb. o zdravotnické dokumentaci,
- e) zákon č. 116/2012 Sb. o předávání údajů do Národního zdravotnického informačního systému,
- f) zákon č. 373/2011 Sb. o specifických zdravotních službách (ČPZP, 2012),
- g) zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů,

Veškerá platná legislativa týkající se zdravotnických zařízení je zveřejněna na webových stránkách ÚZIS.

3.2.2 Technické a věcné požadavky laboratoře

Ve vyhlášce č. 92/2012 Sb. je definováno technické a věcné vybavení pro laboratorní pracoviště diagnostické a léčebné péče. Tyto požadavky jsou rozděleny na společné a zvláštní dle různé odbornosti. Při zřizování laboratorního pracoviště je nutné dbát na oddělenost základních provozních prostor a vedlejších provozních prostor. Základní provozní prostory slouží pouze pro osoby, které mají přístup do těchto míst laboratoře. Jedná se o prostory k příjmu materiálu, umývárny a čekárny. Každá osoba má v laboratoři jiné přístupy dle daného proškolení či odbornosti. Pro poskytovatele zdravotních služeb oprávněného poskytovat zdravotní služby v daném oboru platí povinnost po účinnosti vyhlášky č. 92/2012 Sb. plnit technické a věcné vybavení. Za kontrolu plnění, popřípadě neplnění požadavků, definovaných ve vyhlášce odpovídá Ministerstvo zdravotnictví (dále

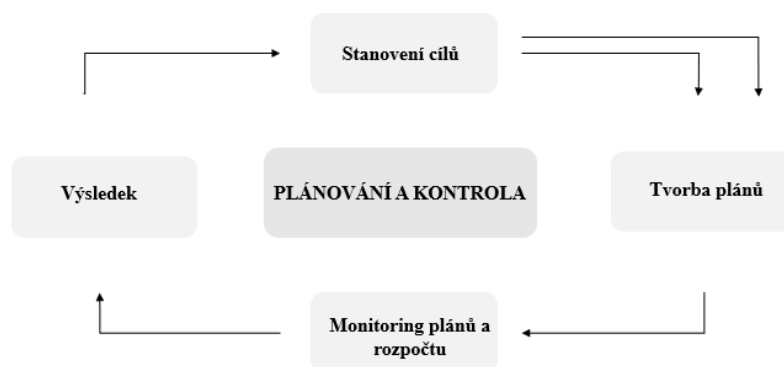
jen „MZČR“). V případě nestátních zdravotnických zařízení provádí kontrolu příslušný KÚ. V případě lékárenské péče kontrolu zajišťuje Státní ústav pro kontrolu léčiv (dále jen „SÚKL“) (ČESKO, 2012).

3.2.3 Personální zabezpečení laboratoře

Ve vyhlášce č. 357/2020 Sb. jsou stanoveny minimální personální požadavky na každou odbornost, druh a formu zdravotní služby. Nicméně jedná se o minimální požadavek. Při vyšším počtu pacientů je nutné tento stav zajistit dostatečnou personální kapacitou, aby nedocházelo k omezení kvality poskytovaných služeb.

3.3 Plánovací proces

Vzhledem ke skutečnosti, že plánovací proces obnáší činnosti jako je organizování, vedení a kontrolování, je považován za nejpodstatnější funkci pro všechny manažerské funkce. Proces plánování je tvořen především aktivitami, které souvisejí se stanovením cílů a snahou je maximalizovat pomocí stanovených procesů (Žůrková, s. 9, 2007). Hálek (2007, s. 62) tvrdí, že stanovení cílů a jejich procesů k dosažení jsou pouze dva ze čtyř základních faktorů. Jako další definuje zdroje, které představují pro zařízení omezení a pravidla pomocí kterých lze cílů dosáhnout. Pomocí definování cílů a následně jejich zařazení do plánu se tvoří také finanční výkaz označovaný jako rozpočet. Cyklus pro podnikové plánování se neliší v prostředí menších, středních firem a velkých korporací. Jednotlivé fáze v cyklu plánování na sebe navazují. Níže jsou definovány základní čtyři fáze procesu plánování dle Žůrkové (2007, s. 12.). Při každém procesu je dle Žůrkové (2007, s. 24) podstatné, aby byly zodpověděny otázky a následně reflektována zpětná kontrola. Tímto postupem je zajištěn bezpečný přechod do dalšího kroku. Pro přehledné plánování aktivit je doporučeno využít grafické znázornění pomocí Ganttova diagramu (Srpková, s. 218, 2020).



Obr. 1 Postup plánovacího cyklu (vlastní zpracování dle Žurková, 2007, s. 12)

3.4 Časový harmonogram

Časový harmonogram zobrazuje projektový plán pomocí časové osy, na kterém je zobrazen časový vývoj a návaznost jednotlivých kroků projektu. Využívá se jako hlavní nástroj pro přehledné zobrazení vývoje nákladů a tržeb za určité období. Sestavení časového harmonogramu je velmi podstatným nástrojem pro manažera daného projektu, pomáhá mu v řízení projektu a také při sledování stanovených cílů. Použití harmonogramu zajišťuje úplnost a přehlednost informací společně s flexibilitou projektu a možností řešení krizových situací pomocí „*what-if*“ analýzy, analýzy rizik, apod. Svozilová (s. 150-151, 2016) považuje za nejdůležitější body nutné pro řízení projektu následující:

- termíny a hlavní milníky,
- hierarchické struktury implementovány do časových sledů úkolů,
- délku trvání jednotlivých úkolů,
- vazby mezi jednotlivými úkoly a jejich návazností,
- procesy koordinace, monitorování a kontroly během celého cyklu procesu.

K předcházení problémů při tvorbě časového harmonogramu je hlavní jeho systematičnost. Systematičnost obnáší správnou návaznost úkolů a správné nastavení vazeb mezi nimi. Dalším problémem může být také stanovení délky trvání jednotlivých úkolů, které nemusí být shodné s nastavením časového harmonogramu (Garcia, 2014, s. 562).

3.5 Rizika projektu

Podstatou analýzy rizik je předem stanovit oblasti, které mohou pro podnikatelský plán znamenat neúspěch. Hlavním cílem procesu řízení rizik je jejich eliminace na základě preventivních opatření. V případě, že nastane rizikový jev, je podstatné, aby byly minimalizovány dopady na rozpočet a vlivy ovlivňující fungování celého projektu. Z tohoto důvodu jsou v každém správném rozpočtu zahrnuty rezervní náklady nebo také krycí náklady. Původ rizik ovlivňující rozpočet může být různého charakteru. Mezi běžné zdroje rizik se dle Svozilové (s. 183, 2016) řadí:

- inflace a následné ovlivnění cen práce, materiálu a služeb,
- nekvalitní definice zadání projektu,
- nekvalifikovaný, nedostatečně zkušený manažer projektu,
- nepřesné stanovení rozpočtu a náročnosti daných úkolů,
- probíhající změny na trhu práce v podobě vysoké fluktuace zaměstnanců a nedostatku kvalifikovaných pracovníků.

K tomu, aby mohla být rizika identifikována, je důležité je systematicky analyzovat, identifikovat, provést kategorizaci dle jejich významnosti a řádně je zdokumentovat.

3.6 Finanční plán

Před vznikem podnikatelského plánu přišel budoucí podnikatel na myšlenku, podnikatelský záměr, u kterého potřebuje zjistit, zda je nápad finančně realizovatelný, respektive, zda má smysl podnikatelský záměr realizovat. K popisu a převedení záměru do číselných hodnot slouží finanční plán. K tomu, aby finanční plán ověřil zdatnost podniku, by měl dle Svobodové a Michala (2017, s. 403-405) obsahovat zakladatelský rozpočet, roční výkaz Cash flow, roční výkaz zisku a ztrát, rozvahu po roce podnikání (může být sestavena i v rámci zakladatelského rozpočtu, jako stanovení aktiv a pasív) a bod zvratu. Dle dostupné literatury je zakladatelský rozpočet potřebný k zahájení podnikání. Pokud se tedy finanční

plán sestavuje pro rostoucí společnost je zaměřen na účetní výkazy, stanovení bodu zvratu, vyhodnocení ukazatelů a zhodnocení investic (Srpková et al., 2020, s. 201).

Svobodová a Michal (2017, s. 428) doporučuje sestavit finanční plán ve třech scénářích - pesimistický, realistický a optimistický. Dle dané literatury je také uvedeno, že často se pesimistický scénář stane realistickým.

Literatura definuje vlastnosti finančního plánu pod slovem **SMART**. **S - Specific** – konkrétní, odpovídá obsahové stránce dle specifických požadavků investorů. **M- Measurable** - měřitelný - slouží k tomu, aby bylo možné měřit hodnotu dosažitelnosti. **A/R- Attainable/Realistic** - dosažitelný/reálný - tato vlastnost specifikuje míru reálnosti, aby mírou náročnosti nepůsobil demotivačně. **T - Tangible** - zřetelný a hmatatelný - představuje cíle, akce a jednotlivé kroky finančního plánu (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 781).

3.6.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet poskytne přehlednou specifikaci a kvantitu vynaložených výdajů nutných k zahájení podnikání, avšak také výdajů pro první období podnikání. Výdaje v zakladatelském rozpočtu se dělí na zřizovací (vznikají před začátkem podnikání), investiční (vznikají během podnikání) a provozní (na tyto výdaje je nutné zajistit finanční zdroje předtím než vzniknou stabilní příjmy z podnikání). Při sestavování rozpočtu se často stává, že vzniknou výdaje se kterými nebylo při plánování počítáno, proto je nutné na tyto případy vytvořit finanční rezervu (Srpková et al., 2020, s. 220).

3.6.2 Výkaz peněžních toků (cash-flow)

Účetní dokument sloužící k diverzifikaci příjmů a výdajů do určitých skupin dané podnikatelským záměrem. Bývá ideálně sestaven během prvního roku podnikání každý měsíc pro přehlednou strukturu růstu/poklesu příjmů či výdajů. Záporné cashflow indikuje nutnost zajištění externího zdroje finančního krytí pro úhradu např. mezd a odvodů (Svobodová a Michal, 2017, s. 408-415). Naopak kladné hodnoty cashflow indikují plynulý chod společnosti (Srpková et al., 2020 s. 221).

3.6.3 Výkaz zisku a ztrát (výsledovka)

Účetní výkaz poskytující informaci o plánované výši zisku a ztrát, v rámci závazně stanovené struktury Ministerstva financí tvoří nedílnou součást účetní závěrky v podvojném

účetnictví. Následně po sestavení výsledovky je na řadě sestavení rozvahy (Růčková, 2019, s. 23).

3.6.4 Rozvaha (bilance)

Rozvahu lze sestavit na základě uspořádaných položek majetku a dalších aktiv (na levé straně), závazků a dalších pasiv (na pravé straně) (Skálová, 2020, s. 139). Pro rozvahu platí bilanční rovnice, tj. aktiva dosahují stejné výše jako pasiva (Srpová, 2020, s. 221).

3.6.5 Bod zvratu se ziskem

Základní součástí finančního plánu je také výpočet bodu zvratu se ziskem. Firma pomocí vztahu pro výpočet bodu zvratu zjistí, jaké množství výkonů musí zajistit, aby nebyla ve ztrátě.

Lze také vypočítat, jaké množství musí firma produkovat, aby dosáhla daného zisku. Srpová (2020, s. 220-221) uvádí výpočet bodu zvratu s požadovanou úrovní zisku na základě vzorce, který je stanoven následovně:

$$q = \frac{FN + zisk}{p - b}$$

kde,

q = množství výkonů, při kterém je dosažena rovnost nákladů a tržeb,

FN = celkové fixní náklady,

p = cena výkonu,

b = variabilní náklady na jeden výkon,

$zisk$ = požadovaná úroveň zisku.

Výslednou hodnotu lze také využít k nastavení výrobních kapacit. S rostoucím q je společnost méně odolná k poklesu poptávky a zároveň se také snižuje odolnost vůči poklesu produkce kvůli rychlejšímu ztrátnému stavu (Srpová, 2020, s. 221).

3.6.6 Bod zvratu s tržbami

Pro uplatnění výpočtu bodu zvratu s tržbami platí základní předpoklad, a to heterogenní výroba. V případě diagnostiky laboratorních vzorků se jedná o heterogenní výkony. Tudiž vzhledem k různorodé produkci je nutné vyjádřit vztah nákladů objemu výkonů, tzv. globální nákladovou funkcí.

Výpočet bodu zvratu při heterogenních výkonech je následující:

$$BZ = \frac{F}{1 - h} \quad h = \frac{VN}{Q}$$

kde,

BZ = bod zvratu pro různorodou produkci,

F = fixní náklady,

h = haléřový ukazatel,

VN = variabilní náklady na jeden výkon,

Q = objem výroby v Kč (Popesko a Papadaki, 2016, s. 46).

4 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Za podstatu strategického managementu jsou považována rozhodnutí v různých částech podnikatelského plánu včetně jejich formulací, implementací a zhodnocením. Pomocí těchto rozhodnutí je společnost schopna dosáhnout požadovaných cílů (Fotr et al., 2020, s.98). Formulace strategických cílů a implementace strategie do fungování celé organizace mohou být pojaty jako procesy a výsledky práce managementu.

Mezi čtyři základní fáze strategického managementu jsou považovány tyto činnosti: formulace strategického záměru, vytvoření strategického plánu, následná implementace strategie a hodnocení strategie skrze controlling. Dle definování autorů Fotr et. al. (2020, s. 98-99) je strategický záměr tvořen pomocí správné formulace poslání, respektive mise. V literatuře se také uvádí, že není vhodné kopírovat strategii a modely strategického managementu. Každá firma je unikátní a specifická, tudíž nelze strategii firmy aplikovat do firmy jiné. K pochopení nutných strategických cílů pro firmu musí mít podnikatel, popřípadě manažer, schopnost strategického myšlení. Působení zpětné vazby na strategické procesy vede k neočekávaným výsledkům. K ovlivnění strategických procesů může přispět maličkost, která bude mít pro firmu zásadní vliv (Navrátilová, 2018, s. 39). Z toho důvodu je vhodné si během strategického managementu stanovit takové strategie, které i přes nízké náklady způsobí zásadní efekt. Snaha spočívá v aplikaci Paretova pravidla 80/20 s cílem zjistit příčiny významně ovlivňující působení organizace (Karuppan etl al, 2016, s. 149).

4.1 Strategická východiska

Stejně pravidlo nereprodukovatelnosti platí i pro strategická východiska, která úzce souvisí se strategickým managementem. Mezi strategická východiska se řadí poslání, vize a strategické cíle. V každé firmě je jejich definice odlišná. Fotr a Souček (2015, s. 38) v literatuře také uvádí, že stanovením mise by mělo dojít na odpověď otázek kdo jsem a jaký je důvod podnikání dané firmy. Odpovědí na tyto otázky je vyjádřen základní smysl podnikání firmy. Zatímco vize je zaměřená na popis stavu, kterého chce firma dosáhnout v budoucnosti. Formulace vize vede společnost ke správné implementaci strategie. Navrátilová (2018, s.13) uvádí, že mise je zobecněným popisem soustředěným na vnější prostředí podniku. V případě definování vize se jedná o zkonkretizování mise směřující do vnitřního prostředí podniku.

Součástí formulace vize je také stanovení strategických cílů firmy a aktivit vedoucích k jejich dosažení (Fotr, Souček, 2020, s. 45). K určení strategických cílů jsou využívány strategické analýzy, detailně popsány v následující kapitole.

4.2 Strategická analýza

Určení strategie podniku patří mezi velmi náročný proces vrcholového managementu dané organizace. K tomu, aby mohla být strategie formulována, je vyžadováno provést strategickou analýzu, a tím tak definovat její základní východiska (Vondrášková, 2018, s.11). Dle přesvědčení Papulové a Gazové (2015, s. 573) tvoří strategická analýza podstatnou funkci pro strategické rozhodování. Během strategického analyzování pomocí různých nástrojů dochází k identifikaci, analýze a zhodnocení podstatných faktorů a jejich dopadů ovlivňujících celkovou strategii a strategické cíle podniku. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, strategická analýza musí být určena pro konkrétní podnik, nesmí dojít k použití univerzální strategie. Strategická analýza je orientována na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí a jejich následného propojení (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8). Dále autoři definují, že využitím technik ke stanovení strategické analýzy je možné identifikovat, jaký je zdroj potenciálu podniku, jaké jsou konkureční síly a vztahy mezi podnikem a okolím. Níže jsou definovány metody strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které jsou následně použity v praktické části k vytvoření projektu.

4.3 Strategická analýza vnějšího prostředí

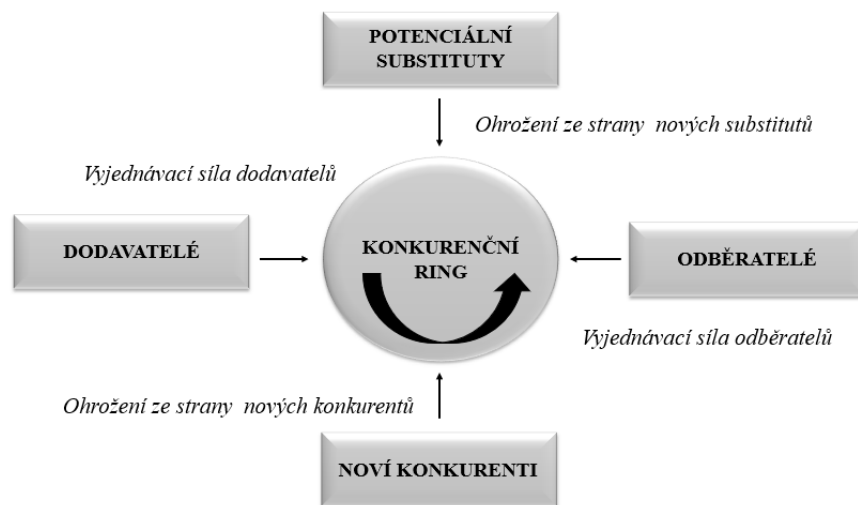
Dle Vochozka a Váchala (2013, s. 398) vliv vnějšího prostředí na strategii působí nejen v oblasti příležitostí a jejich potenciálních výnosů, ale také v ohrožení, dostupnosti zdrojů a formulaci pravidel v podobě regulací a podpory. V této kapitole jsou představeny metody k definici strategické analýzy z vnějšího prostředí. Konkrétně je definován Porterův model pěti sil a PESTLE analýza.

4.3.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je také často definován jako analýza konkurence zaměřená na dané odvětví. Autor analytického modelu Michael Porter systematicky definoval 5 konkurenčních vlivů a jejich působení na chování konkurence. Tento model také poukazuje na to, aby byl podnik schopen vyrovnání působících konkurenčních sil. Se zvyšující se aktivitou konkurence dochází ke snižující se ziskovosti firem v odvětví (Vochozka, Váchal, 2013, s. 407). Působení těchto 5 sil v daných odvětvích je odlišné a změna pouze jedné síly může ovlivnit působení sil dalších (Sedláčková, 2007, s. 107). Porter a Lee tvrdí, že porozuměním těchto 5 konkurenčních sil ovlivňujících ziskovost podniku, může podnik vytvořit takovou strategii, která bude vést ke zvyšování dlouhodobého zisku.

Dále autoři firmě doporučují následující postupy:

- Umístit podnik do takového odvětví, kde jsou tyto síly nejslabší.
- Využívat příležitosti, pokud dojde ke změně konkurenčních sil.
- Transformovat síly ve prospěch podniku.
- Využít výhody překážek ke vstupu do odvětví (Kap. 1., ods. 1.8).



Obr. 2 Porterův model konkurenčních sil (zdroj: vlastní zpracování dle Vochozka, Váchal, 2013, s. 407).

4.3.2 PESTLE analýza

Identifikace faktorů vnějšího prostředí působící na podnik a zároveň pochopení jejich důsledků mají pro strategii podniku zásadní vliv. K tomuto slouží provedení PESTLE analýzy. Postupně docházelo k rozšíření původních modelů od názvů PEST, SLEPT nebo STEPLE. Nakonec byly zahrnuty i faktory právní a environmentální, což vedlo k názvu PESTLE analýza.

Hlavním cílem této analýzy je tedy klasifikace makroekonomických faktorů do šesti kategorií: **P** - political - politický, **E** - economic - ekonomický, **S** - socio-cultural - sociálně-kulturní, **T** - technological - technologický, **L** - legal - právní, **E** - environmental - environmentální. PESTLE analýzu nelze považovat jako nástroj k předvídání budoucnosti, ale jako užitečný nástroj k zahájení proaktivních a konstruktivních diskusí o budoucnosti podniku (Marmol, 2016, s. 38-45).



Obr. 3 PESTLE model zahrnující všech 6 aspektů (zdroj: vlastní zpracování dle Grassi, 2019)

4.4 Strategická analýza vnitřního prostředí

Lze tvrdit, že veškeré faktory působící ve vnitřním prostředí organizace, vycházejí a jsou ovlivněny rozhodnutím managementu daného podniku. Jakubíková (2013, s. 110) definuje analýzu vnitřního prostředí jako směr k identifikování zdrojů a schopnosti reakce podniku na dění probíhající v jeho okolí. Mallay (2006, s. 54) představuje hlavní myšlenku analýzy vnitřního prostředí jako objektivní vyhodnocení postavení podniku vycházející z hodnocených faktorů uvnitř podniku. U každého podniku lze vymezit dané silné a slabé stránky.

4.5 SWOT analýza

K tomu, aby se v jedné analýze zohlednily nejen faktory z vnějšího, ale i vnitřního, prostředí podniku, je běžně využívána SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 153). Jedná se o akronym anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Pomocí analýz z vnitřního prostředí jsou určeny silné a slabé stránky. Z vnějšího prostředí jsou stanoveny příležitosti a hrozby pro organizaci (Slavík, 2014, s. 105). Respektive definuje schopnost podniku se vyrovat se změnami vycházejících z vnějšího a vnitřního prostředí na základě syntézy provedených vnitropodnikových analýz vedoucích ke stanovení SWOT matice.

<p>SILNÉ STRÁNKY <i>(strengths)</i></p> <p>Zde se popisují silné stránky, které poskytují výhody zákazníkům a organizaci.</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY <i>(weaknesses)</i></p> <p>Zde se popisují skutečnosti, které dokáže konkurenční firma zajistit lépe. Také se zde zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře.</p>
<p>PŘÍLEŽITOSTI <i>(opportunities)</i></p> <p>Zde se popisují aktivity, které mohou zvýšit poptávku po nabízeném zboží, službě nebo přinést firmě úspěch.</p>	<p>HROZBY <i>(threats)</i></p> <p>Zde se popisují ty aktivity, představující hrozbu pro společnost respektive skutečnosti vedoucí ke snížení poptávky.</p>

Obr. 4 SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013, str. 129)

5 BUSINESS MODEL CANVAS

Dle Lillrank (Kap.3, ods. 3.6.1) je vytvoření podnikatelského modelu pro firmu abstraktní reprezentací toho, jak firma podniká v kontextu svého odvětví. Osterwal a Pigneur (2018, s. 14) definují podnikatelský model jako základní popis principu vytvoření, předávání a získání hodnoty organizace. Model se snaží zobrazit vztahy mezi různými partnerskými stranami, marketingem, obchodem, technologiemi a účetnictvím. Nejvyžívanější podnikatelský model je právě CANVAS, význam slova canvas v anglickém překladu demonstruje plátno. Vznikl při vypracování disertační práce studenta managementu Alexe Osterwaldera v roce 2004. Od této doby byl rozšířen do několika různých variant. Business model Canvas (dále jen „BMC“) je složen z 9 stavebních částí, které jsou jednotlivě popsány níže (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 18-38).

Zákaznické segmenty

Zákazníci přinášející podniku zisk tvoří jádro každého podnikání. Zákaznické segmenty definují, na jaké zákazníky bude organizace cílit. Každá skupina zákazníků má jiné potřeby, chování a jiné vlastnosti, na základě kterých organizace přizpůsobí nabídku. Vedení firmy provede rozhodnutí, kteří zákazníci mají pro firmu klíčový význam (Osterwald, Pigneur, 2012, s. 20).

Hodnotové nabídky

Následně po vytvoření hodnoty pro daný zákaznický segment vzniká hodnotová nabídka, která uspokojuje potřebu zákazníků na základě nabídky produktů nebo služeb zákazníkovi. Hodnota pro zákazníka může mít různý mix atributů. Může se jednat o výkonnost, novost, přizpůsobení na míru zákazníkovi, cenu, značku produktu, rychlost poskytnuté služby, dostupnost a další. Tyto hodnoty jsou zároveň i důvody zákazníků ke zvolení konkrétní firmy pro danou službu nebo produkt (Osterwald, Pigneur, 2012, s. 21-22).

Kanály

Každý stavební prvek souvisí s jiným stavebním prvkem. Komunikační kanály zajistí předání hodnotové nabídky zákazníkům. Respektive vyjadřují, jakým způsobem je prováděna distribuce, komunikace a prodej mezi firmou a zákazníkem (Osterwald, Pigneur, 2012, s. 23).

Vztah se zákazníky

Tento segment je pro firmu klíčový k zajišťování spokojenosti zákazníků. Pro firmu je vždy motivací k budování vztahů se zákazníky, jejich udržení, popřípadě získání na svou stranu, ale také zvyšování ziskovosti pomocí navýšení prodeje (Osterwald, Pigneur, 2012, s. 25-26).

Zdroje příjmů

Tento zdroj příjmů vychází ze zákaznických segmentů. Představuje hodnotu, za jakou je daný zákaznický segment ochoten vynaložit své zdroje. Zajišťuje také odpověď na otázku, jakou mírou jednotlivý zákaznický segment přispívá k celkovému objemu příjmů (Osterwald, Pigneur, 2012, s. 27).

Klíčové zdroje

Tuto kategorii BMC lze rozdělit dle Osterwalda a Pignoura (2012, s. 34-35) do čtyř kategorií. Mezi ně patří: fyzické, duševní, lidské a finanční zdroje, pomocí kterých dochází ke tvorbě, prezentaci hodnotové nabídky, také ke generování příjmů a udržování vztahů se zákazníky.

Klíčové činnosti

Definují činnosti, které vedou k fungování podnikatelského modelu. Může zde patřit výroba, řešení problémů a softwarové platformy. Ovšem aktivity se liší v závislosti na druhu podnikání (Osterwald, Pigneur, 2012, s. 36-37).

Klíčové partnerství

K fungování BMC slouží právě klíčová partnerství, která jsou tvořena na základě spolupráce, spojení z důvodu rozšíření projektu či snížení rizika, vztahu s dodavateli a strategického spojení (Osterwald, Pigneur, 2012, s. 38-39).

Struktura nákladů

Ve struktuře nákladů jsou zahrnuty veškeré náklady, které vznikají při fungování podnikatelského modelu. Každý stavební prvek BMC vytváří náklady, ať už se jedná o zajištění vztahu se zákazníky nebo nákladů na zajištění klíčových činností (Osterwald, Pigneur, 2012, s. 40-41).

5.1 Lean Canvas

BMC byl rozšířen a zpřesněn na model Lean Canvas (dále jen „BMLC“). Za jeho vznik má zásluhu podnikatel Muzyra Ash, který hodnotil BMC jako příliš obecný k využití pro obchodní účely. Vycházel z již nastaveného formátu BMC dle Osterwalda a z 9 stavebních prvků změnil 4. Klíčoví partneři byli nahrazeni prvkem problémů, klíčové aktivity byly nahrazeny prvkem řešení, klíčové zdroje byly nahrazeny prvkem klíčové metriky a vztahy se zákazníky byly nahrazeny prvkem neférové konkurenční výhody. Nejvhodnější postup je dle autora začít se sestavením BMLC, kde se identifikuje problém a postupně v rámci řešení tohoto problému přizpůsobuje formát obchodního modelu (Abdoun, Ibrahim, 2018, s. 878-886). Nijssen považuje BMLC jako koncept obchodního modelu zaměřující se na ověření tržní situace převážně pro inovativní nové podniky (Kap 1., ods. 1.2). Sestavení toho podnikatelského modelu je především výhodou pro podnikatele z důvodu jeho stručnosti a jasných popisů daných stavebních prvků (Nováková, 2020).

6 VYUŽITÍ MARKETINGU VE ZDRAVOTNICTVÍ A JEHO SPECIFIKA

Dle Slouky (2017, s. 22) tvoří marketing ve zdravotnictví jeden z klíčových bodů aktivit podniku vedoucích k jeho prosperitě. Dále definuje cíl marketingu pro zdravotnické zařízení. Tento cíl tvoří synergii s očekáváním pacienta a podnikatelským plánem, na prvním místě stanovil zachování zdravotnické etiky, aniž by došlo ke snížení hospodářské úspěšnosti. Nacházíme se v době, kdy se ne vždy setkáváme s kvalitním a úspěšným marketingem zdravotnického zařízení. „Dobrý marketing není náhoda, ale naopak výsledek pečlivého plánování a provedení s využitím nejmodernějších nástrojů a technik.“ (Kotler, 2013, s. 33).

K vytvoření marketingové strategie firmy je definování marketingového mixu vhodným nástrojem. Marketingový mix je tvořen 4 prvky (4P). Mezi tyto prvky patří produkt (product), cena (price), distribuce, umístění (place) a marketingová komunikace (promotion) (Jakubíková, 2013, s. 190).

Slouka definuje (2017, s. 125) efektivní marketing pro nestátní zdravotnická zařízení pomocí těchto deseti specifických pojmů profesora Kotlera:

1. **Segmentace** - postavení na trhu v nejefektivnější pozici, a to v různých směrech v odbornosti zdravotnického zařízení.
2. **Znalost klientely** - specifický ukazatel pro zdravotnictví, kdy je nutné přizpůsobit služby cílovým pacientům. Jiné potřeby budou mít na ortopedické ambulanci, jiné na otorinolaryngologické ambulanci.
3. **Analýza konkurence** - je nutné, aby zdravotnické zařízení mělo přehled o své konkurenci minimálně na regionální úrovni. A také znalost rozsahu jejich poskytovaných služeb.
4. **Partnerský vztah s kooperujícími zařízeními** - klíčový je vztah zdravotnického zařízení s dodavateli a spolupracujícími zdravotnickými zařízeními.
5. **Identifikace příležitostí** - aktivní sledování inovací, příležitostí, trendů ve zdravotnictví.
6. **Marketingové plánování** - v tomto bodě je podstatné propojení finančního a personálního plánu. V rámci marketingového plánu je základní sestavení SWOT analýzy a stanovení cílů včetně strategie organizace.
7. **Budování silné značky** - ve zdravotnictví se jedná převážně o vstřícný personál a kvalitu provedených služeb. Tyto faktory napomáhají ke tvorbě pozitivní značky zdravotnického zařízení.

8. **Kontrola poskytovaných služeb** - nepravdivé kontroly kvality práce zdravotnických pracovníků mohou mít pro zdravotnickou organizaci fatální důsledky.
9. **Týmová spolupráce** - vede ke zefektivnění organizace práce a pozitivně ovlivňuje vztahy na pracovišti.
10. **Rozvoj technologií** - pro vedení zdravotnického zařízení má významný vliv sledovat trendy, technologický vývoj ve zdravotnictví nejen v zahraničí, ale také u svých konkurentů (Slouka, 2017, s. 125-136).

7 ZÁVĚR POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST

Teoretická část diplomové práce zahrnuje veškeré potřebné poznatky k praktické části sestavení projektu mikrobiologické laboratoře. Tato část je rozdělena do 6 klíčových kapitol pro dané téma, které jsou sumarizovány na základě provedené literární rešerše.

V první kapitole je definováno, jak správně pochopit podnikání ve zdravotnictví, také jsou zmíněna specifika v závislosti na druhu poskytované péče. Následně jsou uvedeny veškeré právní formy, které lze uplatit ve zdravotnictví. V další podkapitole jsou zmíněna práva a povinnosti zdravotnických zařízení. Pro tuto práci je klíčová kapitola 1.4, postup založení zdravotnického zařízení a s tím související kapitola 1.5, uzavření smlouvy se zdravotní pojišťovnou.

Druhá kapitola je souhrnem podstatných zdrojů financování zdravotních služeb. Součástí této kapitoly je také popis majetku zdravotnického zařízení a specifické ukazatele ve zdravotnictví.

Třetí kapitola se zaměřuje na podnikatelský plán a ovlivňující faktory a rizika projektu. Dále definuje časovou analýzu a finanční plán. Rozhodnutí provedena v podnikatelském plánu popisuje strategický management ve čtvrté kapitole. Součástí jsou také popisy analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Pátá kapitola je věnována podnikatelskému modelu Canvas, zahrnuje i jeho rozšířenou verzi Lean Canvas. Teoretická část je zakončena šestou kapitolou, která popisuje využití marketingu ve zdravotnictví včetně specifických ukazatelů, které platí pro zdravotnická zařízení.

Primárním zdrojem ke zpracování této teze je česká literatura, nicméně v textu jsou také využity cizojazyčné zdroje. Literární rešerše byla zpracována pomocí odborné literatury, mezi kterou patří zejména autoři doc. Ing. Jitka Srpová s kolektivem a Prof. Ing. Robert Holman, CSc. Lze vyhodnotit, že pro sumarizaci teoretické části byl v odborné literatuře nalezen dostatek kvalitních českých a rovněž cizojazyčných zdrojů, které poskytly podklad pro následné sestavení úspěšného projektu ve zdravotnictví.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 KONTEXT ZALOŽENÍ MIKROBIOLOGICKÉ LABORATOŘE

Vybrané zdravotnické zařízení, které bude rozšiřovat své zdravotní služby o mikrobiologickou laboratoř, poskytuje služby praktického lékařství společně s pracovnělékařskými službami. Dané nestátní zdravotnické zařízení zaměstnává profesionální odborníky převážně z oboru všeobecného lékařství, z velké většiny také odborníky se specializací na pracovnělékařské služby. Nestátní zdravotnické zařízení poskytuje pracovně lékařské služby pro nadnárodní korporátní společnosti, a tím zajišťuje zvýšení kvality života každého zaměstnance. Soukromé zdravotnické zařízení působí na trhu již 15 let, a to na 3 pobočkách v České republice (Praha, Ostrava, Olomouc) a na 1 pobočce ve Slovenské republice (Bratislava). Je nutné upozornit, že dané zdravotnické zařízení trvá na umístění laboratoře v jedné z těchto 3 poboček v České republice. Primárně z důvodu již zavedených sídel, vyšší klientely a dobrého jména společnosti. Za dané období a působení na trhu zdravotnictví navázala mnoho spoluprací s ostatními zdravotnickými zařízeními. Záměr podnikatelského plánu je zaměřen primárně na zpracování vzorků pacientů nasmlouvaných zdravotnických zařízení, zaměstnanců z partnerských korporátních společností, ale také samoplátců.

V rámci svých služeb nabízí také realizaci a provoz rehabilitačních center. Podrobný popis služeb je popsán níže.

Jednotný obsah ordinací pracovnělékařských služeb přímo v korporátní společnosti

- Zajištění poradenské a konzultační činnosti.
- Pravidelný dohled nad pracovním prostředím, podmínkami práce a zdravotním stavem zaměstnanců.
- Také je zajišťováno školení první pomoci, manažerské prohlídky, možnost zavedení aplikace k objednávání prohlídek a poradenství v oblasti bezpečnosti práce.

Rehabilitační centrum

- Vybudování rehabilitačního centra s veškerými rekondičními programy dle potřeb klienta a kategorizace práce. Snaha o snižování nemocí z povolání a rehabilitace postiženého aparátu.
- Zajištění denní přítomnosti rehabilitačního lékaře a odborných fyzioterapeutů.

- Vybavení nadstandardním rehabilitačním vybavením, nastavení celého konceptu a zakoupení přístrojů.
- Provoz skupinových lekcí, edukační přednášky a ergonomie.

Programy na podporu zdraví zaměstnanců

- Po zhodnocení dotazníku zájmů daných témat k realizaci dnů zdraví jsou možnosti předloženy klientovi. Jedná se o témata, o která mají zaměstnanci zájem a tím se zvýší návštěvnost akce.
- Mezi nejběžnější témata dnů zdraví patří: psychologické poradenství, mobilní fyzioterapie na pracovišti, vyšetření kožních znamének dermatologem, trichologické vyšetření, nutriční poradenství, měření skladby těla přístrojem InBody, vyšetření zraku optometristou pomocí refraktometru, očkování proti běžným nemocem, ale také široké spektrum odborných přednášek.

Měření lokální svalové zátěže a dalších fyziologických faktorů či fyzikálních faktorů

- Společnost je držitelem autorizace pro měření lokální svalové zátěže, celkové fyzické zátěže a ergonomie pracovního místa (pracovních poloh).

Zdravotnický tým disponuje příslušnými osvědčeními a specializacemi včetně praktické zkušenosti z akutní péče a zároveň je neustále vzděláván dle aktuálních trendů a inovativních metod ve zdravotnictví. Zdravotní pracovníci aplikují v praxi zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a zákon č. 373/2011 Sb. o specifických zdravotních službách. Za podstatu pracovnělékařských služeb je považována zejména pravidelná analýza jednotlivých rizik na pracovišti klienta, kvalitní a pravidelný dohled nad zdravotním stavem zaměstnanců formou preventivních lékařských prohlídek, pravidelných dohledů nad pracovními podmínkami a zajištění nadstandardního poradenství. Pracovnělékařská péče poskytuje zaměstnavatelům i jednotlivým pracovníkům odbornou poradenskou činnost v otázkách ochrany, podpory zdraví a sociální pohody. Zároveň zjišťuje vlivy práce a pracovních podmínek na zaměstnance, jež mohou vést k nepříznivému ovlivňování zdravotního stavu. Posláním je tedy systematicky předcházet ohrožení zdraví zaměstnanců, a tím zvyšovat jejich pracovní výkon. Konkrétní realizace těchto služeb se vždy řídí platnou legislativou a charakterem vykonávané práce. S postupným rozvojem společnosti a rozšířením klientů po

celé České a Slovenské republice chce vybrané zdravotnické zařízení rozšířit využití služeb pro své klienty.

Rozvoj pandemie Covid-19, opakovaná mutace daného viru a zvyšování incidence utvrdila vybrané zdravotnické zařízení v myšlence vytvořit vlastní mikrobiologickou laboratoř a rozšířit tímto poskytované služby. Je nutné zmínit, že tento záměr byl již v plánu před samotným rozvojem pandemie.

K tomuto projektu jsou zpracovány analýzy, které vyhodnocují podmínky ovlivňující celkové fungování laboratoře a také vhodnost zahájení podnikání v této činnosti. Mezi hlavní zpracované analýzy se řadí analýza umístění mikrobiologické laboratoře pomocí faktorů, také PESTLE a Porterova analýza. Ke zhodnocení faktorů potenciální poptávky byla zpracována analýza počtu nově nakažených osob Covid-19, včetně demografického vývoje ve zvoleném území.

9 ANALÝZA UMÍSTĚNÍ MIKROBIOLOGICKÉ LABORATOŘE

Analýza umístění mikrobiologické laboratoře je podstatná pro celkové provedení finančního a rizikového plánu. Pro zvolení vhodné lokality je nutné zhodnotit tyto 3 faktory: stanovení počtu obyvatel dle krajských měst na 1 mikrobiologickou laboratoř, zanalyzovat konkurenci v dané oblasti včetně jejího rozsahu a logistickou infrastrukturu daných lokalit.

V následující tabulce (tab. 1) je zanalyzován počet obyvatel na 13 krajských měst vůči 1 laboratoři lékařské mikrobiologie. Vzhledem k tomuto ukazateli je jednoznačně nejvýhodnější navýšit mikrobiologickou laboratoř v Liberci, ovšem i přesto je důležité zhodnotit všechny 3 faktory v synergickém působení. Také je nutné brát v potaz plánovaný záměr nestátního zdravotnického zařízení, které cílí primárně na město Olomouc, Ostravu nebo Prahu, především z důvodu sídla organizace a počtu již navázaných spoluprací.

Tab. 1 Analýza krajských měst a stanovení 1 mikrobiologické laboratoře na počet obyvatel (zdroj: vlastní zpracování dle ČIA, 2020).

<i>Krajské město</i>	<i>Počet obyvatel / krajské město</i>	<i>Odbornost lékařské mikrobiologie (802)</i>	<i>Počet obyvatel / 802</i>
Liberec	104 261	1	104 261
Ostrava	284 982	5	56 996
Jihlava	51 125	1	51 125
Karlovy Vary	48 319	2	24 160
Hradec Králové	92 683	2	46 342
Pardubice	91 755	1	91 755
Plzeň	175 219	3	58 406
Praha	1 335 084	27	49 448
Zlín	74 478	1	74 478
Ústí nad Labem	91 982	5	18 396
Brno	382 405	12	31 867
České Budějovice	94 229	4	23 557
Olomouc	100 514	3	33 505

Z výchozí analýzy je stanoveno, že město Ostrava má jednu mikrobiologickou laboratoř na 56 996 obyvatel. Praha má jednu mikrobiologickou laboratoř na 49 448 obyvatel a město Olomouc má jednu mikrobiologickou laboratoř na 33 505 obyvatel. Z toho vyplývá, že síť laboratoří této odbornosti je z těchto tří měst nejméně pokrytá v Ostravě. Také v Ostravě disponuje dané zdravotnické zařízení širší klientelou. Co se týká podnikatelského záměru, je Ostrava na základě této analýzy vhodnou lokalitou. Dalším faktorem, který je nutné zanalyzovat je konkurence a její rozsah v dané odbornosti. V roce 2021 byla udělena akreditace v různých odbornostech 46 nemocničním laboratořím a dalším 36 laboratořím

vyskytující se v soukromých prostorech, respektive reakreditace z předchozích let. Pro přehlednost je k této analýze vytvořena tabulka konkurenčních laboratoří a rozsah poskytovaných služeb (ČIA, 2021).

Tab. 2 Databáze konkurenčních laboratoří certifikovaných v ČR v roce 2021 včetně rozsahu poskytovaných služeb (zdroj: vlastní zpracování dle ČIA, 2021).

Č.	Společnost	Datum Akreditace	Hematologie	Biochemie	Imunologie	Genetika	Histologie	Cytologie	Mikrobiologie	Veterina	Dermatologie	Serologie	Andrologie	Embryologie
1.	8084 – Masarykův onkologický ústav	02.06.2021												
2.	8179 – AeskuLab Patologie, k.s.	25.06.2021	X	X	X	X	X	X	X					
3.	8269 – synlab czech s.r.o.	23.06.2021		X	X	X								
4.	8072 – Bioptická a cytologická laboratoř s.r.o.	13.05.2021		X				X						
5.	8258 – SANATORIUM Helios, spol. s r.o.	11.05.2021											X	X
6.	8259 – Institut klinické a experimentální medicíny	13.05.2021	X	X	X	X			X					
7.	8260 – Endokrinologický ústav	13.05.2021		X	X	X								
8.	8263 – Synlab czech s. r.o.	12.05.2021		X	X	X				X				
9.	8002 – Státní zdravotní ústav	16.04.2021												
10.	8024 – Synlab czech s. r.o.	06.04.2021		X	X	X				X				
11.	8039 – AeskuLab Patologie, k.s.	15.04.2021	X	X	X	X	X	X	X					
12.	8040 – Synlab czech s. r.o.	01.04.2021		X	X	X				X				
13.	8071 – IMMUNIA spol. s r.o.	15.04.2021			X									
14.	8099 PREVEDIG medical, s.r.o.	15.04.2021	X	X	X	X			X					
15.	8118 – EUC Laboratoře s.r.o.	01.04.2021	X	X	X				X					
16.	8164 – FertiCare SE	15.04.2021				X								
17.	8257 Centrum kardiiovaskulární a transplantační chirurgie Brno	15.04.2021	X			X								
18.	8028 – AeskuLab k.s.	10.03.2021	X	X	X	X	X	X	X					
19.	8030 – AeskuLab k.s.	10.03.2021	X	X	X	X	X	X	X					
20.	8036 – SPADIA LAB Brno	01.03.2021	X	X	X	X			X			X		
21.	8038 – AeskuLab k.s.	02.03.2021	X	X	X	X	X	X	X					
22.	8048 – Sdružené zdravotnické zařízení Krnov,	10.03.2021	X	X	X									
23.	8068 – GENNET, s.r.o.	17.03.2021				X								
24.	8200 – Synlab czech s. r.o.	10.03.2021		X	X	X				X				
25.	8298 – U.S.G.POL s.r.o.	31.03.2021												
26.	8052 – AeskuLab k.s.	18.02.2021	X	X	X	X	X	X	X					
27.	8144 – AeskuLab k.s.	11.02.2021	X	X	X	X	X	X	X					
28.	8153 – REPROMEDA s.r.o.	04.02.2021				X	X							
29.	8167 – AeskuLab Patologie, k.s.	19.02.2021	X	X	X	X	X	X	X					
30.	8246 – SPADIA LAB Havířov	04.02.2021	X	X	X			X	X			X		
31.	8027 – Bioptická laboratoř	07.01.2021			X	X		X	X					

32.	8054 – IMMUNO-FLOW, s.r.o.	06.01.2021	X	X	X									
33.	8168 – MeDiLa spol. s r. o.	05.01.2021	X	X	X				X					
34.	8240 – Česká laboratorní s.r.o.	14.01.2021	X	X	X				X					
35.	8242 – Institut klinické a experimentální medicíny	20.01.2021	X	X	X	X			X					
36.	8318 – NL-BioLAB s.r.o.	19.01.2021	X	X	X	X	X		X					

Z tabulky (tab. 2) vyplývají tato podstatná fakta. Společnost Aeskulab k.s. je v rámci této analýzy nejprogresivnější, a to z důvodu 8 udělených obnovených akreditací v roce 2021. Zároveň tato společnost provozuje již 17 laboratoří s různými odbornostmi, tudíž pro podnikatelský záměr představuje určitou konkurenci (Aeskulab a Unilabs Company, 2021). Druhou společností je Synlab Czech s.r.o., která v roce 2021 získala další 4 akreditace. V současnosti provozuje již 11 laboratoří (SYNLAB, 2021). Tyto dvě společnosti vykazují nejrychlejší trend růstu v rámci trhu. Dle zjištěných informací bylo odvozeno, že společnosti Aeskulab k.s. a Synlab Czech s.r.o. získaly certifikace, respektive recertifikace až při druhých pokusech o akreditaci. V následujícím textu budou popsány tyto dvě hlavní konkurenční společnosti z pohledu rychlosti rozvoje firem (ČIA, 2021).

AeskuLab Holding, a.s., (pod původním názvem Svět Zdraví, a. s.) vstoupila na český trh v roce 2006 postupným nákupem nestátních zdravotnických zařízení. AeskuLab je významným, stabilním a uznávaným partnerem zdravotnických profesionálů a dynamicky rostoucích společností. Laboratoře dané společnosti jsou rozděleny pod dvě skupiny: AeskuLab Patologie, k.s. a Aeskulab k.s.

Činnost AeskuLab Patologie zahrnuje obory patologie se zvláštním zaměřením na diagnostiku nádorů prsou, kožní patologii včetně zánětů, patologii zažívacího traktu, gynekopatologii a uropatologii.

Laboratoře skupiny AeskuLab poskytují široké spektrum rutinních a specializovaných vyšetření s možností bezplatné konzultace s lékaři a vysokoškolskými pracovníky laboratoře.

Daná skupina poskytuje největší pokrytí laboratorní sítě v České republice. Zajišťují svozy vzorků na celorepublikové úrovni, spolupracují se všemi zdravotními pojišťovnami. Rozsah těchto služeb zahrnuje následující obory - jedná se tedy o hematologii, biochemii, imunologii, genetiku, histologii, cytologii a mikrobiologii. Laboratoře lékařské mikrobiologie provozuje společnost Aeskulab v těchto 5 lokalitách: České Budějovice, Hadovka, Mostiště, Ostrava a Teplice (Aeskulab a Unilabs Company, 2021).

Synlab Czech s.r.o. patří mezi největšího poskytovatele zdravotnických laboratorních služeb v České republice. Řadí se k nadnárodní skupině Synlab Group působící již ve více než 36 zemích světa. V České republice provozuje celkově 11 laboratoří z toho 7 akreditovaných laboratoří v odbornosti lékařské mikrobiologie. Tyto laboratoře sídlí ve městě: Ledec nad Sázavou, Brno, České Budějovice, Znojmo, Chomutov, Praha a Městec Králové. Stejně jako u společnosti Aeskulab, a.s. i Synlab s.r.o. provozuje na území Olomouckého kraje pouze odběrová místa, což způsobuje prodloužení doby pro vyhodnocení vzorků z důvodu zajištění svozu do laboratoře k posouzení (ČIA, 2021).

Z této analýzy těchto 2 největších konkurenčních společností v rámci České republiky vyplývá, že město Ostrava a Praha je již těmito konkurenty obsazena. Nicméně město Olomouc se v tomto výběru nevyskytuje. Provozy odběrových míst pro projektový záměr nepředstavují hrozbu z důvodu, že vzorky musí být následně převezeny do laboratoře, která se nenachází na území Olomouckého kraje a tím prodlužují dobu vyhodnocení. Na základě této analýzy je zjištěna nedostatečně pokrytá síť v Olomouckém kraji a tak vzniká prostor pro vznik nové laboratoře lékařské mikrobiologie. Tudíž krajské město Olomouc je vhodnou lokalitou pro plánovaný projektový záměr. Ke zpracování detailnější analýzy byly využity veřejné informace z Českého institutu pro akreditaci. Přílohy (p. I, II a III) obsahují provedené analýzy definující akreditované laboratoře v oboru lékařské mikrobiologie za určité období.

K určení finální lokality je zhodnocena logistická infrastruktura měst Ostrava a Olomouc. Podstatná je vzdálenost do spádových oblastí, ze kterých bude společnost také zajišťovat svozy mikrobiologických vzorků. Jak již bylo zmíněno, projektový plán cílí na projekt založení mikrobiologické laboratoře pro jednu danou lokalitu. Při zajištění klientely a vybudování značky společnosti v této odbornosti bude společnost rozšiřovat služby a tím v budoucnu vytvoří síť zdravotnických zařízení.

Město Ostrava poskytuje velmi dobré spojení s Opavou, Frýdkem-Místkem, Havířovem, Karvinou, Novým Jičínem a Českým Těšínem. Z Ostravy je vzdálenost do Opavy 32 km, do Frýdku-Místku 23,5 km, do Havířova 16 km, do Karviné 25,4 km. Dojezdová vzdálenost je rozhodující a ovlivňuje také variabilní náklady při svozu jednotlivých vzorků. I přesto, že dojezdová vzdálenost těchto měst není náročná, velikost daných spádových měst není ideální, co se týká počtu obyvatel, viz příloha (p. IV).

Na druhou stranu město Olomouc je logisticky ideální při přepravě vzorků ze Zlína a Brna. Na této infrastruktuře je možné získat vzorky také z Kroměříže, Výškova, Přerova a

Prostějova. Z Olomouce je Zlín v dojezdové vzdálenosti do 70 km, Brno do 80 km. I přesto, že jsou tato města vzdálenější, je vzhledem k počtu obyvatel výhodnější zvolit lokalitu podnikatelského záměru v Olomouci (p. V).

Z celkové analýzy umístění mikrobiologické laboratoře je lokalita Olomouc nejvhodnější z hlediska zhodnocení působení těchto 3 faktorů: počet mikrobiologických laboratoří na počet obyvatel v krajských městech, rozsah konkurence, která je považována v České republice za aktuálně nejprogressivnější, analýza akreditovaných zařízení za rok 2021 a zároveň zhodnocení spádové oblasti. Finální lokalitou projektu je tedy zvoleno město Olomouc.

Další potřebné údaje města Olomouc a Olomouckého kraje:

- Rozloha Olomouce: 10 333 ha, celková výměra Olomouckého kraje tvoří 6,7 % celkové rozlohy České republiky.
- Dle statistické ročenky Olomouckého kraje z roku 2020 bylo zjištěno, že v Olomouckém kraji bylo 304 500 ekonomicky aktivních obyvatel.
- Olomoucký kraj disponuje 9 nemocnicemi a 10 odbornými léčebnými ústavami.
- Zdravotní péči v Olomouckém kraji v roce 2020 zastřešovalo 3261 lékařů a 7720 dalších zdravotnických pracovníků (ČZU, 2021).

V následující kapitole bude analyzován stav tržního prostředí a zároveň faktory, jakými je podnikatelský záměr ovlivňován.

10 SITUAČNÍ ANALÝZA

V rámci situační analýzy je provedeno zhodnocení faktorů ovlivňující vnější a vnitřní prostředí plánovaného projektu laboratoře klinické mikrobiologie. Analýza trhu bude zpracována pomocí následujících analýz: PESTLE analýza a Porterova modelu 5 konkurenčních sil. V závěru analytické části bude sestaven Business model Canvas.

10.1 PESTLE analýza

Jak již bylo definováno v teoretické části PESTLE analýza se zaměřuje na zhodnocení vlivu politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a environmentálního prostředí. Faktory působící v těchto prostředích jsou popsány v následujících podkapitolách. K získání poznatků pro podklad těchto analýz byly využity informace z internetových zdrojů Svazu zdravotních pojišťoven (dále jen „SZPČR“), ÚZIS, MZČR, Českého statistického úřadu (dále jen „ČSÚ“) a také SÚKL.

10.1.1 Politické faktory

Politické faktory mají podstatnou roli ovlivňující směr fungování plánované mikrobiologické laboratoře. Již epidemiologická situace v souvislosti s virem SARS-CoV-2 vyvolala mnoho změn dopadajících na zdravotnictví. Ke zefektivnění protiepidemických opatření využívalo Ministerstvo zdravotnictví plošnou spolupráci všech krajů, KHS, ZZS, odběrových center a laboratoří společně s Centrálním řídicím týmem. V rámci období od 19.4. 2020, den kdy bylo vydáno první mimořádné opatření týkající se Covid-19, bylo vydáno několik nařízení MZČR týkajících se nařízení plošného testování pomocí metody polymerázové řetězové reakce (dále jen „PCR“). Dané nařízení kapacitně vytížilo veškeré mikrobiologické laboratoře. Provoz nebyl dostačující ani při 24 hodinovém fungování. Vzhledem k této skutečnosti byla státem a zdravotními pojišťovnami garantována síť odběrových center a laboratoří. Pokrytí této sítě vyžaduje proplácení nasmlouvaných a následně provedených úkonů zdravotní pojišťovnou. Zmíněnou situací vzrostly enormně náklady spojené s plošným testováním. Budoucí plánování podnikatelského záměru ve zdravotnictví také ovlivňuje hrozba SZPČR, která stanovuje, že v roce 2024 hrozí deficit výdajů ve zdravotnictví až 76 miliard Kč. Trend rostoucích výdajů na zdravotnictví v posledních letech posílila pandemie Covid-19. Dle tvrzení zdravotních pojišťoven také vyplývá, že řešením vysoce rostoucích nákladů je zaměření se na lepší efektivitu (SZPČR, 2021). Vzhledem ke vzniku nového zařízení na trhu zdravotnictví se dá předpokládat, že

zvýšování výdajů během pandemie Covid-19 bude mít na tržní prostředí ve zdravotnictví velké dopady. Je také možné, že budou upraveny hodnoty bodů a ve zdravotnictví se začnou limitovat výkony tak, aby se snížily výdaje státu na zdravotnictví. S plánovaným deficitem výdajů až 76 miliard Kč je více než pravděpodobné, že financování zdravotnictví podstoupí určitou regulaci. Z tohoto hlediska je důležité propagovat také možnosti využití služeb ze strany samoplátců. Také laboratoře zaznamenaly zvýšený zájem samoplátců o laboratorní vyšetření dle webových stránek nejprogresivnějších laboratorních společností. Je to ovlivněno především rozvojem zdravotnictví a vznikem nových technologií. U nových diagnostických metod pojišťovna ve velké většině proplácí minimum, popřípadě žádné vyšetření. Vzhledem k tomu, že výkony zdravotní pojišťovny jsou limitovány a také se nemohou provést všechny, je také doporučeno pacientovi po nějaké době vyšetření podstoupit opakovaně, ale to již pojišťovna nehradí.

10.1.2 Ekonomické faktory

Rozhodujícím faktorem v rámci ekonomického prostředí ovlivňující podnikatelský záměr tvoří stanovení úhradových vyhlášek zdravotní pojišťovny, vývoj nákladů na zdravotní péči a výdaje domácností na zdravotní péči.

Velké množství příjmů budou tvořit výkony vykázané na zdravotní pojišťovny. Stanovené hodnoty bodu pro odbornost 802 (lékařské mikrobiologie) tvoří základ pro finanční plánování. Dle úhradové vyhlášky z roku 2022 je hodnota bodu pro danou odbornost 0,91 Kč. Tato hodnota se z minulého roku zvýšila o 0,06 Kč. Následující graf zobrazuje rostoucí náklady od roku 2014 do roku 2022 s navýšením o náklady související s onemocněním Covid-19.



Obr. 5 Vývoj nákladů na zdravotní péči v mil.Kč (MZČR, 2021)

V roce 2022 vzrostly úhrady ve všech segmentech zdravotnictví o zhruba 9 %. Naopak v roce 2020 a 2021 byl meziroční nárůst nákladů o 15,6 % a následně o 25,6 %.

Se snižujícím se objemem plateb od zaměstnavatelů a zaměstnanců na zdravotní pojištění se zároveň vyrovnával stav zvyšujícím se objemem plateb za státní pojištěnce. Jak již bylo zmíněno, podstatnou roli hrály náklady spojené s onemocněním Covid-19. V 1. pololetí v roce 2021 byly stanoveny na více než 40 miliard Kč (SZPČR, 2021). V roce 2020 došlo ke schválení Strategického dokumentu pro rozvoj péče o zdraví vládou České republiky aplikovaný od roku 2021 do roku 2030. Tento strategický záměr udává tyto 3 specifické cíle: chránit a neustále zlepšovat zdraví populace, optimalizovat zdravotnické systémy, podporovat vědu a výzkum. Ve strategickém rámci je zpracována také optimalizace systému úhrad ve zdravotnictví. Z kapitoly rozpočtu vyplývá, že stejně jako fungovalo zdravotnictví doposud, tak i v období od roku 2021-2030 bude zdroj financování zdravotnictví nejen státní rozpočet, ale také fondy EU (MZČR, 2021). Tento faktor pro plánový projekt představuje jistotu při zasmluvnění odbornosti se zdravotní pojišťovnou, ovšem nelze opomenout případné další zvýšení nákladů na zdravotní péči v důsledku onemocnění Covid-19.

Podstatným faktorem při zhodnocení ekonomického prostředí představují také výdaje domácností za zdravotní péči. Od roku 2014 – 2018 byly výdaje domácností na zdravotní péči nejvyšší v roce 2018.

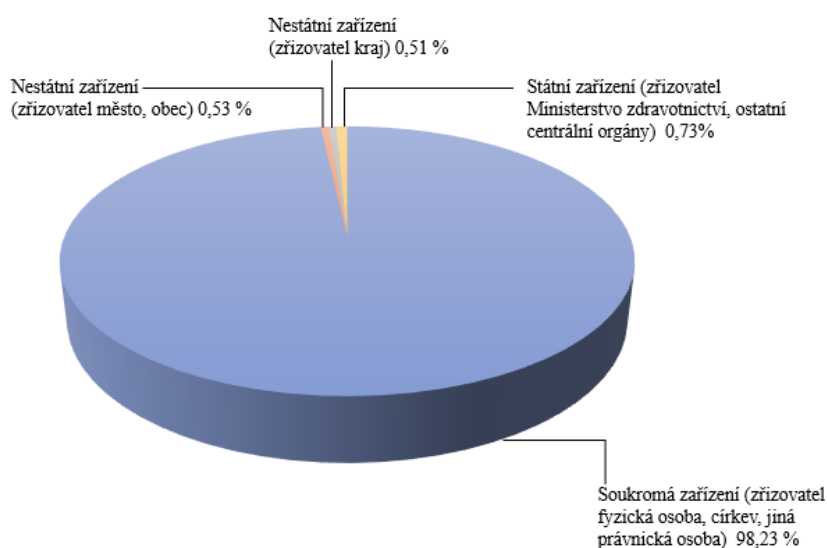
Tab. 3 Výdaje domácností (v. mil. Kč) v České republice na ambulantní péči od roku 2014 až do roku 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle CZSO, 2022).

<i>Druh zdravotní péče</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Ambulantní péče	14 546	15 465	16 047	16 902	17 994

Dané zhodnocení se týká plateb neboli přímých nákladů domácností na celkovou ambulantní péči. Nejedná se o platby, které jsou zpětně refundovány. Od roku 2014 vzrostly výdaje domácností na zdravotní péči výrazně, a to o 3,5 mil. Kč. Lze také odvodit fakt, že čím vyšší jsou výdaje domácností na zdravotní péči, tím více jsou domácnosti ochotné vynaložit prostředky na vyšetření přes přímé platby samoplátců. Tento faktor kladně ovlivňuje podnikatelský záměr. Výdaje na ambulantní péči představovaly v roce 2018 celkově 14 % všech výdajů domácností ve zdravotnictví. Při sumarizaci ekonomické situace lze konstatovat, že prostředí nabízí prostor pro vznik nové laboratoře vzhledem k neustálému zvyšování státních nákladů na zdravotní péči a také neustále rostoucích výdajů domácností na zdravotní péči. Ekonomické prostředí je tedy zhodnoceno jako vhodné pro plánovaný ekonomický záměr.

10.1.3 Sociální faktory

V následující části budou uvedeny a porovnány statistické údaje z ÚZIS, která uvádí poslední publikaci sítě zdravotnických zařízení z roku 2013. Po provedené statistice na konci roku 2013 bylo zaevidováno celkem 29 218 zdravotnických zařízení, z toho 28 824 samostatných ordinací (ÚZIS, 2013). Zlámál a Bellová (2013, s. 108) uvádí, že koncem roku 2010 bylo v evidenci 28 068 zdravotnických zařízení, z toho bylo evidováno 19 885 samostatných ordinací. Z této statistiky lze vyvodit nárůst o 1150 zdravotnických zařízení a zároveň nárůst o 8 939 samostatných ordinací s 3 ročním rozdílem. Vzhledem k neustále rozšiřující se struktuře a dlouhodobému vývoji zdravotnických zařízení je situace v ČR se zajišťováním sítě zdravotnických zařízení stabilizována. Pro podnikatelský záměr je trend růstu zdravotnických zařízení obecně vnímán jako kladný ukazatel kvůli zvyšujícímu se počtu odběratelů laboratorních služeb. Pokud se ovšem nejedná o laboratoře se zaměřením na lékařskou mikrobiologii. Dalším kladným ukazatelem je vysoký nárůst samostatných ordinací, pomocí kterých je v podnikatelském projektu plánováno získat velkou většinu klientů. Zároveň i přesto, že provoz zdravotnických zařízení i ordinací je velmi náročný, je v České republice stále roustoucí počet soukromých ambulancí. Následující graf znázorňuje strukturu zdravotnických zařízení.



Obr. 6 Struktura zdravotnických zařízení dle zřizovatele v roce 2013 (vlastní zpracování dle ÚZIS, 2013)

V těchto zdravotnických zařízeních pracovalo celkem 47 459 lékařů a celkem 107 245 samostatných zdravotnických pracovníků nelékařů (ZPBD). Dle průměru připadá 1 lékař na 222 obyvatel (ÚZIS, 2013). V roce 2010 připadal dle průměru 1 lékař na 231 obyvatel (Zlámal, Bellová, 2013, s. 108). S příchodem pandemie Covid-19 se ukázal jako limitující faktor především nedostatek zdravotnického personálu (MZČR, 2021).

Pro podnikatelský záměr je naprosto zásadní dostatek lékařů. Olomoucký kraj dle výsledků z roku 2019 patří v rámci celorepublikového srovnání do nadprůměrného hodnocení v oblasti zdravotní sféry. Řadí se mezi třetí nejvyšší, co se týká počtu lékařů v přepočtu na obyvatele (Communa s.r.o., 2019). Daný výsledek umožní podnikatelskému záměru navázání většího počtu smluv s lékaři a zajištění klientely s tím spojené. Z pohledu zajištění zdravotního personálu má každé zdravotnické zařízení obavy, protože mnoho zdravotníků odchází ze státní do soukromé sféry. Záměrem je také navázání spolupráce s Lékařskou fakultou Univerzity Palackého s nabídkou spolupráce se studenty v oboru lékařské mikrobiologie. Olomoucká univerzita a její působení se tak stává faktorem, který může zajistit případné nedostatky zdravotního personálu. Zároveň bude studentům nabízena zajímavá pracovní nabídka.

Součástí sociálních faktorů je také zhodnocení demografického vývoje obyvatelstva, které je podrobně popsáno v kapitole 11.

10.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory, které rozvíjejí zdravotnictví, především prostředí laboratoří, jsou již na velmi vysoké úrovni a neustále se rozvíjejí. Samoobslužná zařízení, kdy úkol laboranta je pouze vložení vzorku a jeho následná likvidace, jsou již samozřejmostí. S rozvojem technologií se robotizace stále vylepšuje. Technologie primárně snižuje nároky na zdravotní personál, tudíž mu umožňuje využít čas pro administrativu, popřípadě jiné činnosti, které nejsou schopny nahradit stroje. Nicméně v laboratořích bez samoobslužných přístrojů je zcela nemožné zpracovat velké objemy vzorků. Robotizace není ovšem jedinou pozitivitou v tomto oboru. Technologie hraje velkou roli také při rozvoji aplikací využívaných v provozu laboratoře. Mezi hlavní benefity rozvoje nových technologií patří úspora času zdravotnických pracovníků, snížení nákladů, zvýšení efektivity a bezpečnosti zdravotních dat. Budoucnost organizace spočívá ve větší automatizaci. Zefektivnění procesu by mohlo být také docíleno instalací čteček, které by nahradily manuální zapisování do informačního systému, a tím tak urychlily proces přijetí vzorku. Dále by mělo být poskytnuto kvalitní a

rychlé internetové připojení za každých okolností, protože případnými výpadky se celý proces výrazně zpomaluje. Tímto způsobem by bylo možné analyzovat větší počet vzorků, ale bez většího nároku na personál. V neposlední řadě je záměrem zavést nadstandardní služby v podobě expresního vyhodnocení. Takto bude moct laboratoř za příplatek provést vyhodnocení biologického vzorku podstatně rychleji. To se jeví v současné době jako výhodné, zvláště u vyhodnocování výsledků Covid testů (např. k účelům cestování). Rozvoj technologií a diagnostických metod vzhledem k plánovanému projektu představuje podstatnou část k získání potenciálních klientů. Velkou většinu nových diagnostických metod zdravotní pojišťovna proplácí pouze limitovaně, tudíž pacienti tato vyšetření hradí přímou platbou laboratořím. Technologické prostředí za působení technologických faktorů představuje pro plánovaný záměr pozitivní směr ve smyslu neustálého rozvoje společnosti.

10.1.5 Právní faktory

V této části diplomové práce je stanovena základní legislativa týkající se celkového provozu mikrobiologické laboratoře.

Tab. 4 Podstatné zákony pro provoz plánované mikrobiologické laboratoře (zdroj: vlastní zpracování dle ÚZIS, 2022)

ZÁKONY	
<i>372/2011 Sb.</i>	o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování
<i>373/2011 Sb.</i>	o specifických zdravotních službách
<i>110/2019 Sb.</i>	o zpracování osobních údajů
<i>48/1997 Sb.</i>	o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
<i>90/2012 Sb.</i>	o obchodních společnostech a družstvech

Tab. 5 Podstatné vyhlášky pro provoz plánované mikrobiologické laboratoře (zdroj: vlastní zpracování dle ÚZIS, 2022)

<i>VYHLÁŠKY</i>	
<i>357/2020 Sb.</i>	o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb
<i>92/2012 Sb.</i>	o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
<i>98/2012 Sb.</i>	o zdravotnické dokumentaci
<i>373/2016 Sb.</i>	o předávání údajů do Národního zdravotnického informačního systému (NZIS)
<i>55/2011 Sb.</i>	o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků
<i>306/2012 Sb.</i>	o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče
<i>163/2012</i>	o zásadách správné laboratorní praxe

Vzhledem k neustálým změnám vyhlášek a obnovování zákonů je nutno výše zmíněnou legislativu pravidelně sledovat.

10.1.6 Environmentální faktory

V návaznosti na legislativní prostředí mikrobiologické laboratoře je podstatné provozovat laboratoř s minimálním dopadem na životní prostředí. Vzhledem k tomu, že laboratoř může ohrozit environmentální prostředí při manipulaci s nebezpečným zdravotnickým odpadem, musí být smluvně zajištěna společnost na svoz odpadu. Zásmluvnění pro laboratoř nepředstavuje žádnou komplikaci, avšak zvyšuje náklady na provoz. Používání jednorázových plastových pomůcek při provozu mikrobiologické laboratoře způsobuje komplikaci s ohledem na obecný problém velkého množství plastového odpadu na planetě. Ovšem není možné volit z hlediska manipulace s biologickým materiálem jiný druh pomůcek. V rámci provozu mikrobiologické laboratoře je také nutné postupovat dle platné

legislativy při nkládání s biologickým materiálem, činnosti správného likvidování, manipulování a uchovávání chemických látek.

10.2 Porterův model pěti sil

Podrobný popis této analýzy je popsán a zobrazen v teoretické části diplomové práce. Podstatou je analyzovat oblasti nových konkurentů, vliv dodavatelů, vliv odběratelů, potenciální substituty a soupeření mezi stávajícími konkurenty. V následujících podkapitolách je provedena podrobná analýza.

10.2.1 Hrozba nových konkurentů

Co se týká působení této síly v odvětví mikrobiologie, je zanedbatelné obávat se vstupu nových konkurentů na trh. Primárním důvodem pro tento fakt je náročnost bariér vstupu do odvětví. Odvětví lékařské mikrobiologie je velmi náročné na personální obsazení laboratoře. Převážně se jedná o lékaře, kteří mají lékařskou specializaci v oboru lékařské mikrobiologie. Tento obor, ostatně jako většina lékařských oborů, vyžaduje neustálé dohlížení na provoz a vysoké časové nároky. Dle komunikace s vedoucí lékařkou jedné nejmenované laboratoře se každý rok počet lékařů se specializací v lékařské mikrobiologii snižuje. Tato bariéra vstupu je v rámci daného projektu vyřešena tím, že spolupráce je navázána ještě před zahájením činnosti z důvodu spolupráce s lékařem jako odborným konzultantem. K zajištění dalšího zdravotnického personálu bude navázána spolupráce s Univerzitou Palackého v Olomouci, popřípadě s jejími absolventy. Hrozba nových konkurentů může být zvýšena v oblasti, kde je nedostatečně pokryta síť mikrobiologických laboratoří. Z toho důvodu byla podrobně zpracována analýza umístění plánované laboratoře a po vyřízení administrativních kroků je vhodné v co nejkratší době uvést laboratoř do provozu. Velkou roli hraje také faktor, zda má FO či PO již ve zdravotnictví navázanou spolupráci s dalšími organizacemi. Vstup nových konkurentů na trh v tomto odvětví je skoro nemožný bez předchozích zkušeností ve zdravotnictví.

10.2.2 Soupeření mezi stávajícími konkurenty

V každém podnikání i v podnikání ve zdravotnictví je určité soupeření mezi konkurenčními zdravotnickými zařízeními. Ovšem jedná se o jiný způsob než v rámci klasické konkurence mezi firmami jiného charakteru. O zdravotnictví bude neustálý zájem, jedná se o potřebu občanů, která je hrazena ve velké většině případů ze zdravotního pojištění. Soupeření může tedy hrát roli ve volbě správné lokality, v přístupu k pacientům, k časovým možnostem

zdravotnického zařízení, rozsahu poskytovaných služeb a celkově propacientském přístupu. Volba správné lokality způsobí určitou úroveň dostupnosti pro potenciální pacienty laboratoře.

V rámci daného podnikatelského plánu je cíleno na navázání spolupráce s lékaři, kteří následně v rámci své klientely pokryjí klientelu laboratoře. Dále se konkurenční soupeření mezi laboratořemi týká výše nabízených benefitů, možnosti svozu a doby vyhodnocení vzorků poskytnutých ve spolupráci s praktickými lékaři. S růstem rozvoje elektronizace je také pro danou skupinu obyvatel možnost objednání vyšetření skrze webové stránky velkou výhodou. Proto je v rámci marketingového plánu cíleno na tvorbu přehledných webových stránek s možností e-shopu k objednávání služeb. V Olomouci se nacházejí pouze 3 akreditované mikrobiologické laboratoře. Od roku 2020 až 2021 získaly tyto 3 laboratoře reakreditovanou způsobilost dle ČIA. Respektive ve dvou lokalitách, z toho důvodu, že Ústav mikrobiologie na Univerzitě Palackého patří pod Ústav mikrobiologie Fakultní nemocnice Olomouc. I přesto byla univerzitnímu ústavu udělena akreditace zvlášť. K provedené analýze byly vybrány tyto dvě laboratoře převážně z důvodu vyloučení potenciální hrozby pro plánový projekt. K účelu této analýzy byla zvolena následující kritéria: rozsah poskytovaných služeb, časová dostupnost, počet poboček a kvalita webových stránek. K pochopení kontextu jsou prvně tato dvě zařízení stručně popsána včetně silných a slabých stránek níže, následně je zpracována analýza.

Laboratoř Mikrochem, a.s.

Jedná se o společnost, která na trhu působí od roku 1994. Za tuto dobu zprovoznila 5 pracovišť v oblasti lékařské mikrobiologie, alergologie a klinické imunologie. Laboratoř v Olomouci se nachází přímo v centru města naproti mamografickému centru. Společnost zaměstnává celkem 80 zaměstnanců. Díky spolupráci s laboratořemi v odbornosti biochemie a hematologie zajišťuje vyšetření pro více než 10 regionů. Mezi ně patří například Olomouc, Prostějov, Otrokovice, Valašské Meziříčí. Laboratoř poskytuje program placených laboratorních vyšetření pro samoplátce. Nabízí také konzultace s odborníky.

Silné stránky: lokalita laboratoře, program vyšetření pro samoplátce, u některých vyšetření není nutné rezervovat termín předem, navázána spolupráce s ostatními laboratořemi s jinými odbornostmi.

Slabé stránky: nedostatečná provozní doba, v pracovním týdnu pouze od 8 do 16 hodin, nepřehledné webové stránky (Mikrochem a.s., 2022).

Ústav mikrobiologie fakultní nemocnice Olomouc

Vznik mikrobiologie fakultní nemocnice v Olomouci se datuje již před druhou světovou válkou. V současnosti se areál nachází v oblasti lékařské fakulty, čímž je využívána také k výzkumu a výuce studentů. Akreditováno je také pracoviště Lékařské fakulty Univerzity Palackého. Laboratoř je od roku 2013 akreditovaným zařízením k provádění vyšetření v oboru lékařské mikrobiologie přímou (mikroskopickou, kultivační) i nepřímou (sérologickou) metodou. Ústav mikrobiologie pracuje s laboratorním informačním systémem Envis.

Silné stránky: přehledné webové stránky včetně katalogu vyšetření, poloha ústavu v centru nemocnice, akreditace ČSN EN ISO 15189, certifikace EHK 2022, certifikát diagnostiky Covid-19.

Slabé stránky: pokrytí svozu pouze pro spádovou oblast (Ústav mikrobiologie fakultní nemocnice Olomouc, 2020).

Jak již bylo zmíněno, laboratoře budou zhodnoceny, zda představují hrozbu pro plánovaný projekt. Byla zvolena následující kritéria, kterým je přiřazena patřičná váha. Váha je stanovena v rozmezí od 1-5, podle toho, zda kritérium představuje velkou hrozbu. Váha 1 je tedy kritérium s nízkou hrozbou, váha 5 naopak kritérium s vysokou hrozbou pro budoucí podnikání. Vzhledem k tomu, že jsou stanovena 4 hlavní kritéria, může být maximální počet 20 bodů, což by představovalo největší hrozbu pro plánovaný záměr.

Tab. 6 Zhodnocení kritérií s ohledem na výši hrozby pro plánovanou mikrobiologickou laboratoř pomocí přiřazení váhy (zdroj: vlastní zpracování)

<i>Kritéria hodnocení</i>	<i>Rozsah poskytovaných služeb</i>	<i>Časová dostupnost</i>	<i>Počet poboček</i>	<i>Kvalita zpracovaných webových stránek</i>	<i>Celkové hodnocení</i>
<i>Mikrobiologické laboratoře v Olomouci</i>					
<i>Laboratoř Mikrochem a.s.</i>	3	3	2	1	9
<i>Ústav mikrobiologie FN</i>	5	3	2	4	14

Po vyhodnocení této analýzy je Ústav mikrobiologie fakultní nemocnice Olomouc považován za největší konkurenci pro budoucí mikrobiologickou laboratoř. Jako nejohroženější je zaznamenán faktor rozsahu poskytované péče, kde diagnostika je prováděna přímo v různých odděleních – např. oddělení klinické biochemie, transfuzní oddělení, hemato-onkologické, a také na ústavech – klinické a molekulární patologie,

imunologie, lékařské genetiky, soudního lékařství a mikrobiologie (Ústav mikrobiologie fakultní nemocnice Olomouc, 2020).

I přesto, že byla vyhodnocena jako zvýšená hrozba pro fungování budoucí laboratoře, je třeba si uvědomit, že se jedná o státní zařízení. Soukromá laboratoř má tudíž více možností, co se týká kombinování vyšetření, navazování spoluprací a především vyšší odměny zdravotního personálu. Z této analýzy vyplývá, že zvýšením časové dostupnosti a kvality zpracování webových stránek má plánovaná mikrobiologická laboratoř možnost uplatnění na trhu v oblasti laboratorní diagnostiky.

10.2.3 Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů je v rámci odbornosti lékařské mikrobiologie podstatný pro odebrání reagensů k zakoupeným přístrojům. Ostatní jednorázové pomůcky a celkově spotřební materiál laboratoře je běžně dostupný i u dalších dodavatelů. Není tedy nutno se obávat jejich nedostupnosti. Problém je ovšem při zakoupení přístrojového vybavení, které ke svému fungování potřebuje určité látky. Tyto látky bývají často nedostupné a expedici zajišťuje poměrně malé množství dodavatelů. Tyto látky, tzv. reagentia, se často objednávají s půl ročním předstihem a jsou expedovány do různých států dle prioritizace. Tudíž je nutné dbát na dostatek těchto látek a kontrolovat skladové zásoby u dodavatelů s dostatečným předstihem. Ve většině případů se jedná o volbu provozovatele zdravotnického zařízení, tedy odborného zástupce, se kterými dodavatel chce navázat spolupráci. V rámci zdravotnictví je podstatná spolehlivost, kvalita materiálu a dostupnost produktů. Mezi dodavateli zdravotnického materiálu je konkurenční boj vyhrocený z důvodu velkého objemu firem v daném odvětví.

10.2.4 Vliv odběratelů

Za odběratele je považován primárně lékař, protože právě ten napíše žádanku pacientovi k danému vyšetření vzorku pro danou laboratoř. Dle předem zvolených kritérií je ošetřujícím lékařem odebrán biologický vzorek, odeslán na diagnostické místo, ve kterém je následně provedena analýza. Po vyhodnocení vzorku je výsledek zaslán lékaři či samoplátci v co nejkratší možnou dobu. Pro zákazníky společnosti je důležité precizní odebrání vzorku, spolehlivá analýza a rychlost doručení výsledků. Laboratoř bude poskytovat své služby na denní bázi, nicméně během víkendů může být analýza pomalejší. Je proto nutné, aby zákazníci s tímto možným prodlením počítali. Zákazníkem organizace může být také zdravotnické zařízení, kliniky nebo lékařské či vědecké ústavy.

10.2.5 Hrozba potenciálních substitutů

Hrozba potenciálních substitutů v této odbornosti je velmi minimální. K tomu, aby mohly být využity substituty, by muselo dojít ke snížení kvality vyhodnocení. Existují různé druhy testů, které si pacient může provést bez dohledu odborného personálu. Nicméně tyto testy jsou značně nepřesné a vždy musí dojít k potvrzení oficiální metodou garantem provozující laboratoře. Konkrétním příkladem jsou například antigenní testy, které se využívají k počáteční detekci infekce, nicméně pro přesnější detekci se využívá PCR metoda. Hrozba potenciálních substitutů nastává také v případě různých druhů balíčků vyšetření – např. balíček pro sportovce, pro celiaky, pro ženy a muže. Zákazník může volit mezi různými možnostmi. Z toho důvodu, že každá laboratoř tyto balíčky skládá s mírně odlišnými vyšetřeními, může dojít k tomu, že zákazník nahradí vyšetření pro něho důležitějším u jiné laboratoře. V tomto ohledu jsou pro laboratoř potenciální substituty ohrožením. Tato hrozba má ovšem řešení. Při nasmlouvání spolupráce s lékaři zahrnout také cashback za konzultaci a doporučení pacientovi vyšetření na míru. Tímto je výrazně omezena možnost pacientovy volby mezi různými balíčky a také je zajištěn odborný dohled při volbě podstatných vyšetření.

10.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Tab. 7 Shrnutí působení sil daných oblastí Porterovy analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

	<i>Vysoká síla působení</i>	<i>Střední síla působení</i>	<i>Nízká síla působení</i>
<i>Hrozba nových konkurentů</i>			X
<i>Soupeření mezi stávajícími konkurenty</i>		X	
<i>Vliv dodavatelů</i>			X
<i>Vliv odběratelů</i>		X	
<i>Hrozba potenciálních substitutů</i>		X	

Vzhledem k tomu, že obor lékařské mikrobiologie je velmi náročný z hlediska odbornosti a zajištění kvalitních služeb, všechny oblasti působení Porterovy analýzy jsou zhodnoceny

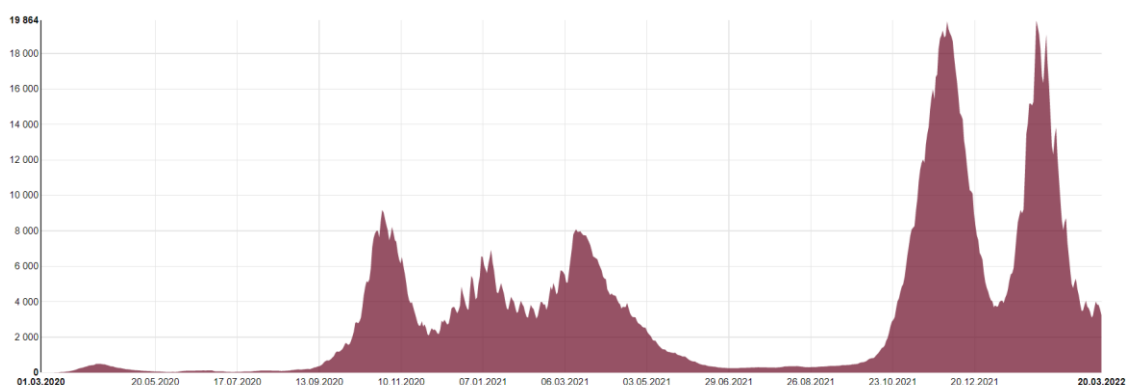
jako síly se středním nebo nízkým působením. Oblasti hrozby nových konkurentů a vliv dodavatelů jsou zanalyzovány jako oblasti s nízkou silou působení. Oblasti soupeření mezi konkurenty, vliv odběratelů a hrozba potenciálních substitutů jsou analyzovány jako oblasti se střední silou působení na podnikatelský záměr.

11 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ POTENCIÁLNÍ POPTÁVKU

Při založení mikrobiologické laboratoře je nutné zanalyzovat také situaci, ve které se území České republiky nachází. S ohledem na neustále se potvrzující onemocnění virem SARS-CoV-2. Plánovaný podnikatelský záměr je koncipován na fungování služeb mikrobiologické laboratoře i bez případných Covid-19 infekcí. Nicméně je třeba zanalyzovat prostředí nově prokázaných onemocnění Covid-19 a také demografického vývoje k zajištění případného personálu a potvrzení nedostačující kapacity v dané lokalitě. Ke zhodnocení situace tržní poptávky budou využita data ze SZO, ČSÚ a MZČR.

Nově prokázaná onemocnění Covid-19

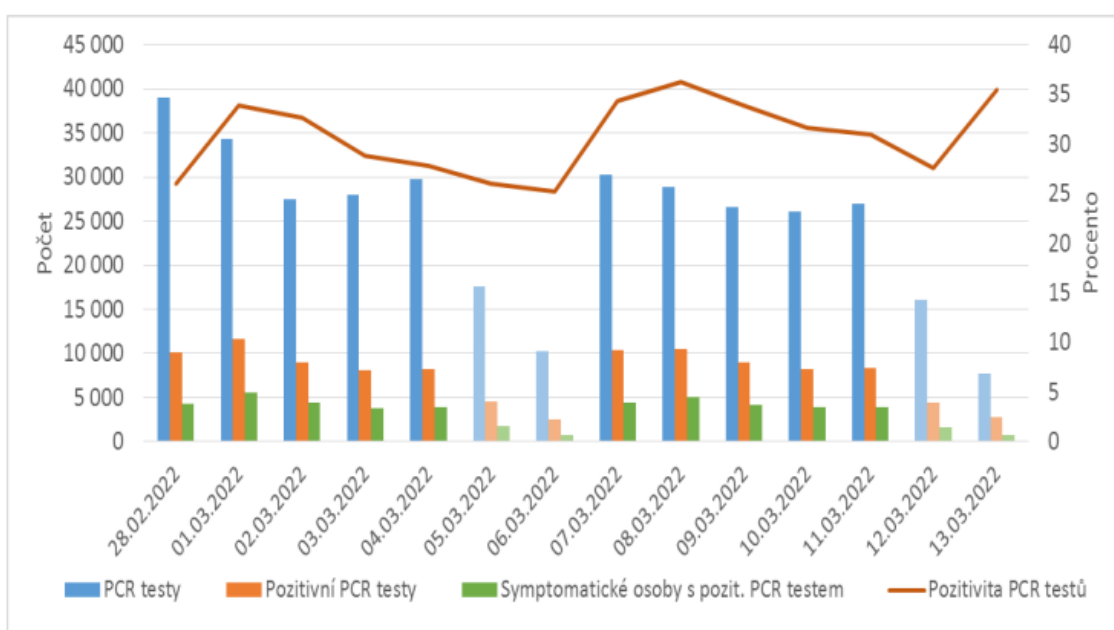
Dle dat z MZČR se čísla pozitivně indikovaných pacientů v Olomouckém kraji od 28. 2. 2021 do 26. 3. 2021 pohybují kolem 500 prokázaných případů. I přesto, že mediálně je situace s Covid-19 utlumena, čísla jsou poměrně shodná s obdobím, kdy byl vyhlášen nouzový stav. Nelze tedy opomenout vyhlášení nouzového stavu dne 12. března 2020, kdy se čísla v Olomouckém kraji pohybovala v desítkách indikovaných případů denně. Ovšem největší počty prokázaných případů v Olomouckém kraji nastaly až v únoru v roce 2022, kdy přesáhly 19 tis. osob. Avšak nejvyšší počet nakažených osob je zaznamenán na Olomoucku. Lze zhodnotit, že i přes zavedení určitých opatření, schválení očkovacích látek, je osob s probíhající infekcí stále velké množství. Plánovaný podnikatelský projekt musí počítat s vyšším nárokem na personál při potenciálním růstu indikací. Dle grafu níže lze předpokládat, že se stav zvýšených indikací bude opakovat.



Obr. 7 Denní přehled počtu osob s probíhající infekcí virem SARS-CoV-2 v Olomouckém kraji (MZČR, 2022)

Na území České republiky bylo zaznamenáno od počátku pandemie do 26. 3. 2022 celkem 239 529 reinfekcí viru SARS-CoV-2.

Celkem bylo k datu 26. 3. 2022 potvrzeno 3,7 mil. případů onemocnění Covid-19. Jedná se pouze o 6,5 % případů reinfekcí z aktuálního počtu nakažených osob v České republice. Počet prokázaných onemocnění Covid-19 v Olomouckém kraji k datu 26. 3. 2022 činí celkem 222 544 osob, z toho 85 227 osob v Olomouci. Nicméně i při celorepublikovém srovnání je frekvence výskytu reinfekcí relativně nízká a zanedbatelná z pohledu navýšení potenciální poptávky (MZČR, 2022).



Obr. 8 Počty provedených PCR testů na Covid-19 od 28. 2. 2022 do 13. 3. 2022 (SZU, 2022)

Neustále probíhá aktivní PCR testování hrazené zdravotní pojišťovnou. V České republice bylo provedeno v období od 28. 2. 2022 do 13. 3. 2022 celkem 348 955 PCR testů, což je stále dle počtu osob s probíhající infekcí Covid-19 vysoké číslo.

Tab. 8 Počet míst k odběru vzorků na PCR test na území Olomouce (zdroj: vlastní zpracování dle ÚZIS, 2022)

<i>Odběrové místo</i>	<i>Otevírací doba</i>	<i>Vytižnost kapacit k datu 15. 3. 2022</i>
SYNLAB s.r.o.	středa 12:30-14:30	Maximálně zaplněná kapacita na další tři týdny dopředu
PREVEDIG, s.r.o.	pondělí - sobota, 8:00-19:00	Maximálně zaplněná kapacita na týden dopředu
NeoOrtoClinic s.r.o.	pondělí - pátek, 7:00-13:00	Maximálně zaplněná kapacita na týden dopředu
Mikrochem, s.r.o.	pondělí - čtvrtek, 8:00-12:00	Maximálně zaplněná kapacita na týden dopředu
Fakultní nemocnice	pondělí - sobota, 7:30-15:00	Volné kapacity

Výše v tabulce (tab. 8) je demonstrován nedostatek odběrových míst v lokalitě Olomouc, která i při sníženém počtu provedených testů zaznamenávají maximálně zaplněnou kapacitu. I přesto, že je možné zvýšení počtu kapacit v případě růstu zájmu o testování PCR, je 5 odběrových míst pro lokalitu Olomouc se 100 tis. obyvateli velmi nedostačující. Pro srovnání: město České Budějovice s 94 tis. obyvateli pokrývá síť 8 odběrových míst, která také využívají své kapacity maximálně (ÚZIS, 2022).

Demografický vývoj

Z důvodu plánovaného podnikatelského záměru je podstatné zhodnotit také demografický vývoj, pro který budou podstatné tab. č. 9 a 10.

Tab. 9 Věková struktura obyvatel města Olomouc k 31. 12. 2020 (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021)

<i>Věkové rozpětí</i>	<i>0-14 let</i>	<i>15-59 let</i>	<i>60 a více let</i>
Počet mužů	8 490	30 726	8455
Počet žen	8172	31 928	12743

Tab. 10 Základní demografické údaje města Olomouc k 1.1. 2020 (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021)

<i>Počet obyvatel k 1. 1. 2020</i>	<i>Živě narození</i>	<i>Zemřelí</i>	<i>Přistěhovalí</i>	<i>Vystěhovalí</i>	<i>Stav k 31.12 .2020</i>
100 663	1 102	1 196	2 411	2 466	100 514

Pro mikrobiologickou laboratoř bude představovat největší podíl pacientů produktivní obyvatelstvo 15-59 let a osoby starší 60 let a více. Tyto osoby jsou náchylnější k nemoci, a tím zajišťují stálý odběr biologického materiálu k provedení různých bakteriologických, parazitologických a virologických vyšetření. Dle dostupné literatury je průměrný podíl využívání služeb mikrobiologické laboratoře pro produktivní obyvatelstvo a zároveň i pro osoby starší 60 let více než 40 %. Děti ve věku od 0-14 let poté představují pacienty laboratoře méně než 20 %. Celkem tedy město Olomouc v roce 2020 mělo 62 654 produktivních obyvatel a osob starších 60 let celkem 21 198, což představuje 83,3 % obyvatel Olomouce. Tento údaj je pro plánovaný projekt důležitý s ohledem na zajištění maximální informovanosti o službách plánovaných pro podnikatelský záměr. Každá skupina obyvatel bude vyžadovat jiný informační portál – tištěné dokumenty, sociální sítě, aj. Pro plánovaný projekt je 83,3 % potenciálních klientů laboratoře považováno za velmi nadprůměrný stav i při 50 % úspěšnosti získání klientů. Na území Olomouce se nacházejí pouze 3 laboratoře lékařské mikrobiologie, viz. v části 10.2.2., z toho pouze dvě jsou považovány za potenciální hrozbu.

Z analýzy těchto dvou faktorů lze odvodit, že pro podnikatelský záměr je podstatné se zaměřit také na prevenci při dalším rozšíření COVID - 19 v rámci pokrytí služeb laboratoře, a to i při zvyšujícím se zájmu. Zahrnutí zhodnocení těchto dvou faktorů je považováno za obohacující rešerši této práce.

12 BUSINESS MODEL CANVAS

Podrobný popis BMC je součástí teoretické části. Níže jsou popsány jednotlivé segmenty daného modelu k projektu mikrobiologické laboratoře.

Zákaznické segmenty

Zákazníci udávají směr podnikání. Ve zdravotnictví se jedná o pacienty. Pro tuto mikrobiologickou laboratoř jsou zákazníci získáváni primárně skrze lékaře, poté skrze korporátní společnosti a lékaře pracovnělékařských služeb. Menší část tvoří také samoplátci.

Hodnotové nabídky

Hodnotovou nabídku pro pacienta bude tvořit výsledek daného vyšetření a jeho atributy. Rychlost vyhodnocení, cena, dojezdová vzdálenost laboratoře, popřípadě odběrového místa.

Kanály

Vzhledem k rozvoji e-Health se organizace bude snažit o elektronické komunikační kanály. Pomocí webových stránek, e-shopů, sms zpráv a e-mailů.

Vztah se zákazníky

Vztahy se zákazníky bude společnost udržovat pomocí různých nástrojů. Kampaně na sociálních sítích – Instagram, Facebook. Skrze sociální sítě zveřejňování dotazníků, výherních vyšetření k výročí laboratoře.

Zdroje příjmů

Zdroje příjmů mikrobiologické laboratoře budou tvořit zdravotní pojišťovny a samoplátci. V rámci samoplátců se jedná o zaměstnavatele různých korporátních společností, klíčové osoby komplexních balíčků – sportovci, těhotné ženy.

Klíčové zdroje

Klíčové zdroje pro laboratoř mikrobiologie tvoří rychlost převozu vzorků přes logistickou infrastrukturu laboratoře a také zpracování vzorků kvalitními diagnostickými přístroji.

Klíčové činnosti

Mezi klíčové činnosti patří zajištění smluv s praktickými lékaři, kvalitní marketingové činnosti, možnosti balíčků pro zaměstnance do výrobních firem, preventivní balíčky, smlouvy s ambulantními specialisty a jinými zdravotnickými zařízeními.

Klíčové partnerství

K navázání klíčových partnerství je důležité dobré jméno zdravotnického zařízení. Ke klíčovým partnerům se řadí primárně praktiční lékaři, korporátní společnosti, výrobní firmy, pacienti, dodavatelé, ambulantní specialisté, zdravotnická zařízení.

Struktura nákladů

Nejvyšším podílem nákladů laboratoře budou mzdové náklady zdravotního personálu a také nájem, spotřební materiál a náklady na provoz diagnostické techniky.

13 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI

K pochopení vzniku myšlenky podnikatelského záměru je v analytické části popsán kontext založení mikrobiologické laboratoře v daném zdravotnickém zařízení. Hlavním cílem této analytické části bylo zjistit vhodnou lokalitu pro vznik nové laboratoře a také proveditelnost projektu. Dle výsledků této analýzy vyplývají ostatní provedené makroekonomické a mikroekonomické faktory. Po zhodnocení faktorů nejprogresivnější konkurence, logistické infrastruktury a počtu mikrobiologických laboratoří na dané lokality, je město Olomouc zhodnoceno jako nejvhodnější pro podnikatelský záměr. Je ovšem třeba brát na zřetel fakt, že vybrané zdravotnické zařízení cílí na založení projektu v sídlech organizace.

Na základě této analýzy, u které byla zhodnocena lokalita Olomouc pro plánovaný podnikatelský záměr, byly následně zpracovány makroekonomické a mikroekonomické analýzy.

Výsledky PESTLE analýzy byly zhodnoceny jako vhodné pro založení mikrobiologické laboratoře. S neustálým zvyšováním deficitu výdajů ve zdravotnictví bylo zjištěno zaměření se více na skupiny samoplátců. Tento údaj potvrzuje i ekonomický faktor výdajů domácností na ambulantní péči, které jsou v posledních letech výrazně vyšší. V rámci sociálních faktorů je zaznamenán neustálý nárůst zdravotnických zařízení a zvyšování počtu lékařských pracovníků. V Olomouckém kraji je kladen velký důraz na kvalitu zdravotnictví. Patří mezi třetí kraj, kde je nejvyšší počet lékařů na obyvatele. V oblasti s laboratorními diagnostikami je možnost neustále se rozvíjet a zefektivňovat procesy, tudíž technologické faktory představují pouze pozitivní vliv na dané odvětví.

Z hlediska Porterovy analýzy bylo zjištěno, že pouze dva subjekty jsou konkurenty plánované laboratoře v Olomouci. Po vyhodnocení 4 relevantních faktorů bylo zjištěno, že zvýšením časové dostupnosti a zkvalitněním webových stránek má laboratoř možnost na trhu prosperovat. Z celkových faktorů Porterovy analýzy lze odvodit, že potenciální vznik nových konkurentů je velmi nízký z důvodu náročnosti bariér vstupu do odvětví.

S ohledem na výsledky analýz, díky kterým doporučuji vytvořit projekt k založení mikrobiologické laboratoře v lokalitě Olomouc, je zhodnocen podnikatelský záměr jako proveditelný a realistický.

14 POSTUP ZALOŽENÍ MIKROBIOLOGICKÉ LABORATOŘE

K tomu, aby laboratoř lékařské mikrobiologie mohla být uvedena do provozu, je třeba získat určitá oprávnění. Nicméně jedním z prvních kroků je zvolení právní formy. Po nalezení vhodných prostor odpovídajících požadavkům k podnikání v oblasti lékařské mikrobiologie přichází na řadu schválení příslušnou krajskou hygienickou stanicí. Za předpokladu, že se jedná již o prostory zkolaudované jako zdravotnické zařízení. V této diplomové práci se bude jednat již o zkolaudované prostory laboratoře. Jakmile je souhlasné stanovisko KHS potvrzeno písemně, následuje podání žádosti o oprávnění na příslušný krajský úřad. Po schválení nastává nejdůležitější krok, a to uzavření smlouvy se zdravotními pojišťovnami na základě výběrového řízení. Celý tento proces může trvat i rok, z toho důvodu je nutné začít s velkým předstihem. Jednotlivé detaily postupu jsou popsány níže.

14.1 Zvolení právní formy pro laboratoř

Nestátní zdravotnické zařízení je na trhu již zavedeno jako společnost s ručením omezeným. Ke vzniku nové oblasti podnikání byla opět zvolena forma podnikání na základě založení společnosti s ručením omezeným (dále jen s.r.o.). Hlavní kritéria jsou zmíněna v teoretické části diplomové práce. Primárním důvodem je především důvěryhodnost pro instituce, omezené ručení společníků a předpokládaný další rozvoj společnosti. Fungující zdravotní zařízení bude zároveň jediným zakladatelem další s.r.o. V tomto případě bude s.r.o. založeno zakladatelskou listinou formou notářského zápisu. K soupisu zakladatelské listiny bude nutné notáři sdělit následující informace: název firmy, adresa sídla, předmět podnikání, určení společníka, podíl, výše vkladu, výše základního kapitálu, počet jednatelů a způsob jejich jednání (ČESKO, 2012). Také je důležité před schůzkou s notářem obstarat výpis z rejstříku trestu jednatele a čestné prohlášení o bezúhonnosti s ověřeným podpisem. Po sepsání zakladatelské listiny, je nutné ohlásit živnost na živnostenském úřadě osobně, poštou či elektronicky. Po provedení těchto kroků si musí podnikatel založit bankovní účet, na který bude vložen základní kapitál společnosti. Na základě tohoto kroku bude kapitál ověřen bankovní institucí. Následně notář podá žádost o zápis do obchodního rejstříku. Tento krok je možný po sepsání zakladatelské listiny, založení živnostenského oprávnění, předložení výpisu z rejstříku trestu jednatele, výpisu z katastru nemovitostí a listiny bankovní instituce ověřující vklad. Následně čeká podnikatele založení datové schránky a registrace na finančním úřadě (Preuss, 2019).

14.2 Žádosti k oprávnění poskytování zdravotních služeb

Jak již bylo popsáno v teoretické části, prvním krokem je schválení provozního řádu a vyplnění žádosti o závazné stanovisko. Následně se společnost musí obrátit na KÚ příslušné lokality, respektive na webové stránky, kde najde formuláře k vyplnění. Ne každý KÚ a ne každá KHS vyžaduje vždy stejné postupy. Nicméně tato diplomová práce je zaměřena na plánovanou lokalitu projektu, tzn. Olomoucký kraj.

Krajská hygienická stanice Olomouckého kraje

Na KHS musí společnost odevzdat provozní řád a žádost o vydání závazného stanoviska. Na webových stránkách je dostupný vzor provozních řádů pro různé oblasti poskytovaných služeb. Je nutné vyhledat takové prostory, které odpovídají požadavkům pro založení laboratoře a následně po pronájmu prostor sepsat provozní řád. V provozním řádu musí být také uveden vedoucí pracoviště. Jakmile je provozní řád sepsán, je třeba vyplnit žádost o vydání závazného stanoviska. Tato žádost pro Olomoucký kraj je přiložena v příloze (p. V). Po vyplnění žádosti a finalizaci provozního řádu jsou tyto dva dokumenty odeslány přes datovou schránku na KHS Olomouckého kraje. Po obdržení souhlasného závazného stanoviska je možné toto společně podat s dalšími dokumenty na KÚ. Při obdržení nesouhlasného stanoviska je společnost vyzvána k opravám, popřípadě k doplnění (KHS, ©2022).

Krajský úřad Olomouckého kraje

Stejně jako u KHS, tak i u KÚ je možné všechny vzory žádosti, tzn. žádost o oprávnění pro právnickou osobu, prohlášení o věcném a technickém vybavení a prohlášení odborného zástupce najít na webových stránkách KÚ Olomouckého kraje v oblasti zdravotnictví a dále informace pro poskytovatele. V příloze (p. VII) je zaznamenán vzor žádosti o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Žadatel musí vyplnit název firmy, adresu sídla, identifikační číslo osoby, informace o odborném zástupci, formu zdravotní péče – ambulantní péče, obor – lékařská mikrobiologie. Následně musí vyplnit žadatel prohlášení v příloze (p. VIII). a zároveň odborný zástupce musí vyplnit prohlášení v příloze (p. IX). V příloze (p. X.) je také prohlášení technického a věcného vybavení, které se musí také vyplněné přiložit. Je běžné, že KÚ vyžaduje kvalifikované diplomy zdravotnického personálu. Pro sumarizaci je tedy nutné odeslat datovou schránkou na příslušný KÚ tyto řádně vyplněné dokumenty: žádost o oprávnění k poskytování zdravotních služeb, prohlášení žadatele/poskytovatele, prohlášení odborného zástupce, prohlášení technického a

věcného vybavení. Je důležité přiložit také souhlasné stanovisko KHS spolu s potvrzeným provozním řádem (Olomoucký kraj, © 2015).

14.3 Výběrové řízení k získání smluv se zdravotními pojišťovny

V teoretické části již bylo zmíněno, jakým způsobem je možné získat smlouvy se zdravotními pojišťovny. Vzhledem k tomu, že dle informací na webových stránkách VZP aktuálně neprobíhá žádné výběrové řízení, je nutné podat návrh na konání výběrového řízení na KÚ. Návrh na konání výběrového řízení je možné najít na webových stránkách Olomouckého kraje, viz příloha (p. XI). Je nutné označit všechny zdravotní pojišťovny, uvést obor lékařské mikrobiologie, formu ambulantní péče pro území Olomouckého kraje, identifikační údaje právnické osoby a lhůtu, od které uchazeč hodlá zajistit poskytování zdravotních služeb, tzn. červen 2023. Po zaslání návrhu datovou schránkou na KÚ je výběrové řízení zveřejněno elektronicky i písemně na úřední desce KÚ. V tuto chvíli mají možnost podat přihlášku i další zařízení, která poskytují tyto služby. Výběrové řízení je otevřeno pro uchazeče po dobu 1 měsíce. Po měsíci je zveřejněn výsledek výběrového řízení na úřední desce. Doporučený výsledek výběrového řízení neznamena právo na uzavření smlouvy. Pro každé výběrové řízení je vyhlášovatelem zřízena komise. Při posuzování výsledků výběrového řízení bere komise v potaz síť zdravotní pojišťovny v daném oboru, území, k dobré pověsti uchazeče, praxe uchazeče, ke stížnostem na poskytování péče. Celkový proces může trvat až 3 měsíce od zaslání návrhu na konání výběrového řízení (Olomoucký kraj, © 2021).

14.4 Požadavky na mikrobiologickou laboratoř

Český institut pro akreditaci, o.p.s. stanovuje nepodkročitelná minima k získání akreditace. Odbornost lékařské mikrobiologie označená 802 má vymezeny nepodkročitelné meze na personální obsazenost, na přístroje a pomůcky v laboratoři a také na externí hodnocení kvality. Níže jsou uvedeny konkrétní požadavky tak, aby plánovaný projekt založení mikrobiologické laboratoře splňoval podmínky akreditace a zároveň podmínky k získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oboru lékařské mikrobiologie. Laboratoř s odborností 802 lékařské mikrobiologie je rozdělena na dvě pracoviště: mikrobiologické a antibiotické. Dle komunikace s lékařskými mikrobiology bylo zjištěno následující: k běžnému provozu a k získání akreditace je dostačující provoz mikrobiologického pracoviště.

14.4.1 Personál mikrobiologické laboratoře

Tab. 11 Minimální personální požadavky na mikrobiologické pracoviště k získání akreditace (zdroj: vlastní zpracování dle ČAI, ©2017)

<i>Minimální personál laboratoře</i>	<i>Minimální smluvní úvazek</i>
Mikrobiolog, lékař se specializovanou způsobilostí v oboru lékařské mikrobiologie/v případě, že tento lékař zastává také funkci vedoucího pracoviště	0,8/1,0
Lékař s certifikátem o absolvování základního kmene a zároveň je ve specializační přípravě v oboru lékařské mikrobiologie/bioanalytik pro mikrobiologii	0,8

Podmínku činí také neustálá přítomnost odborného specialisty v provozu. Pokud nastane situace nepřítomnosti lékaře se specializovanou způsobilostí, musí být zajištěn zástup lékařem v atestační přípravě.

Tab. 12 Minimální personální požadavky na mikrobiologické pracoviště k získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oboru lékařské mikrobiologie (zdroj: vlastní zpracování dle ČESKO, ©2012)

<i>Minimální personál laboratoře</i>	<i>Minimální smluvní úvazek</i>
Mikrobiolog, lékař se specializovanou způsobilostí v oboru lékařské mikrobiologie	0,2
Lékař s certifikátem o absolvování základního kmene a zároveň ve specializační přípravě v oboru lékařské mikrobiologie/bioanalytik pro mikrobiologii/farmaceut s danou specializací	0,2
Zdravotní laborant se specializací v oboru	1,0

Úvazky lékařů musí zároveň odpovídat celkovému úvazku 1,0.

14.4.2 Technické a věcné požadavky

K získání akreditace je také potřeba splnit požadavky na přístroje a laboratorní pomůcky. V každém zdravotnickém zařízení je povinností poskytovatele, aby odpovídaly rozsahu a množství prováděných metod. V rámci mikrobiologického pracoviště se mezi povinné řadí tyto pomůcky: laminární box, mrazicí box (-80 °C), termostaty, zařízení pro prostorovou

dekontaminaci, např. autokláv, mikroskop se světelnou mikroskopií a centrifugy. Za povinné přístroje jsou považovány: přístroj pro hemokultivaci, pro anaerobní kultivaci, pro kultivaci ve zvýšené tenzi oxidu uhličitého, pro měření denzity mikrobiálních suspenzí, pro kvantifikaci výsledků vyšetření citlivosti na antibiotika, pro promývání ELISA destiček, pro vyhodnocování ELISA reakcí a centrifugy (ČIA, ©2017).

13.4.3 Požadavky na externí hodnocení kvality

Je povinností mikrobiologické laboratoře, aby se účastnila všech okruhů EHK (Externí hodnocení kvality), které jsou dostupné v České republice a zároveň poskytované laboratořemi.

15 PROJEKT ZALOŽENÍ MIKROBIOLOGICKÉ LABORATOŘE

V této části diplomové práce bude zpracován podnikatelský plán na základě již zpracované teoretické a analytické části projektu. Cílem této projektové části je demonstrovat hlavní činnost laboratoře společně se základními údaji o společnosti. Také bude zpracován ceník laboratorních vyšetření a definování provozní doby laboratoře.

15.1 Titulní strana

Obchodní název společnosti: Labmikro care, s.r.o.

Logo společnosti:



Sídlo: Olomouc, Šlechtitelů 813/21, Holice, PSČ 779 00

Název plánu: Projektový plán založení mikrobiologické laboratoře Labmikro care, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Jméno zakladatele: Vybrané zdravotnické zařízení, s.r.o.

www: www.labmikrocare.cz

IČO: xxxxxxxx

DIČ: xxxxxxxx

15.2 Popis podnikatelské činnosti

Ve vybraném zdravotnickém zařízení je tedy zamýšleno uvést do provozu mikrobiologickou laboratoř s názvem Labmikro care, s.r.o. Plánované uvedení laboratoře do provozu je červen 2023. Laboratoř bude lokalizována ve Vědeckotechnickém parku Univerzity Palackého v Olomouci. Laboratoř bude zajišťovat svozy vzorků z ordinací lékařů, soukromých klinik a ostatních nasmlouvaných klientů k tomu, aby byly zajištěny diagnostické procesy. V počátku se bude soustředit také na klientelu korporátních společností, a to konkrétně na svozy PCR vzorků na Covid-19, vzhledem ke skutečnosti, že v současné době tyto služby poskytuje externí laboratoř. Dle komunikace s odborníky je důležité se primárně zaměřit na diagnostiku základních vyšetření, a následně se soustředit na nabídku balíčků různých kombinací vyšetření. Jedná se zejména o balíčky pro sportovce, celiaky, komplexní balíčky, základní balíčky společně s rozšířenou působností do dalších odborností – například hematologie, imunologie, alergologie a genetiky. Jako velká konkurenční výhoda bude nabízena potencionálním smluvním klientům s dlouhodobým odběrem tzv. možnost

aplikace cashback při stanoveném doručení vzorků. Během tzv. metody mystery shopping provedené pracovníky nestátního zdravotnického zařízení při plánování dalšího podnikatelského záměru bylo zjištěno, že velká většina konkurenčních společností zajišťuje úhradu cashbacku skrze fakturační platby. Mezi další výhody patří využití současné klientely, zajištění svozu vzorků dle potřeb klientů. Další konkurenční výhody jsou detailně popsány v analytické části. Laboratoř bude cílit na poskytování vysoce kvalitních služeb pro své zákazníky. Součástí webových stránek bude také evaluace spokojenosti, na kterou budou zákazníci odkázáni v případě kladné i záporné zpětné vazby.

15.3 Marketingový plán

Jako status nestátního zdravotnického zařízení bylo nutné poptat laboratorní služby pro klienty u budoucích konkurenčních mikrobiologických laboratořích. Z těchto obchodních schůzek bylo obdrženo mnoho vzorů prospektů, vzory žádanek – mikrobiologie, aj. Tyto vzory budou sloužit pro budoucí projekt jako zdroj v rámci průzkumu trhu a také jako podklady pro reklamu laboratoře.

Tvorba kvalitních, ale také přehledných webových stránek z hlediska poskytování služeb mikrobiologické laboratoře je jedna z nejdůležitějších částí z následujících důvodů:

- a) Zveřejněný rozsah poskytovaných služeb.
- b) Zakomponování laboratorního informačního systému (dále jen LIS“)
- c) Dynamický objednávkový formulář formou e-shopu.
- d) Přehled kontaktních osob včetně zveřejněných uzávěrek.
- e) Zveřejnění laboratorní příručky.
- f) Odkaz na evaluaci spokojenosti.

Z hlediska komunikace mezi potenciálními partnery a ostatními konkurenčními laboratořemi (Agel, Synlab, Aeskulab) je forma navázání kontaktu nebo oslovení partnerů následující. Primární zdroj oslovování tvoří komunikace skrze jednotlivé konference a přednášky, např. Severočeské konference. Na tyto konference jsou pozváni potenciální partneři k navázání spolupráce (lékaři, poskytovatelé veřejných služeb, veřejní funkcionáři). Další a velmi podstatnou část tvoří cílené oslovování jednotlivých lékařů a potenciálních klientů na základě průzkumu trhu a navázaných vztahů na výše zmíněných konferencích. Mezi další formu patří také rozlišení dle cílové kategorie zákazníků. V případě všeobecných lékařů bude poskytován cashback vypočítaný na základě typu odbornosti, počtu registrovaných pacientů a měsíčních průměrných výkonů. Naprosto stěžejní část pro

stanovení výše cashback tvoří cena jednotlivých výkonů dle druhu odbornosti. Průměrná cena za vzorek u běžných mikrobiologických výkonů tvoří u konkurenčních laboratoří 40 Kč/vzorek. Laboratoř tímto poskytne velkou konkurenční výhodu pro poskytovatele zdravotních služeb, a získá tak velkou část svých klientů. Za poslední rok během pandemie Covid-19 bylo považováno za rozhodující poskytnutí svozu vzorků a jejich vyhodnocení maximálně do 24 hodin od odběru vzorků.

Reklama bude cílena primárně na poskytovatele zdravotních služeb: všeobecné praktické lékaře, odborné specialisty, kliniky, nemocnice a potenciální klienty. Ovšem oslovení potenciálního zákazníka v rámci daného projektu je rozděleno do dvou typů.

1. B2B (Business-to-Business)

K této formě oslovení budou v projektu využity kapacity obchodního zástupce neboli key account manager. Tento člen týmu bude nabízet navázání spolupráce určené pro firmy, které tyto služby dále využívají ke své činnosti. Zároveň bude náplní práce obchodního zástupce udržení spokojenosti klientů (Přikrylová, 2019, s. 211).

2. B2C (Business-to-Consumer)

Pro prodej laboratorních výkonů na trhu B2C je v projektu zařazen kvalitní webdesign, tvorba online katalogu, popřípadě objednávky. Tato forma nabízí prodej laboratorních výkonů určených pro konečné spotřebitele (Přikrylová, 2019, s. 211).

15.3.1 Vize, cíle a mise projektu

Vize společnosti Labmikro care, s.r.o.

Vizí je stát se nejlepším diagnostickým zařízením a nejsilnějším partnerem zdravotnických zařízení, lékařů a ambulantních specialistů. Společnost usiluje o nejmodernější metody diagnostiky se spolehlivou informační hodnotou.

Cíle společnosti Labmikro care, s.r.o.

Mezi cíle se řadí zajištění maximálně komplexních služeb pro potenciální klienty a zároveň využití již stávající klientely vybraného zdravotnického zařízení jako základ pro podnikání. Mezi hlavní cíle, které byly stanoveny počátkem podnikání, tzn. od června 2023 až do června 2028 patří:

- Poskytovat kvalitní metody diagnostiky.
- Cílit na spokojenost klientů.
- Docílit návratnosti investice do 5 let.
- Navázat spolupráci s více než 50 ambulantními specialisty ročně.
- Zajistit svozovou oblast po celé České republice.
- Otevřít další pobočku laboratoře Labmikro care, s.r.o.

Mise společnosti Labmikro care, s.r.o.

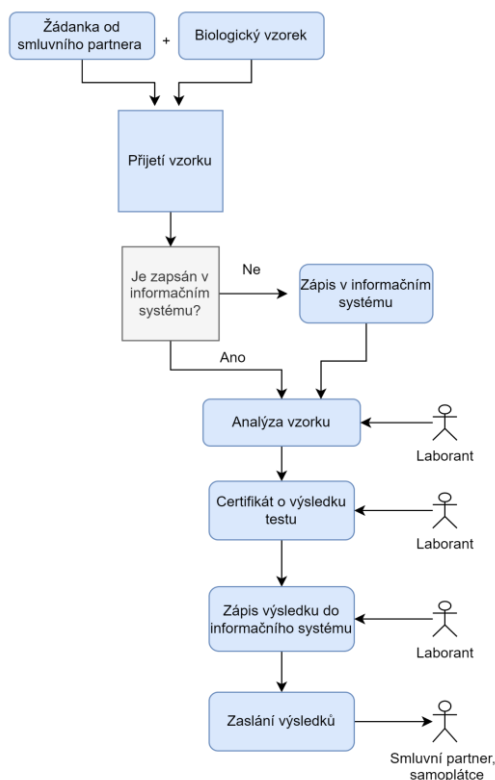
Misí laboratoře Labmikro care, s.r.o. je provádět vyšetření vzorků pomocí vysoce kvalitních diagnostických metod a zajišťovat služby dle potřeb zákazníků pro zajištění kvalitnějšího života a zdraví celé společnosti.

15.3.2 Marketingový mix

Součástí marketingového plánu je také zpracování marketingového mixu laboratoře Labmikro care, s.r.o. Součástí marketingového mixu jsou následující čtyři složky: produkt, cena, distribuce a komunikace s klienty.

PRODUKT

Produkt mikrobiologické laboratoře Labmikro care, s.r.o. tvoří analýza a následné vyhodnocení vzorků na základě přichodí žádanky a odebraného biologického materiálu. Tímto produktem, respektive jeho vyhodnocením, dochází k uspokojení zákazníka. Produkt tedy souvisí s procesem přijetí žádanky a odebraným biologickým materiálem od smluvního partnera, zápis do informačního systému, následná analýza, certifikát o výsledku testu a jeho zápis do laboratorního informačního systému. Celý výkon bude podstupovat externí hodnocení kvality. Níže je demonstrován proces výkonu v laboratoři Labmikro care, s.r.o.



Obr. 9 Flowchart laboratorního procesu (zdroj: vlastní zpracování)

CENA

Laboratoř Labmikro care, s.r.o. bude zajišťovat smlouvu se zdravotními pojišťovnami, protože celkem 112 výkonů (revize 1. 7. 2021) je stanoveno úhradovou vyhláškou, tudíž jsou poskytovateli uhrazeny na základě smlouvy se zdravotními pojišťovnami. Jsou ovšem limitovány frekvencí vykazování (mzcr.cz, ©2022). Z důvodu cílových skupin, mezi které se řadí také samoplátci, je sestaven ceník vyšetření pro samoplátce. Ceník je sestaven na základě průměrné doby trvání stanovené zdravotní pojišťovnou s porovnáním ostatních ceníků jiných laboratoří. Ceník je zpracován v příloze (p XII). Cena musí být pro zákazníka přijatelná. Stanovení cashback pro jednotlivé smluvní partnery bude zpracováno vždy individuálně podle počtu pacientů a měsíčního zpracování vzorků.

DISTRIBUCE

Laboratoř bude poskytovat své služby ze sídla společnosti, tudíž ve Vědeckotechnickém parku Univerzity Palackého v Olomouci. Tato oblast není lokalizována v přímém centru Olomouce, ale u Olomouce v oblasti Holice. Tato lokalita je strategická z důvodu zajištění svozu vzorků od smluvních partnerů. Řidiči tak nebudou zdržováni průjezdem centra při

doručení vzorků k vyhodnocení. Trasa ke svozu vzorků bude připravena vždy den předem dle sítě nasmlouvaných zákazníků. Z důvodu vytvoření další konkurenční výhody byla určena následující provozní doba laboratoře.

Tab. 13 Provozní doba laboratoře (zdroj: vlastní zpracování)

<i>Provozní doba</i>	
pondělí – pátek	7:00 – 17:00
sobota – neděle	9:00-15:00

KOMUNIKACE S KLIENTY

V rámci marketingového mixu je také zpracováno, jakým způsobem budou oslovení potenciální zákazníci, z jakých zdrojů budou zpracována data, jakým způsobem bude probíhat následující komunikace a zda daná skupina bude součástí vyplácení cashback.

Byly definovány následující skupiny potenciálních zákazníků:

- všeobecní praktičtí lékaři a ambulantní specialisté,
- samoplátci,
- nemocnice a kliniky,
- vědecké ústavy.

Všeobecní praktičtí lékaři a ambulantní specialisté

Všeobecní praktičtí lékaři budou představovat stěžejní část pro akvizici klientů laboratoře. Strategicky budou prováděna osobní jednání k navázání spolupráce s přípravou jednoznačných a pro klientsky orientovaných nabídek. Vzhledem k tomu, že ze začátku bude laboratoř poskytovat základní vyšetření a dále se zaměřovat i na podrobnější diagnostiku, jsou také v obchodní strategii zahrnuti i specialisté.

Tab. 14 Oslovování všeobecných praktických lékařů a ambulantních specialistů (zdroj: vlastní zpracování)

NÁZEV	DATA
Předpokládaný podíl na trhu	50 %
Způsob kontaktování	Telefonicky (osobní)
Odpovědnost	Obchodní zástupce
Data k dispozici	Internet, web. stránky
Cashback	Ano

Samoplátcí

Samoplátcí budou tvořit poměrně zásadní procento potenciálních klientů. V rámci samoplátců budou poskytnuty výhody, mezi které patří např. kratší čekací doby na výsledky, na vyšetření u lékaře atd. V rámci této skupiny jsou také zahrnuti zaměstnanci korporátních společností.

Tab. 15 Oslovování samoplátců (zdroj: vlastní zpracování)

NÁZEV	DATA
Předpokládaný podíl na trhu	30 %
Způsob kontaktování	Telefonicky, osobní
Odpovědnost	Obchodní zástupce
Data k dispozici	Internet, web. stránky
Cashback	Ne (pouze dle výše počtu vzorků)

Nemocnice, kliniky

Tyto instituce po většinu případů disponují s laboratorním zařízením přímo v objektu. I přesto budou osloveny s možností cashback a dalších výhod.

Tab. 16 Oslovování nemocnic, klinik (zdroj: vlastní zpracování)

NÁZEV	DATA
Předpokládaný podíl na trhu	10 %
Způsob kontaktování	Osobní (telefonicky)
Odpovědnost	Obchodní zástupce
Data k dispozici	Internet, web. stránky
Cashback	Ano

Lékařské ústavy

Strategicky budou sjednány schůzky ke zjištění poptávky po daných službách ve vědecké sféře, a následně vytvořeny cenové nabídky na míru. Tímto bodem jsou myšlena specializovaná pracoviště - kardiologie, psychiatrie, reprodukční medicína a další. Opět bude poskytovatel cílit na osobní setkání při navázání spolupráce.

Tab. 17 Oslovování vědeckých ústavů (zdroj: vlastní zpracování)

NÁZEV	DATA
Předpokládaný podíl na trhu	10 %
Způsob kontaktování	Osobní
Odpovědnost	Obchodní zástupce
Data k dispozici	Internet, web. stránky
Cashback	Ne

Skladba potenciálních zákazníků pro mikrobiologickou laboratoř bude především ze samoplátců, všeobecných praktických lékařů a specialistů. Kliniky a specializovaná pracoviště budou tvořit menší procento budoucích zákazníků.

15.4 Finanční plán

Zpracování finančního plánu je nezbytností pro jakýkoliv podnikatelský záměr. Bez podnikatelského plánu nelze zjistit, zda má projekt smysl realizovat. Tento podnikatelský plán byl vytvořen na základě odborné konzultantky, lékařky se specializací v lékařské mikrobiologii. Poptávka po službách mikrobiologické laboratoře je odvozena od aktuální klientely nestátního zdravotnického zařízení, které zajišťuje tyto služby u externí laboratoře. Finanční plán je následně podroben nákladové analýze. Také jsou popsány plánované výnosy laboratoře Labmikro care, s.r.o. Mezi výnosy patří primárně vykázané výkony zdravotní pojišťovně dle platné úhradové vyhlášky, vyšetření pro samoplátce a také vyšetření metodou PCR. Součástí finančního plánu jsou účetní výkazy, mezi které patří výkaz zisku a ztrát a cashflow. Finanční plán obsahuje také výpočet bodu zvratu s tržbami. Byly sestaveny tři varianty finančního plánu: realistická, optimistická a pesimistická varianta. Aktuální odvozená klientela je kvalifikovaným odhadem zobrazena v realistické variantě. Celkový počet výkonů dle provedené realistické varianty za jeden den činí 70 výkonů. V optimistické variantě je zvýšen počet výkonů o 10 %, naopak v pesimistické je snížen o 10 %. Zároveň u optimistického a pesimistického plánu dochází ke změně variabilních nákladů, které se v závislosti na počtu provedených výkonů mění. Podrobný popis těchto plánů je zpracován v sumarizaci finančního plánu.

15.4.1 Nákladová analýza

Nákladová analýza zahrnuje detailní popis nákladů podnikatelského plánu. Veškeré náklady budou hrazeny ze základního kapitálu vybraného zdravotnického zařízení. Pomocí zvýšení nákladů na mzdy personálu bude laboratoř rozšiřovat strukturu klientely. S rostoucím počtem výkonů roste také výše celkových nákladů. Pomocí nákladové analýzy budou detailně demonstrovány celkové, vstupní, fixní a variabilní náklady. V následující tabulce (tab. 17) jsou zobrazeny celkové náklady na 1. měsíc provozu dle realistické varianty finančního plánu. Mezi celkovými náklady laboratoře jsou zahrnuty hrubé mzdové náklady včetně odvodů zaměstnanců, zaměstnavatele a odměn, náklady na pronájem prostor, odpisy přístrojového vybavení laboratoře, variabilní náklady provedených výkonů, dále počítačové

programy, softwary, leasing na dopravní prostředek, náklady na akreditaci. Také je v nákladech zahrnuto PHM, kancelářské vybavení a pojištění profesní odpovědnosti zaměstnavatele a pojištění majetku. Celkové náklady na první měsíc provozu laboratoře Labmikro care, s.r.o. činí v rámci realistické varianty 888 604, 13 Kč.

Tab. 18 Celkové náklady na 1. měsíc provozu laboratoře dle realistické varianty (zdroj: vlastní zpracování)

Náklady		Položky	Výše nákladů (v Kč)
Náklady	Mzdové náklady (hrubá mzda)	Manažer laboratoře	80 000
		Garant lékařské mikrobiologie	90 000
		Mikrobiolog	90 000
		Laboranti	50 000
		Obchodníci	70 000
		Řidiči	25 000
		Administrátoři	25 000
		Účetní	30 000
		Odměny personálu	10 500
			Odvody zaměstnavatele (soc. a zdrav. p.)
	Technické a věcné vybavení	Pronájem prostor + energie	63 000
		Náklady na akreditaci	230,8
		Vozidlo - operativní leasing	13 000
		Odpisy přístrojového vybavení	83 333,33
		Variabilní náklady na provedené výkony	43 560
		IT zabezpečení, LIS, marketingové aktivity	40 000
		PHM (obchodní zástupci, ostatní personal)	12 500
		Kancelářské potřeby	5 000
		Pojištění profesní odpovědnosti zaměstnavatele, pojištění majetku	2 000
	Celkové náklady	888 604, 13	

V počátečním stavu finančního plánu je v projektu počítáno se dvěma lékaři se specializací v lékařské mikrobiologii, jedním laborantem, jedním řidičem, jedním obchodním zástupcem, jedním administrátorem a jednou účetní. Celkové hrubé mzdové náklady v počátku provozu včetně odměn a odvodů zaměstnance činí 470 500 Kč. Odvody na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem jsou vyčísleny na 155 480 Kč (celkem 33,8 % z hrubých mezd zaměstnanců). V lednu 2024 je dle kvalifikovaného odhadu předpokládáno, že bude navýšen počet vzorků a tudíž proběhne nábor personálu. Personál bude navýšen o jednoho laboranta, jednoho obchodního zástupce a o jednoho řidiče svozových vozidel. V takovém případě hrubé mzdové náklady budou představovat celkem 605 000 Kč.

Dle získaných cenových nabídek k přístrojovému vybavení byla vybrána s pomocí odborného zástupce nejmenované firma vyrábějící laboratorní diagnostiku. Její celková cenová nabídka na kompletní vybavení laboratoře je 5 000 000 Kč. Jelikož se jedná o zařízení, které bude postupně odepisováno a doba odpisu je u těchto zařízení dlouhodobého majetku stanovena na minimálně 5 let, je účetní odpis přístrojů stanoven rovnoměrně na 83 333,33 Kč za měsíc. Tato částka vychází z podílu ceny přístrojového vybavení a 60 měsíců. Jedná se o vybavení, které je nastaveno poloautomatickým vyhodnocováním jednotlivých vzorků o množství až 10 000 vzorků za den. Bylo osloveno mnoho firem k poskytnutí celkového vybavení laboratoře mikrobiologie.

Vybraná společnost poskytla dle kvalifikované osoby nejvyšší vybavení s přijatelnou dostupností a celkovou cenou. Důležitým aspektem je také dodávání reagentů k vyhodnocení vzorků, za které firma nákupem jejich vybavení ručí smlouvou. Náklady na svoz odebraných vzorků bude v počátku tvořit jedno svozové vozidlo, které bude zajištěno přes operativní leasing.

Před celkovou realizací projektu je nutné počítat s následujícími vstupními náklady. Vznik těchto nákladů je očekáván v květnu 2023. Následující tabulka demonstruje rozložení vstupních nákladů (tab. 19). Pro přípravu prostor bude nájem zajištěn 1 měsíc dopředu před uvedením laboratoře do provozu. Využití garanta lékařské mikrobiologie před provozem slouží k odborným konzultacím k volbě přístrojů, nastavení ceníku pro samoplátce a při tvorbě webových stránek.

Tab. 19 Vstupní náklady před uvedením mikrobiologické laboratoře do provozu, tzn. od května 2023 do 1. června 2023 (zdroj: vlastní zpracování)

<i>Vstupní náklady</i>	<i>Výše nákladů (v Kč)</i>
Nájem za prostory laboratoře	63 000
Náklady na akreditaci	25 000
Odborná konzultace lékaře mikrobiologie	13 000
LIS	40 000
Tiskárny (2x)	15 000
Tvorba webových stránek (marketingová firma)	50 000
Nábor zaměstnanců (personální agentura), reklama (marketingová firma)	35 000
Poplatky na založení s.r.o.	11 000
PHM (k zařizování)	8 000
Zdravotnický materiál (základ k provozu)	9 900
Kancelářské vybavení	14 100
Chladicí box	7 000
<i>Celkem</i>	291 000

Před realizací a uvedením do provozu vyžaduje projekt vynaložení 291 000 Kč na vstupní náklady.

Fixní náklady

K fixním nákladům laboratoře se řadí položky, které i s rozdílným počtem provedených výkonů budou neměnné. Mezi fixní náklady tohoto projektu patří mzdové náklady (stanoveno v hrubých mzdách), odvody zaměstnavatele, odpisy přístrojového vybavení, pronájem prostor laboratoře, zálohy na energie, úklid laboratoře, náklady na akreditaci, operativní leasing na svozové vozidlo, pojištění majetku laboratoře, kancelářské potřeby a pojištění odpovědnosti zaměstnavatele. Celkové měsíční fixní náklady byly stanoveny na 845 044, 13 Kč. Mezi nejvyšší položku lze zařadit mzdu lékařského mikrobiologa, která je stanovena na 90 000 Kč. Vzhledem k tomu, že Labmikro, care s.r.o. je plánované soukromé zdravotnické zařízení, i přesto je mzdové ohodnocení nadstandardní vůči ohodnocení státních zaměstnanců. Detailní měsíční fixní náklady demonstruje tabulka níže (tab. 20). Celkové roční fixní náklady v realistické variantě činí 12 227 633, 69 Kč s ohledem na rostoucí mzdové náklady a další náklady na vozidla. Detailně je rozdělení fixních a variabilních nákladů při navýšení kapacit laboratoře popsáno ve výkazu zisku a ztrát.

Tab. 20 Fixní náklady na provoz mikrobiologické laboratoře (zdroj: vlastní zpracování)

<i>Fixní náklady</i>		<i>Měsíční výše nákladů (v Kč)</i>
<i>Mzdové náklady (hrubá mzda)</i>	Manažer laboratoře	80 000
	Garant lékařské mikrobiologie	90 000
	Mikrobiolog	90 000
	Laborant	50 000
	Obchodní zástupce	70 000
	Řidič	25 000
	Administrátor	25 000
	Účetní	30 000
	Odměny personálu	10 500
	Odvody zaměstnavatele (soc. a zdrav. p.)	155 480
Nájem za prostory laboratoře		58 000
Zálohy na energie vč. úklidu		5 000
Odpisy přístrojového vybavení		83 333,33
Náklady na akreditaci		230,8
Vozidlo na operativní leasing		13 000
PHM (obchodní zástupci, ostatní personal)		12 500
Pojištění majetku laboratoře		1 500
Pojištění profesní odpovědnosti zaměstnavatele		500
Kancelářské potřeby		5 000
IT zabezpečení, LIS, telefony, internet		40 000
Celkem		845 044, 13

Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou ty náklady, které se v závislosti na počtu výkonů mění. V plánované mikrobiologické laboratoři budou tedy variabilní náklady tvořit náklady na provedení daného výkonu. K variabilním nákladům výkonu je přiřazen zdravotnický materiál včetně kontrolních testů a nákladů na likvidaci, náklad na diagnostiku procesu vyhodnocení (reagencie od dané společnosti) a PHM v případě svozu vzorku. V prvním měsíci podnikatelského plánu v rámci realistické varianty je plánováno provést celkem 1980 výkonů. Celkové variabilní náklady byly v prvním měsíci stanoveny na 43 560 Kč. Obecně lze stanovit variabilní náklad za test na 22 Kč. Celkový finanční plán je sestaven pro tři široké okruhy vyšetření. Mezi tato vyšetření se řadí počet vzorků proplácených samoplátci, počet PCR vzorků od nasmluvněných zákazníků a počet vzorků vykázaných na zdravotní pojišťovnu. Celkové variabilní náklady byly stanoveny na základě průměrných variabilních nákladů na 1 výkon z každého okruhu (samoplátci, PCR, vzorky vykázané na zdravotní pojišťovnu). Také byly dle kvalifikovaného odhadu v závislosti na současné klientele odhadnuty počty provedených výkonů za měsíc. Se stanovením průměrného variabilního nákladu 22 Kč na test byly kalkulovány celkové variabilní náklady na každý měsíc.

Byly také odvozeny tři varianty plánu, u kterých byly navýšeny u optimistické varianty počty provedených testů o 10 % a sníženy o 10 % u pesimistické varianty. Celkové roční variabilní náklady pro realistickou variantu finančního plánu činí 1 698 840 Kč, pro optimistickou variantu 1 868 724 Kč a pro pesimistickou variantu 1 528 956 Kč. Výkony u každé varianty postupně narůstají z důvodu odhadované vyšší poptávky po daných vyšetřeních. Kvalifikovaný odhad variabilních nákladů vychází z podkladů poskytovatele laboratorní diagnostiky, také z průměru úhrady platných výkonů zdravotní pojišťovnou a průměrných nákladů na vyšetření z ceníku pro samoplátce.

Tab. 21 Variabilní náklady na úkony mikrobiologické laboratoře (zdroj: vlastní zpracování)

<i>Měsíc/rok</i>	<i>Realistická varianta</i>		<i>Optimistická varianta</i>		<i>Pesimistická varianta</i>	
	<i>Počet vzorků (ks)</i>	<i>VN (v Kč)</i>	<i>Počet vzorků (ks)</i>	<i>VN (v Kč)</i>	<i>Počet vzorků (ks)</i>	<i>VN (v Kč)</i>
Červen/23	1980	43 560	2178	47 916	1782	39 204
Červenec/23	2530	55 660	2783	61 226	2277	50 094
Srpen/23	3630	79 860	3993	87 846	3267	71 874
Září/23	5280	116 160	5808	127 776	4752	104 544
Říjen/23	6050	133 100	6655	146 410	5445	119 790
Listopad/23	6050	133 100	6655	146 410	5445	119 790
Prosinec/23	6600	145 200	7260	159 720	5940	130 680
Leden/24	7150	157 300	7865	173 030	6435	141 570
Únor/24	7150	157 300	7865	173 030	6435	141 570
Březen/24	7700	169 400	8470	186 340	6930	152 460
Duben/24	7700	169 400	8470	186 340	6930	152 460
Květen/24	7700	169 400	8470	186 340	6930	152 460
Červen/24	7700	169 400	8470	186 340	6930	152 460
<i>Celkem/rok</i>	77 220	1 698 840	84 942	1 868 724	69 498	1 528 956

15.4.2 Plánované výnosy mikrobiologické laboratoře

Plánované výnosy pro laboratoř Labmikrocare, s.r.o. tvoří primárně vykázané úkony na zdravotní pojišťovny, dále také úhrada za vzorky poskytnuté samoplátcům a úhrada za vzorky provedené PCR metodou. Ve finančním plánu byl určen výnos za jeden provedený PCR test na 400 Kč. Jako průměrný výnos za jednu úhradu od samoplátce za vyhodnocení vzorku je stanoveno 200 Kč. Co se týká úhrad od zdravotní pojišťovny, je počítáno s průměrem 170 Kč na jeden vykázaný výkon. Výnos je také ovlivněn tím, že se nasmluvněným zákazníkům bude poskytovat cashback vy výši 45 Kč/vzorek. Cashback se týká pouze vzorků, které jsou vyhodnoceny PCR metodou pro zasmluvněné partnery a také na vyhodnocené vzorky poskytnuty zasmluvněnými partnery a následně vykázané na zdravotní pojišťovny. Následující tabulka (tab. 22) demonstruje výnosy na první dva měsíce provozu.

Tab. 22 Realistická varianta odhadovaných výnosů laboratoře Labmikro care, s.r.o.
(zdroj: vlastní zpracování)

		<i>Kč/ úkon</i>	<i>Červen/23 (v Kč)</i>	<i>Červenec/23 (v Kč)</i>	
Výnosy	Realistická varianta	Počet vzorků - PCR	400	550	550
		Výnos za testy PCR		198,000	198,000
		Cashback za PCR pro dodavatele		22,000	22,000
		Počet vzorků - samoplátce	200	330	330
				66,000	66,000
		Počet úkonů vykázaných na pojišťovny	170	1100	1650
		Cashback	45	49,500	74,250
		Výnosy bez cashback		187,000	280,500
		Výnosy s cashback		137,500	206,250
Obrat	Celkové výnosy		401 500	470 250	

Výnosy v dalších měsících provozu budou neustále růst z důvodu zvyšujícího se počtu provedených výkonů. Níže jsou znázorněny roustoucí měsíční výnosy a také celkové roční výnosy, stanoveny na tři druhy variant finančního plánu. Laboratoř bude uvedena do provozu v červnu 2023. Před tímto datem bude probíhat zkušební provoz laboratoře. Výnosy vykázané v červnu 2023 tvoří vyhodnocení vzorků nasmluvněných klientů vybraného zdravotnického zařízení.

Tab. 23 Realistická, pesimistická a optimistická varianta odhadovaných výnosů laboratoře Labmikro care, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

<i>Měsíční výnos</i>	<i>Realistická varianta (v Kč)</i>	<i>Pesimistická varianta (v Kč)</i>	<i>Optimistická varianta (v Kč)</i>
<i>Červen/23</i>	401 500	361 350	441 650
<i>Červenec/23</i>	470 250	423 225	517 275
<i>Srpen/23</i>	737 000	663 300	810 700
<i>Září/23</i>	1 072 500	965 250	1 179 750
<i>Říjen/23</i>	1 314 500	1 183 050	1 445 950
<i>Listopad/23</i>	1 314 500	1 183 050	1 445 950
<i>Prosinec/23</i>	1 383 250	1 244 925	1 521 575
<i>Leden/24</i>	1 452 000	1 306 800	1 597 200
<i>Únor/24</i>	1 452 000	1 306 800	1 597 200
<i>Březen/24</i>	1 650 000	1 485 000	1 815 000
<i>Duben/24</i>	1 650 000	1 485 000	1 815 000
<i>Květen/24</i>	1 650 000	1 485 000	1 815 000
<i>Červen/24</i>	1 650 000	1 485 000	1 815 000
<i>Celkem/rok</i>	16 197 500	14 577 750	17 817 250

15.4.3 Výpočet bodu zvratu pro heterogenní produkci

Výpočet bodu zvratu s tržbami je definován v teoretické části diplomové práce. Pomocí tohoto výpočtu bude zjištěna celková výše výnosů z prodeje, která uhradí vynaložené fixní náklady.

K tomuto výpočtu bude využit vzorec vztahových veličin níže:

$$h = \frac{VN}{Q} = \frac{1\,698\,840}{16\,197\,500} = 0,10 \quad BZ = \frac{F}{1-h} = \frac{12 \times 845\,044,13}{1-0,10} = 11\,267\,255,1 \text{ Kč}$$

kde,

BZ = bod zvratu pro různorodou produkci, **F** = fixní náklady, **h** = haléřový ukazatel, **VN** = variabilní náklady na jeden výkon, **Q** = objem výroby v Kč (Popesko a Papadaki, 2016, s.

46). Pomocí tohoto výpočtu bylo zjištěno, že celkem 11 267 255,1 Kč je minimální roční produkce v Kč, při které dojde k úhradě fixních nákladů a laboratoř začne generovat zisk.

15.4.4 Plánované účetní výkazy pro mikrobiologickou laboratoř

Prvním zpracovaným účetním výkazem bude výkaz zisku a ztrát. Výkaz zisku a ztrát byl zpracován pro všechny tři varianty plánu (realistická, optimistická, pesimistická). Částky byly stanoveny na období od června 2023 až do června 2024 a vyplývají z kvalifikovaného odhadu nákladů a výnosů. Celkový zisk neboli výsledek hospodaření ve všech variantách plánu dosahuje zisku. V realistické variantě činí hospodářský výsledek po zdanění 1 839 531, 31 Kč. Z důvodu plánované existence společnosti v právní formě společnosti s ručením omezeným je hospodářský výsledek zdaněn 19 % daní z příjmu. Pro optimistickou variantu je výsledek hospodaření po zdanění dosažen ve výši 3 013 922, 77 Kč. Naopak nejnižšího hospodářského výsledku bylo dosaženo v pesimistické variantě, kdy výše hospodářského výsledku po zdanění činí 665 139, 85 Kč. Ovšem i tento nižší výsledek je pro společnost dlouhodobě udržitelný k dalšímu poskytování laboratorní diagnostiky a rozvíjení služeb.

Tab. 24 Plánovaný výkaz zisku a ztrát (6/23-6/24) laboratoře Labmikro care, s.r.o. pro 3 varianty finančního plánu (v Kč), (zdroj: vlastní zpracování)

	<i>Realistická varianta (v Kč)</i>	<i>Optimistická varianta (v Kč)</i>	<i>Pesimistická varianta (v Kč)</i>
VÝNOSY	16 197 500, 00	17 817 250, 00	14 577 750,00
NÁKLADY	13 926 473, 69	14 096 357, 69	13 756 589, 69
<i>Zřizovací náklady</i>	291 000, 00	291 000, 00	291 000, 00
<i>Fixní náklady</i>	12 227 633, 69	12 227 633, 69	12 227 633, 69
<i>Variabilní náklady</i>	1 698 840, 00	1 868 724, 00	1 528 956, 00
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 271 026, 31	3 720 892, 31	821 160, 31
<i>Daň z příjmu 19 %</i>	431 495	706 969, 54	156 020, 46
Výsledek hospodaření po zdanění	1 839 531, 31	3 013 922, 77	665 139, 85

Zpracováním cashflow pomocí přímé metody byly určeny peněžní toky laboratoře Labmikro care, s.r.o. Plánovaný výkaz cash flow od června 2023 do června 2024 pro realistickou variantu je zmíněn níže. Ve všech variantách výkazu cash flow je sečtením příjmů a výdajů

laboratoře v prvních třech měsících kalkulován peněžní tok v záporných hodnotách. Je to způsobeno především z důvodu nákupu přístrojového vybavení mikrobiologické laboratoře. Před zahájením činnosti, tzn. v květnu 2023, nakoupí firma vybavení laboratoře za 5 000 000 Kč, uhradí nájem 63 000 Kč, uhradí fakturu za 13 000 Kč garantovi laboratoře, uhradí IT firmě zajištění systémů a také další náklady - kancelářský nábytek, PHM, chladicí boxy celkem za 50 000 Kč. Během prvních měsíců provozu budou příjmy tvořit vzorky od nasmluvněných zakázníků vybraného zdravotnického zařízení, pro které v současné době provádí diagnostiku externí laboratoř. Od září 2023 bude laboratoř vykazovat kladný výsledek cash flow s rostoucím charakterem až do prosince 2023. V lednu bude snížen výsledek cash flow z důvodu navýšení výdajů na mzdy. V období od března 2024 až do června 2024 bude rozdíl mezi příjmy a výdaji dosahovat výše 428 545, 87 Kč.

Tab. 25 Plánovaný výkaz cash flow laboratoře Labmikro care, s.r.o. pro realistickou variantu (zdroj: vlastní zpracování)

OBDOBÍ	PŘÍJMY	VÝDAJE	PĚNĚŽNÍ TOK
<i>Květen/2023 – před provozem</i>		5 291 000, 00	-5 291 000, 00
<i>Červen/23</i>	401 500, 00	888 604, 13	-487 104, 13
<i>Červenec/23</i>	470 250, 00	900 704, 13	-430 454, 13
<i>Srpen/23</i>	737 000, 00	924 904, 13	-187 904, 00
<i>Září/23</i>	1 072 500, 00	961 204, 13	111 295, 87
<i>Říjen/23</i>	1 314 500, 00	978 144, 13	336 355, 87
<i>Listopad/23</i>	1 314 500, 00	978 144, 13	336 355, 87
<i>Prosinec/23</i>	1 383 250, 00	990 244, 13	393 005, 87
<i>Leden/24</i>	1 452 000, 00	1 209 354, 13	242 645, 87
<i>Únor/24</i>	1 452 000, 00	1 209 354, 13	242 645, 87
<i>Březen/24</i>	1 650 000, 00	1 221 454, 13	428 545, 87
<i>Duben/24</i>	1 650 000, 00	1 221 454, 13	428 545, 87
<i>Květen/24</i>	1 650 000, 00	1 221 454, 13	428 545, 87
<i>Červen/24</i>	1 650 000, 00	1 221 454, 13	428 545, 87

15.4.5 Sumarizace finančního plánu

V sumarizaci finančního plánu jsou detailně popsány tři varianty finančního plánu. Realistická varianta představuje očekávané výnosy. Pesimistická a optimistická varianta představují snížení nebo zvýšení počtu výkonů. V každém měsíci jsou určeny počty vzorků, které jsou odvozeny pomocí kvalifikovaného odhadu dle klientely vybraného zdravotnického zařízení. Těmto výkonům je také určena průměrná cena, pomocí které jsou vypočítány celkové výnosy a také je stanoven 45 Kč cashback za provedený výkon nasmlouvaným klientům. Cashback je následně od výnosů odečten. Průměrná cena byla určena na základě průměrné úhrady za platné výkony dle úhradové vyhlášky, dále průměrná cena za PCR metodu a průměrná cena za poskytnutí vyšetření vzorku pro samoplátce.

Realistická varianta

Celkové náklady na 1. měsíc provozu laboratoře dle realistické varianty činí 888 604, 13 Kč. Náklady, které vzniknou před uvedením laboratoře do provozu, činí 291 000 Kč. V dalším měsíci, tzn. v červenci 2023, se celkové náklady zvyšují na 900 704, 13 Kč, přičemž v měsících od července v roce 2023 se náklady budou zvyšovat z důvodu navýšení varibilních nákladů s růstem provedených výkonů. Od ledna 2024 bude Labmikro care, s.r.o. zajištěna dalším personálem. Konkrétně bude zajištěn nábor dalšího obchodního zástupce, laboranta a řidiče. Také bude pořízeno další vozidlo operativním leasingem.

Celkové výnosy realistického plánu v prvním měsíci činí 401 500 Kč. Již ve 3. měsíci provozu by celkové výnosy měly odpovídat 737 000 Kč. Celkové výnosy po roce provozu, v případě realistické varianty finančního plánu, činí 16 297 500 Kč. Celkový zisk po roce provozu laboratoře lékařské mikrobiologie činí **2 271 026, 31 Kč**. Celkový výsledek hospodaření po zdanění činí **1 839 531, 31 Kč**. V prvním měsíci je počítáno celkem s 1980 vyhodnocenými vzorky. Z toho 550 vzorků provedených PCR metodou s průměrnou cenou 400 Kč. Dále 330 vzorků od samoplátců s průměrnou cenou 200 Kč. Z tohoto počtu tvoří také 1 100 výkonů vykázaných na zdravotní pojišťovny s průměrnou úhradou 170 Kč. Tyto počty provedených výkonů se v dalších měsících zvyšují. Po sečtení příjmů a výdajů bude laboratoř v prvních třech měsících provozu vykazovat záporné hodnoty peněžního toku. Od září 2023 se rozdíl mezi příjmy a výdaji pohybuje již v kladných hodnotách.

Pesimistická varianta

Pesimistická varianta vychází z předpokladu, že poptávka po diagnostickém vyhodnocení bude snížena o 10 %. V takovém případě by v prvním měsíci bylo vyhodnoceno 495 vzorků PCR metodou, 297 vzorků zajištěno od samoplátců a celkem 990 vykázaných výkonů na zdravotní pojišťovny. Celkové náklady na 1. měsíc provozu laboratoře činí 884 248, 13 Kč. Celkem 219 000 Kč představují vstupní náklady potřebné před zahájením činnosti. Za rok podnikání by laboratoř v rámci pesimistické varianty generovala zisk **821 160, 31 Kč**, výsledek hospodaření po zdanění dosahuje výše **665 139, 85 Kč**. I v pesimistické variantě je počítáno s náborem dalších pracovních pozic při růstu poptávky, tudíž náklady se vůči pesimistické variantě mění pouze u variabilních nákladů, které s růstem počtu vzorků narůstají. Výsledek peněžního toku v prvních třech měsících provozu vykazuje záporné hodnoty, avšak, stejně jako u realistické varianty, je od září 2023 rozdíl mezi příjmy a výdaji v kladných hodnotách.

Optimistická varianta

V optimistické variantě je naopak počítáno s navýšením jednotlivého množství testů o 10 %. Celkové náklady, až na rostoucí variabilní náklady, se vůči realistickému plánu nemění. V této variantě je nutné počítat se zápornou hodnotou peněžního toku v prvních třech měsících. Při kontinuálním zvyšování počtu vyhodnocených vzorků a zvyšující se klientelou by laboratoř generovala roční celkový zisk **3 720 892, 31 Kč**, hospodářský výsledek po zdanění by dosahoval výše **3 013 922, 77 Kč**. Nejvyšší procento výnosů představují výkony vykázané na zdravotní pojišťovny, v prvním měsíci představují celkem 1210 vykázaných výkonů, dále počet provedených PCR testů činící 605 vzorků a nejmenší počet představují výkony vykázané na zdravotní pojišťovny, které činí 363 vzorků. Výsledek peněžního toku dosahuje kladných hodnot až po třech měsících provozu. I přesto, že počty vzorků jsou navýšené, to neznamená, že hospodářský výsledek není dosažitelný.

15.5 Časová analýza

V rámci časové analýzy projektu založení mikrobiologické laboratoře Labmikro care, s.r.o. jsou detailně popsány jednotlivé kroky nutné k realizaci projektu. K tomu, aby projekt mohl být realizován, jsou zpracovány relevantní analýzy. V případě prostoru pro vznik podniku na trhu je následně zpracován podnikatelský plán. Další podstatné kroky k realizaci tohoto projektu jsou demonstrovány v následující tabulce.

Tab. 26 Časový harmonogram k realizaci projektu (zdroj: vlastní zpracování)

<i>Činnost</i>	<i>Termín</i>
Provedení relevantních analýz k projektu	1. listopadu – 30. listopadu 2022
Vypracování podnikatelského plánu	1. prosince – 15. prosince 2022
Vyhledání prostor zkolaudovaných jako zdravotnické zařízení a následné sjednání nájemní smlouvy	16. prosince – 31. prosince 2022
Navázání spolupráce s odborným zástupcem a dalšími odbornými pracovníky laboratoře	2. ledna – 15. ledna 2023
Zkontaktování notáře a sepsání zakladatelské listiny	16. ledna – 18. ledna 2023
Ohlášení živnosti na živnostenském úřadě	18. ledna – 20. ledna 2023
Založení bankovního účtu určeného k podnikání	23. ledna – 25. ledna 2023
Zajištění zápisu do obchodního rejstříku	25. ledna – 27. ledna 2023
Sepsání provozního řádu společně s žádostí o závazné stanovisko zaslat na KHS	30. ledna – 17. února 2023
Odevzdání žádosti o udělení oprávnění společně s dokumentem o technickém a věcném vybavení a personálním obsazením na KÚ	18. února – 1. března 2023
Zaslání návrhu na vyhlášení výběrového řízení - KÚ	2. března – 3. března 2023
Registrace na finančním úřadě	6. března – 8. března 2023
Technické vybavení laboratoře	9. března – 15. března 2023
Uvedení laboratoře do zkušebního provozu	16. března – 20. dubna 2023
Žadost o akreditaci	21. dubna – 26. dubna 2023
Uzavření smluvního vztahu se zdravotními pojišťovny	27. dubna – 12. května 2023
Zajištění nábory personálu – řidiči, administrátor, realizátor	15. května - 26. května 2023
Uvedení laboratoře do provozu	Červen 2023

15.6 Riziková analýza

K hlavnímu riziku ovlivňujícímu realizaci podnikatelského záměru patří zejména získání nesouhlasného stanoviska zdravotních pojišťoven k rozšíření sítě mikrobiologie a následně zajištění smluvního vztahu se zdravotními pojišťovny. Úkony hrazené zdravotními pojišťovny představují více než polovinu celkových provedených úkonů laboratoře. Částečné riziko, co se týká ovlivnění ziskovosti, je vývoj onemocnění Covid-19. S tímto rizikem je ale počítáno. Riziko nepředstavuje pouze klesající počet pozitivních případů, ale také rostoucí počet pozitivních případů. V tomto případě by bylo nutné zvýšit nábor dalšího

personálu od řidiče až po odborný personál. Jisté riziko způsobuje také působení již zkušené konkurence v okolí. Laboratoř disponuje strategií poskytnutí cashback nasmluvněným parterům, svozovou možností a rozšířenou otevírací dobou, přizpůsobenou k fungování v prostředí silné konkurence.

Jak již bylo zmíněno v analytické části, nedostatek zdravotního personálu je velkým problémem většiny státních zdravotnických zařízení. Z důvodu této obavy chce investor poskytnout nadstandardní mzdové ohodnocení odbornému personálu a vyřešit tímto nedostatek zdravotního personálu. Jistým snížením rizika může pro plánovaný projekt znamenat také lokalita, která se nachází u lékařské fakulty, a tímto je pro budoucí mikrobiology a laboranty dostupnější k praxi. Vzhledem k působení společnosti nestátního zdravotnického zařízení vzniklo mnoho spoluprací, které budou využity také pro účely plánované laboratoře. Ovšem i při této činnosti se vyskytují nespokojení zákazníci. Nicméně se jedná o zanedbatelné množství vůči počtu navázaných spoluprací. V případě poškození jména společnosti může dojít k velmi zásadnímu dopadu na fungování společnosti v oblasti navázání dalších spoluprací.

Pro demonstraci pravděpodobnosti výskytu rizik a jejich dopadu na fungování laboratoře je zpracována tabulka (tab. 26) s definicí rizika. Zároveň je zpracována matice rizik (tab. 27) definující závažnost rizik dle zhodnocení působení pravděpodobnosti výskytu a dopadu na provoz.

Tab. 27 Definování rizik s pravděpodobností vzniku a dopadem na provoz laboratoře
Labmikro care, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

<i>Název rizika</i>		<i>Pravděpodobnost</i>	<i>Dopad</i>
R1	Neuzavření smlouvy se zdravotními pojišťovnami	3	4
R2	Nedostatek zdravotního personálu	2	4
R3	Vývoj onemocnění Covid-19 - rostoucí počet pozitivních případů	4	3
R4	Vývoj onemocnění Covid-19 - klesající počet pozitivních případů	3	2
R5	Poškození jména společnosti	2	4
R6	Konkurence v odvětví	3	3

Tab. 28 Matice rizik pro plánovanou laboratoř Labmikro care, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

<i>Pravděpodobnost výskytu</i>	<i>Míra dopadu</i>				
	5	4	3	2	1
5					
4			R3		
3		R1	R6	R4	
2		R2, R5			
1					

Legenda

Extrémní riziko
Vysoké riziko
Střední riziko
Nízké riziko

Dle vyhodnocení matice rizik žádné z definovaných rizik neznamenaají pro projekt extrémní riziko. Většina rizik představují vysoká rizika, z toho důvodu jsou výše popsána opatření k jejich eliminaci. Mezi tato vysoká rizika patří neuzavření smlouvy se zdravotními pojišťovnami, nedostatek zdravotního personálu, poškození jména společnosti, konkurence v odvětví a také růst pozitivních případů Covid-19. Mezi střední riziko je zařazen vývoj onemocnění Covid-19 směřující ke klesajícímu počtu incidence.

15.7 SWOT analýza

Pro demonstraci silných a slabých stránek plánovaného projektu mikrobiologické laboratoře a zároveň definici příležitostí a hrozeb vnějšího okolí je sestavena tabulka SWOT analýzy níže. Následně jsou tyto čtyři oblasti detailně popsány.

Tab. 29 SW analýza pro budoucí laboratoř lékařské mikrobiologie (zdroj: vlastní zpracování)

	<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> - Zkušenost s podnikáním ve zdravotnictví. - Moderní pracovní prostředí. - Zajištění vzorků z již nasmlouvaných korporátních společností. - Ordinační doba pondělí až neděle. - Dodržení smluvních podmínek. - Expresní vyhodnocení vzorků. - Nadstandardní služby klientům (komplexní balíčky). - Vyplácení cashback nasmlouvaným partnerům 	<ul style="list-style-type: none"> - Zaměření na danou lokalitu a blízké okolí v počátcích podnikání. - Nezkušenost v praxi. - Blízkost FN Olomouc. - Zpočátku provozu projektu svozy pouze jednou denně.

15.7.1 Silné stránky

Z analýzy vnitřního prostředí byly definovány silné stránky společnosti Labmikro care, s.r.o., založena zdravotnickým zařízením podnikajícím ve zdravotnictví již 15 let. Za dané období navázala společnost mnoho spoluprací, což je pro budoucí projekt velkou výhodou. Z analýzy okolní konkurence byla zjištěna nedostatečná provozní doba, která se také řadí k silným stránkám z důvodu umožnění větší flexibility lékařům. Mezi další silnou stránku patří také vyplácení cashback nasmluvněným partnerům za zajištění klientely. Moderní pracovní prostředí se také řadí k faktorům, které ovlivňují nábor zaměstnanců. I přesto, že silné stránky převažují, je nutné definovat také slabé stránky.

15.7.2 Slabé stránky

Pro plánovanou laboratoř lékařské mikrobiologie bude představovat největší slabou stránku nezkušenost v oboru. Celkové nastavení procesů, zavedení do provozu bude pro nový obor velmi náročné. Z důvodu počátečního zaměření na provoz chodu bude zajištěno pouze 1 svozové vozidlo, tudíž svoz vzorků bude zajištěn jednou denně, což je také zhodnoceno jako

slabá stránka. Podstatnou slabou stránkou budoucí laboratoře je blízkost FN Olomouc. Avšak bude poskytováno více služeb samoplátcům a celkově budou služby flexibilnější a dostupnější z důvodu rozšíření otevírací doby laboratoře.

Tab. 30 OT analýza pro budoucí laboratoř lékařské mikrobiologie (zdroj: vlastní zpracování)

	<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
Vnější	<ul style="list-style-type: none"> - Možnost propojení se zahraničním subjektem. - Vybudování klientely skrze spokojené zákazníky. - Využití čerstvých absolventů lékařských fakult a zdravotnických laborantů k osvětě této práce v lékařské mikrobiologii (přednášky, konference). - Možnost využití navázaných spoluprací k jiným účelům podnikání. - Možnost dotací z EU k rozvoji laboratoře v rámci výzkumu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Velká konkurence s dlouholetou praxí v rámci České republiky. - Negativní vývoj v rámci trhu, co se týká zvyšujících se nákladů na zdravotní péči v jiných oblastech. - Možné legislativní změny. - Nová společnost na trhu v oblasti laboratorního vyhodnocení.

15.7.3 Příležitosti

Velmi významnou příležitostí pro projekt do budoucna je možnost propojení se se zahraničními subjekty. Tento projekt je pouze krok k tomu, aby se dále Labmikro care, s.r.o. rozšiřovala a vytvořila tak síť laboratoří. Na tuto příležitost se váže také využití blízkosti lékařské fakulty k prezentaci prostředí laboratoře, popřípadě navázání spolupráce s odborným personálem do budoucna. K další příležitosti se řadí také sledování dotací z EU na zdravotnictví a jejich případné využití při splnění daných kritérií. Tím, že původní společnost poskytuje již zdravotnické služby, budou nasmlouvaní partneři využití také k jiným účelům podnikání, např. dny zdraví, manažerské prohlídky, atd. Z analýzy převažují příležitosti nad hrozbami. Níže jsou popsány nejzávažnější hrozby laboratoře.

15.7.4 Hrozby

I přesto, že se v okolí nacházejí pouze dvě mikrobiologické laboratoře, je síť mikrobiologických laboratoří v České republice poměrnou hrozbou z důvodu dlouhodobé

zkušenosti v oboru a dobrého jména společnosti. Hrozbou jsou ovšem také možné negativní změny úhradových vyhlášek či jiné legislativy. S růstem nákladů státu na zdravotní péči v jiných odbornostech je potenciálně možné vyšší omezení frekvence provedených vyšetření, což způsobí snížení zisku. Hrozbu představuje také fakt, že budoucí projekt bude představovat zcela novou společnost v oblasti lékařské mikrobiologie. Vznik nové firmy s sebou nese určité velmi podstatné hrozby, ale také představuje pro novou firmu příležitost poskytnout kvalitní služby a vybudovat dobré jméno společnosti.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřovala na založení projektu mikrobiologické laboratoře ve vybraném zdravotnickém zařízení. Pomocí analyzovaných faktorů bylo finální lokalitou zvoleno město Olomouc, v oblasti Holice. Laboratoř bude situována ve Vědeckotechnickém parku Univerzity Palackého v Olomouci. V plánu je také navázání spolupráce s Univerzitou Palackého k zajištění kvalifikovaného personálu. Nalezením nedostatečně pokryté sítě mikrobiologických laboratoří v dané lokalitě byl splněn vedlejší cíl diplomové práce.

Je velkou výhodou, že klientela je zajištěna z vybraného zdravotnického zařízení, která má již nasmluvněné zákazníky. S počty vzorků této klientely je na měsíční bázi počítáno ve finančním plánu laboratoře. Hlavními cílovými skupinami byli určeni ambulantní specialisté, samoplátci, nemocnice a vědecké ústavy. K navázání spoluprací byli určeni obchodní zástupci.

Relevantnost a proveditelnost celého projektu byla demonstrována v praktické části diplomové práce. Zpracování marketingového a finančního plánu potvrdilo správné nastavení mikrobiologické laboratoře. Provedení rizikové, časové a následně SWOT analýzy připravilo laboratoř na případné komplikace a byla stanovena opatření, která eliminují vznik těchto ohrožení.

Lze konstatovat, že účel diplomové práce jako preventivního opatření při narůstající incidenci onemocnění Covid-19 a zamezení opakovanému nedostatku kapacit mikrobiologických laboratoří je splněn. Zároveň je splněn i cíl fungování laboratoře bez rostoucí incidence onemocnění Covid-19. Jak již bylo zmíněno v analytické části diplomové práce, je důležité se také zaměřit na poskytování vyšetření pro samoplátce. K získání klientely byly definovány konkurenční výhody v podobě svozových možností, poskytnutí cashback nasmluvněným partnerům a kvalitně zpracované marketingové nástroje.

Zpracováním projektu založení mikrobiologické laboratoře vzniká prostor pro další rozvoj společnosti. Do budoucna vybrané zdravotnické zařízení cílí na vytvoření sítě laboratoří a také na zajištění logistické infrastruktury po celé České republice.

V závěru je nutno konstatovat, že hlavní i vedlejší cíle této diplomové práce byly splněny a plánovaná mikrobiologická laboratoř je vhodným projektem k implementaci do praxe.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015, 288 s. ISBN 978-80-247-5275-4.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GARCIA, L. *Clinical laboratory management*. 2nd ed. Washington, D.C.: ASM Press, 2014, 1096 s, ISBN 978-1-55581-727-5.

HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. 1. vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 6. vydání. V Praze: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, 2016, 720 s. ISBN 978-80-7400-278-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARUPPAN, Corinne M., Nancy E. DUNLAP a Michael R. WALDRUM. *Operations management in healthcare: strategy and practice*. 1st ed. New York: Springer Publishing Company, 2016, 640 s. ISBN 978-0-8261-2652-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 3. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada), 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012, 288 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualiz. a roz. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada), 2012, 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.36

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019, 160 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014, 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SLOUKA, David. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2017, 144 s. ISBN 978-80-271-0469-7.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 264 s. Expert (Grada)., 2020, 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011, 200 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizov. a roz. Vyd.. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada), 2016, 424 s. ISBN 978-80-271-9473-5.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019, 240 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠATERA, Karel. *Zdravotní pojištění a ekonomika*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7454-135-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 681 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Zdravotní služby: Elektronizace zdravotnictví : redakční uzávěrka, 2011. Č. 905. Ostrava: Sagit. ÚZ. ISBN 978-80-7208-928-4.

ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ. *Ekonomika zdravotnictví*. vyd. 2., upr. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013, 249 s. ISBN 978-80-7013-551-8.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007, 136 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

ABDOUN, Arwa and Jamaludin IBRAHIM. 2018. Business Model Canvas, the Lean Canvas and the Strategy Sketch: Comparison. *IJSER International Journal of Scientific Engineering and Research* [online]. [cit. 2022-03-27]. ISSN 2229-5518. Dostupné z: <https://www.ijser.org/researchpaper/Business-Model-Canvas-the-Lean-Canvas-and-the-Strategy-Sketch-Comparison.pdf>

ABRAMS, Rhonda. *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies* [online]. 4. aktualiz. vyd. Canada: The Planning Shop 2003 [cit. 2022-03-01]. ISBN 0-9669635-6-3. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=hpFwjEsZLUwC&printsec=frontcover&dq=business+plan+google+scholar&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Aeskulab a Unilabs company, 2022. *Mikrobiologie*. [online] ©2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.aeskulab.cz/cs/Odbornosti/Mikrobiologie>

BELLOVÁ, Jana a Jaroslav ZLÁMAL, 2020. Zahájení činnosti privátních lékařů a zdravotníků – 1. část. [online]. ©2022 [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://www.dauc.cz/clanky/8302/zahajeni-cinnosti-privatnich-lekaru-a-zdravotniku-1-cast>

ČASNOCHOVÁ, Lucie. *Právní vztah veřejného zdravotního pojištění*. [online]. Olomouc, 2011. [cit.2022-03-01]. Dostupné z:

https://theses.cz/id/ix5qax/Prvn_vztah_veenho_zdravotno_pojitn.pdf. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci.

ČESKO, 1992. Ústavní zákon 2/1993 ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení listiny základních práv a svobod [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 1997. Zákon č. 48/1997 ze dne 7. března 1997 o veřejném zdravotním pojištění. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. [cit.2022-03-02]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2000. Zákon č. 258/2000 ze dne 14. července 2000 o ochraně veřejného zdraví. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2002. Vyhláška 101/2002 ze dne 29. března 2002, seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2004. Zákon 500/2004 ze dne 24. září 2004 o správním řádu. [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2004. Zákon 95/2004 ze dne 3. března 2004 o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta [online]. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2010. Vyhláška č. 221/2010 Sb. ze dne 16. července 2010 o požadavcích na věcné a technické vybavení zdravotnických zařízení. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2011. Zákon 372/2011 ze dne 6. listopadu 2011 o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2012. Zákon 90/2012 ze dne 22. března 2012 o obchodních společnostech a družstvech [online]. [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2012. Zákon 92/2012 ze dne 26. března o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. [online]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2020. Zákon 357/2020 ze dne 28. srpna 2020 o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb, ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČIA, 2017. Nepodkročitelná minima pro odbornost 802 [online]. ©2017 [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: https://www.cai.cz/?page_id=11263

ČIA, 2021. Dokumenty pro zdravotnické laboratoře [online]. ©2021 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: Dokumenty pro zdravotnické laboratoře (cai.cz)

ČIA, 2022. Principy akreditace zdravotnických laboratoří [online]. ©2022 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: Principy akreditace zdravotnických laboratoří (cai.cz)

ČIA, 2022. Principy akreditace zdravotnických laboratoří [online]. ©2022 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: Principy akreditace zdravotnických laboratoří (cai.cz)

ČSÚ, 2021. Statistická ročenka Olomouckého kraje – 25. zdravotnictví [online]. ©2021 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: Statistická ročenka Olomouckého kraje - 2021 | ČSÚ (czso.cz)

DEL MARMOL, Thomas. *PESTLE Analysis* [online]. 2016 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/9293/pestle-analysis-pdf>.

DELOITTE, 2022 *Global Health Care Outlook Are we finally seeing the long-promised transformation?*, In: *Deloitte* [online]. [cit.2022-03-08]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/cz/cs/>

DOBIÁŠ, Michal. *Právní postavení nestátních zdravotnických zařízení v českém zdravotnictví*. [online]. Praha, 2011. [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: Pravni_postaveni_NZZ_v_ceskem_zdravotnictvi (cuni.cz). Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze.

GRASSI, Alessia and Mauro VALLATI, 2019. AI to Facilitate Legal Analysis in the PESTLE Context. *PESTLE analysis* [online]. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/337186405_AI_to_Facilitate_Legal_Analysis_in_the_PESTLE_Context

GYGALOVÁ, Michaela. *Financování zdravotnictví*. [online]. Brno, 2009. [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/rktoo/bakalarka.pdf>. Bakalářská práce. Masarykova univerzita.

HAVLASOVÁ, Lenka. 2017. Výběrové řízení při změně či rozšíření území. In: *vzp.cz : informace pro praxi*. [online] ©2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/poskytovatele/informace-pro-praxi/poradna/vyberove-rizeni-pri-zmene-ci-rozsireni-uzemi>

HŘEBÍČKOVÁ, Lenka. 2012. Rozhodnutí o registraci nestátních zdravotnických zařízení. In: *businessinfo.cz: registrace nestátní zdravotnických zařízení*. [online] ©2012 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/registrace-nestatnich-zdravotnickych/>

CHALOUPKOVÁ, V. 2022 Příprava systému akreditací zdravotnických zařízení v ČR. In: *autorizace.szu.cz : akreditace ZZ*. [online] ©2022 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://autorizace.szu.cz/dokumenty/akreditace/akreditaceZZ.pdf>

JAK ZALOŽIT s.r.o. A PODNIKAT, 2013. Výhody založení s.r.o. pro lékaře [online]. ©2013 [cit.2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz/clanky/vyhody-zalozeni-s-r-o-pro-lekare/>

JELÍNEK, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. [online]. Brno, 2017. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/w4q7w/Vojtech_Jelinek_DP_verejna_cast.pdf?lang=en;cop=300586
8. Diplomová práce. Masarykova univerzita

KHS, 2022. Krajská hygienická stanice Olomouckého kraje se sídlem v Olomouci [online]. © 2022 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.khsolc.cz/formulare>

Laboratoř Mikrochem s.r.o., 2022. *Laboratorní vyšetření pro občany a zdravotnická zařízení*. [online] ©2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://michem.cz/>

LILLRANK, P. *The Logics of Healthcare*. [online]. 2018 [cit. 2022-03-01]. 1st ed. Taylor and Francis. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1571908/the-logics-of-healthcare-pdf>

Mikrobiologie Fakultní nemocnice Olomouc, 2022. *Ústav mikrobiologie FNO*. [online] ©2022 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://mikrobiologie.fnol.cz/>.

MZČR, 2021. Dohodovací řízení mezi pojišťovny a poskytovateli zdravotní péče skončilo 13 dohodami [online]. ©2021 [cit.2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/tiskove->

centrum-mz/dohodovaci-rizeni-mezi-pojistovnami-a-poskytovateli-zdravotni-pece-skoncilo-13-dohodami/

MZČR, 2021. Kapacita nemocnic je v některých regionech vyčerpána, limitující je především nedostatek personálu [online]. ©2021 [cit.2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/tiskove-centrum-mz/kapacita-nemocnic-je-v-nekterych-regionech-vycerpana-limitujici-je-predevsim-nedostatek-personalu/>

MZČR, 2021. Ministerstvo zdravotnictví vydalo úhradovou vyhlášku pro rok 2022 ve Sbírce zákonů [online]. ©2021 [cit.2022-03-25]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/tiskove-centrum-mz/ministerstvo-zdravotnictvi-vydalo-uhradovou-vyhlasuku-pro-rok-2022-ve-sbirce-zakonu/>

MZČR, 2022. Finální dokument strategického rámce rozvoje péče o zdraví v České republice do roku 2030 a jeho implementační plány [online]. ©2022 [cit.2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/finalni-dokument-strategickeho-ramce-rozvoje-pece-o-zdravi-v-ceske-republice-do-roku-2030-a-jeho-implementacni-plany/>

Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb, 2016. *Informace o NRPZS* [online]. Praha: Ústav zdravotnických informací ČR ©2016 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://nrpzs.uzis.cz>

NAVRÁTILOVÁ, Daniela. 2018. Strategický management. In: *mvso.cz: Strategický management – studijní text* [online]. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.mvso.cz/files/strategicky-management-studijni-text.pdf>.

NIJSSEN, E. *Entrepreneurial Marketing*. [online]. 2021 [cit. 2022-03-04]. 3rd ed. Taylor and Francis. Available at: <https://www.perlego.com/book/2805289/entrepreneurial-marketing-pdf>.

NOVÁKOVÁ, Gabriela. 2020. Lean Canvas: Byznys plán, který vám ušetří čas, peníze i energii. In: *synetech: Lean Canvas*. [online] ©2012 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://synetech.cz/cs/blog/lean-canvas-cs>

Olomoucký kraj, 2021. Výběrová řízení na smlouvy se zdravotními pojišťovny. [online]. ©2021 [cit.2022-03-10]. Dostupné z: [Výběrová řízení na smlouvy se zdravotními pojišťovny | Olomoucký kraj \(kr-olomoucky.cz\)](https://www.kr-olomoucky.cz/vybervova-rizeni-na-smlouvy-se-zdravotnimi-pojistovnami)

Olomoucký kraj, 2022. Informace pro poskytovatele zdravotních služeb. [online]. ©2022 [cit.2022-03-09]. Dostupné z: [Zdravotnictví | Olomoucký kraj \(kr-olomoucky.cz\)](https://www.kr-olomoucky.cz/zdravotnictvi)

PAPULOVA, Zuzana a Andrea GAZOVA, 2016. Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance* [online]. **39**, 571-579 [cit. 2022-03-28]. ISSN 22125671. Dostupné z: doi:10.1016/S2212-5671(16)30301-X

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. [online]. 2., aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2022-03-7]. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

PREUSS, Ondřej, 2019. Jak založit s.r.o. krok za korem [online]. ©2019 [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://www.simplyoffice.cz/clanky/jak-zalozit-s-r-o-krok-za-krokem?msclkid=00279c82b28a11ec9c67a178db113866>

REVIEW, H. B. et al. *HBR's 10 Must Reads on Strategy for Healthcare (featuring articles by Michael E. Porter and Thomas H. Lee, MD)*. [online]. 2018 [cit. 2022-02-28]. Harvard Business Review Press. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/837433/hbrs-10-must-reads-on-strategy-for-healthcare-featuring-articles-by-michael-e-porter-and-thomas-h-lee-md-pdf>

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku. In: *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. 2007 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <http://aop.vse.cz/pdfs/aop/2007/02/08.pdf>

SZPČR, 2021. V roce 2024 hrozí zdravotnictví deficit až 76 miliard. Výdaje rostou příliš rychle [online]. ©2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z : <https://szpcr.cz/>

SZÚ, 2021. Počet potvrzených symptomatických reinfekcí Covid-19 v ČR se výrazně zvýšil [online]. ©2022 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z : <http://www.szu.cz/tema/prevence/pocet-potvrzenych-symptomatickych-reinfekci-covid-19-v-cr-se>

ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ, *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních* [online]. Praha: Grada, 2008 [cit. 2022-03-08]. ISBN 978-80-247-2616-8. Dostupné z:

ŠOURKOVÁ, Petra. *Veřejné zdravotní pojištění*. [online]. Brno, 2007. [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/uhju9/Bakalarska_prace.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita.

TICHÁ, Petra. *Transformace právní formy podnikání z fyzické osoby na právnickou osobu*. [online]. Brno, 2020. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: Transformace právní formy podnikání z fyzické osoby na právnickou osobu (muni.cz). Bakalářská práce. Masarykova univerzita.

TYPLTOVÁ, Jolana, 2015. Sít' zdravotnických zařízení 2013. [online]. Praha: ÚZIS ©2015 [cit. 2022-03-23]. ISBN 978-80-7472-141-0. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/sites/default/files/knihovna/sitzz2013.pdf>

ÚZIS, 2022. Odběrová místa COVID-19 (PCR testy) [online]. ©2022 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z : <https://testovani.uzis.cz/>

ÚZIS, 2022. Platná legislativa [online]. ©2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z : Platná legislativa - ÚZIS ČR (uzis.cz)

VONDRÁŠKOVÁ, Denisa. *Strategická analýza*. [online]. Praha, 2018. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/80410/MU-DP-2018-Vondraskova-Denisa-DP_2018_Vondraskova_Denisa.pdf?sequence=-1&isAllowed=y.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BMC	Business model Canvas
BMLC	Business model Lean Canvas
ČIA	Český institut pro akreditaci
ČSÚ	Český statistický úřad
EHK	Externí hodnocení kvality
EU	Evropská unie
FN	Fakultní nemocnice
FO	Fyzická osoba
KHS	Krajská hygienická stanice
KÚ	Krajský úřad
LIS	Laboratorní informační systém
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
PCR	Polymerázová řetězová reakce
PHM	Pohonné hmoty
PO	Právnícká osoba
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
SZPČR	Svaz zdravotních pojišťoven České republiky
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR
WHO	Světová zdravotnická organizace
ZPBD	Zdravotnický pracovník bez dohledu nebo-li nelékařský pracovník
ZZS	Zdravotní záchranná služba

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Postup plánovacího cyklu (vlastní zpracování dle Žukové, 2007, s. 12).....	27
Obrázek 2 Porterův model konkurenčních sil (vlastní zpracování dle Vochozka, Váchal, 2013, s. 407).....	35
Obrázek 3 PESTLE model zahrnující všech 6 aspektů (vlastní zpracování dle Grassi, 2019)	36
Obrázek 4 SWOT analýza (vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013, s. 129)	37
Obrázek 5 Vývoj nákladů na zdravotní péči v mil. Kč (MZČR, 2021)	54
Obrázek 6 Struktura zdravotnických zařízení dle zřizovatele v roce 2013 (vlastní zpracování dle ÚZIS, 2013)	56
Obrázek 7 Denní přehled počtu osob s probíhající infekcí virem SARS-CoV-2 v Olomouckém kraji (MZČR, 2022)	66
Obrázek 8 Počty provedených PCR testů na Covid-19 od 28.2.2022 do 13.3.2022 (SZÚ, 2022)	67
Obrázek 9 Flowchart laboratorního procesu (vlastní zpracování).....	82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Analýza krajských měst a stanovení 1 mikrobiologické laboratoře na počet obyvatel.....	48
Tabulka 2 Databáze konkurenčních laboratoří certifikovaných v roce 2021 a rozsah jejich poskytovaných služeb.....	49
Tabulka 3 Výdaje domácností (v. mil. Kč) v České republice na ambulantní péči od roku 2014 až do roku 2018.....	55
Tabulka 4 Podstatné zákony pro provoz plánované mikrobiologické laboratoře	58
Tabulka 5 Podstatné vyhlášky pro provoz plánované mikrobiologické laboratoře	59
Tabulka 6 Zhodnocení kritérií s ohledem na výši hrozby pro plánovanou mikrobiologickou laboratoř pomocí přiřazení váhy	62
Tabulka 7 Shrnutí působení sil daných oblastí Porterovy analýzy.....	64
Tabulka 8 Počet míst k odběru vzorku na PCR test na území Olomouce.....	68
Tabulka 9 Věková struktura obyvatel města Olomouc k 31. 12. 2020	68
Tabulka 10 Základní demografické údaje města Olomouc k 1.1. 2020.....	69
Tabulka 11 Minimální personální požadavky na mikrobiologické pracoviště k získání akreditace	76
Tabulka 12 Minimální personální požadavky na mikrobiologické pracoviště k získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oboru lékařské mikrobiologie	76
Tabulka 13 Provozní doba laboratoře.....	83
Tabulka 14 Oslovování všeobecných praktických lékařů a ambulantních specialistů.....	83
Tabulka 15 Oslovování samoplátců	84
Tabulka 16 Oslovování nemocnic, klinik.....	84
Tabulka 17 Oslovování vědeckých ústavů	84
Tabulka 18 Celkové náklady na 1. měsíc provozu laboratoře dle dle realistické varianty.....	86
Tabulka 19 Vstupní náklady na provoz mikrobiologické laboratoře	87
Tabulka 20 Fixní náklady na provoz mikrobiologické laboratoře	88

Tabulka 21 Variabilní náklady na úkony mikrobiologické laboratoře.....	90
Tabulka 22 Realistická varianta odhadovaných výnosů laboratoře Labmikro care, s.r.o.	91
Tabulka 23 Pesimistická a optimistická varianta odhadovaných výnosů laboratoře Labmikro care, s.r.o.	92
Tabulka 24 Plánovaný výkaz zisku a ztrát (6/23-6/24) laboratoře Labmikro care, s.r.o. pro 3 varianty finančního plánu (v Kč)	93
Tabulka 25 Plánovaný výkaz Cash flow laboratoře Labmikro care, s.r.o. pro realistickou varianu	94
Tabulka 26 Časový harmonogram k realizaci projektu.....	97
Tabulka 27 Definování rizik s pravděpodobností vzniku a dopadem na provoz laboratoře Labmikro care, s.r.o.	98
Tabulka 28 Matice rizik pro plánovanou laboratoř Labmikro care, s.r.o.....	99
Tabulka 29 SW analýza pro budoucí laboratoř lékařské mikrobiologie	100
Tabulka 30 OT analýza pro budoucí laboratoř lékařské mikrobiologie.....	101

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Provedená analýza definujících akreditované laboratoře v oboru lékařské mikrobiologie (802) v letech 2017-2021 v Praze (vlastní zpracování dle ČIA, 2021).

Příloha P II: Provedená analýza definujících akreditované laboratoře v oboru lékařské mikrobiologie (802) v letech 2020-2021 v Olomouci (vlastní zpracování dle ČIA, 2021).

Příloha P III: Provedená analýza definujících akreditované laboratoře v oboru lékařské mikrobiologie (802) v letech 2020-2021 v Ostrava (vlastní zpracování dle ČIA, 2021).

Příloha P IV: Logistická infrastruktura města Ostravy a spádové oblasti (zdroj: Mapy.cz)

Příloha P V: Logistická infrastruktura města Olomouce a spádové oblasti (zdroj: Mapy.cz)

Příloha P VI: Žádost o schválení návrhu provozního řádu určená k podání na krajskou hygienickou stanici (zdroj: khsolc.cz)

Příloha P VII: Žádost o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb určené k podání na krajský úřad (zdroj: kr-olomoucky.cz)

Příloha P VIII: Prohlášení žadatele určené k podání na krajský úřad (zdroj: kr-olomoucky.cz)

Příloha P IX: Prohlášení odborného zástupce určené k podání na krajský úřad (zdroj: kr-olomoucky.cz)

Příloha P X: Prohlášení o věcném a technickém vybavení určené k podání na krajský úřad (zdroj: kr-olomoucky.cz)

Příloha P XI: Návrh na konání výběrového řízení určené k podání na krajský úřad (zdroj: kr-olomoucky.cz)

Příloha P XII: Ceník vyšetření pro samoplátce (zdroj: vlastní zpracování)

**PŘÍLOHA P I: PROVEDENÁ ANALÝZA DEFINUJÍCÍ
AKREDITOVANÉ LABORATOŘE V OBORU LÉKAŘSKÉ
MIKROBIOLOGIE (802) V LETECH 2017-2021 V PRAZE**

Společnost	Lokalita	802	Datum Akreditace
GENNET, s.r.o.	Praha		17.03.2021
AeskuLab k.s.	Praha	x	10.03.2021
AeskuLab k.s.	Praha	x	05.08.2019
Synlab czech s.r.o.	Praha	x	23.09.2020
AeskuLab Patologie, k.s.	Praha		15.04.2021
EUC Laboratoře s.r.o.	Praha	x	01.04.2021
PRONATAL s.r.o.	Praha	x	12.05.2020
VIDIA-DIAGNOSTIKA, spol. s r.o.	Praha	x	03.12.2020
NL-BioLAB s.r.o.	Praha	x	19.01.2021
Česká laboratorní s.r.o.	Praha	x	14.01.2021
CGOP, s.r.o.	Praha		20.08.2020
AGILAB group s.r.o.	Praha	x	30.12.2020
Pharmakl spol. s r.o.	Praha		12.09.2019
Elphogene, s. r. o.	Praha		30.12.2019
Institut klinické a experimentální medicíny	Praha	x	13.05.2021
Endokrinologický ústav	Praha		13.05.2021
Státní zdravotní ústav	Praha	x	16.04.2021
IMMUNIA spol. s r.o.	Praha	x	15.04.2021
PREVEDIG medical, s.r.o.	Praha	x	15.04.2021
IMMUNO-FLOW, s.r.o.	Praha	x	06.01.2021
Institut klinické a experimentální medicíny	Praha		20.01.2021
GENvia, s.r.o.	Praha		20.04.2020
Topelex s.r.o.	Praha	x	05.11.2017
Ústav hematologie a krevní transfuze	Praha	x	26.06.2020
GHC GENETICS, s.r.o.	Praha		25.09.2020
Revmatologický ústav	Praha	x	14.04.2020
CITYLAB spol. s r.o.	Praha	x	30.11.2020
Ústav pro péči o matku a dítě	Praha	x	19.06.2020
Fakultní Thomayerova nemocnice	Praha	x	20.01.2021
Všeobecná fakultní nemocnice	Praha		02.12.2020
Všeobecná fakultní nemocnice v Praze	Praha	x	02.12.2020
Nemocnice na Homolce	Praha		12.05.2021
Nemocnice na homolce	Praha	x	22.01.2020
Ústřední vojenská nemocnice	Praha	x	06.08.2020
Synlab czech s.r.o	Praha	x	28.10.2020

**PŘÍLOHA P II: PROVEDENÁ ANALÝZA DEFINUJÍCÍ
AKREDITOVANÉ LABORATOŘE V OBORU LÉKAŘSKÉ
MIKROBIOLOGIE (802) V LETECH 2020-2021 V OLOMOUCI**

Společnost	Lokalita	802	Datum Akreditace
Laboratoře Mikrochem a.s.	Olomouc	x	24.08.2020
Univerzita Palackého v Olomouci	Olomouc	x	27.08.2020
Fakultní nemocnice Olomouc	Olomouc	x	13.01.2021

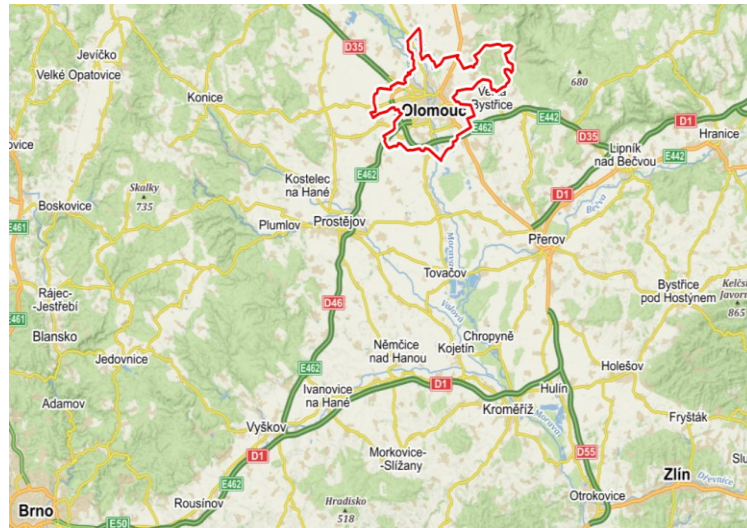
**PŘÍLOHA P III: PROVEDENÁ ANALÝZA DEFINUJÍCÍ
AKREDITOVANÉ LABORATOŘE V OBORU LÉKAŘSKÉ
MIKROBIOLOGIE (802) V LETECH 2020-2021 V OSTRAVA**

Společnost	Lokalita	802	Datum Akreditace
Laboratoře AGEL a.s.	Ostrava	x	03.10.2014
Zdravotní ústav se sídlem v Ostravě	Ostrava	x	08.07.2017
AeskuLab k.s	Ostrava	x	10.03.2021
SPADIA LAB, a.s.	Ostrava - Hrabůvka	x	15.07.2021
Nemocnice AGEL Ostrava – Vítkovice a.s.	Ostrava	x	13.01.2022

PŘÍLOHA P IV: LOGISTICKÁ INFRASTRUKTURA MĚSTA OSTRAVA A SPÁDOVÉ OBLASTI



PŘÍLOHA P V: LOGISTICKÁ INFRASTRUKTURA MĚSTA OLOMOUCE A SPÁDOVÉ OBLASTI



PŘÍLOHA P VI: ŽÁDOST O SCHVÁLENÍ NÁVRHU PROVOZNÍHO ŘÁDU URČENÁ K PODÁNÍ NA KRAJSKOU HYGIENICKOU STANICI

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE OLOMOUCKÉHO KRAJE SE SÍDLEM V OLOMOUCI

Wolknerova 74/6, 779 11 Olomouc, tel.: 585 719 111, e-mail: epodatebna@khsolc.cz, ID: 7zyai4b

ŽÁDOST

ve smyslu § 15 odst. 1 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Žadatel:

Fyzická osoba

Jméno a příjmení
Datum narození
Místo trvalého pobytu
Jiná adresa pro doručování Tel:

Fyzická osoba podnikající (podání souvisí s její podnikatelskou činností)

Jméno a příjmení
Dodatek odlišující osobu podnikatele nebo druh podnikání
IČO
Adresa sídla
Jiná adresa pro doručování Tel:

Právnícká osoba

Název, obchodní firma
IČO
Adresa sídla
Jiná adresa pro doručování Tel:

Zmocněnec k řízení

Jméno a příjmení, datum narození, adresa trvalého bydliště, adresa pro doručování, tel. (u fyzické osoby)

Plná moc ze dne

Souhlas a podpis zmocnítele

Název/jméno a příjmení, sídlo, ICO, tel., adresa pro doručování (u fyzické osoby podnikající a právnícké osoby)

Plná moc ze dne

Souhlas a podpis zmocnítele

Předmět žádosti:

- *Poskytovatel zdravotních služeb*

Žádám o schválení návrhu / změny provozního řádu pro:

Označení a adresa místa poskytování:

Forma zdravotní péče, popř. druh zdravotní péče:

Obor zdravotní péče (dle vyhlášky č. 185/2009 Sb., o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů, v platném znění; zákona 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), v platném znění; vyhlášky č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků):

Popř. název zdravotní služby:

- *Poskytovatel sociálních služeb v zařízeních sociálních služeb uvedených v § 15 odst. 1 zákona č. 258/2000 Sb.*

Žádám o schválení návrhu / změny provozního řádu pro:

Označení a adresa místa poskytování sociálních služeb:

Datum podání:

Podpis podatele:

Přílohy: provozní řád ve dvojnásobném vyhotovení, plná moc, jiné

Nehodící se škrtněte

podací místo

PŘÍLOHA P VII: ŽÁDOST O UDĚLENÍ OPRÁVNĚNÍ K POSKYTOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB URČENÉ K PODÁNÍ NA KRAJSKÝ ÚŘAD

Krajskému úřadu Olomouckého kraje
Odboru zdravotnictví
Jeremenkova 1191/40a, 779 00 Olomouc

Žádost o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb (Vzor pro právnickou osobu)

žadatel

obchodní firma / název:

adresa sídla:
(v případě sídla mimo území ČR též místo usazení závodu nebo organizační složky závodu PO v ČR)

identifikační číslo osoby (bylo-li přiděleno):

odborný zástupce, statutární orgán (nebo osoba jednající jménem PO před jejím vznikem)

jméno: příjmení:

státní občanství: rodné příjmení:

datum narození: místo narození:

adresa trvalého pobytu:
(v případě osoby bez trvalého pobytu na území ČR - adresa bydliště mimo území ČR
a popřípadě adresa místa hlášeného pobytu na území ČR)

adresa sídla a místa poskytování:

(sídla a místa jednotlivých pracovišť – zdravotnická záchranná služba, zdravotní dopravní služba nebo přeprava pacientů neodklad. péče,
sídla a místa kontaktního pracoviště - domácí péče nebo provádění (pouze) prohlídek těl zemřelých mimo zdravotnické zařízení)

forma zdravotní péče

obor zdravotní péče

(popřípadě druh zdravotní péče (§ 5 odst. 2 písm. f) až i) zákona č. 372/2011 Sb.) nebo
název zdravotní služby (§ 2 odst. 2 písm. d) až f) a i) téhož zákona)
nebo hospic nebo provádění (pouze) prohlídek těl zemřelých mimo zdravotnické zařízení)

datum zahájení poskytování zdravotních služeb:

doba poskytování zdravotních služeb: (pokud má být na dobu určitou)

.....
jméno, příjmení a podpis
zástupce žadatele

Pro urychlení komunikace je možné sdělit

e-mail telefonní číslo

Správní poplatek - částka: VS: uhrazen dne:
(doplňují krajský úřad)

PŘÍLOHA P VIII: PROHLÁŠENÍ ŽADATELE URČENÉ K PODÁNÍ NA KRAJSKÝ ÚŘAD

Prohlášení žadatele - poskytovatele

(§ 18 odst. 2 písm. a) bod 11., písm. b) bod 1. nebo písm. c) bod 6. zákona o zdravotních službách)

Já, (my)
uvede se název u žadatele právnické osoby, nebo jméno a příjmení u žadatele fyzické osoby

prohlašuji, že

- u mě (nás) netrvá některá z překážek pro udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb uvedených v § 17 zákona o zdravotních službách
(*takovou překážkou by bylo: a) uložení zákazu činnosti spočívající v poskytování zdravotních služeb žadateli - fyzické osobě; b) odnětí oprávnění žadateli k poskytování zdravotních služeb z důvodů uvedených v § 17 písm. b) zákona, a to 3 roky od právní moci rozhodnutí; c) zamítnutí insolvenčního návrhu proto, že by majetek žadatele (jako dlužníka) nepostačoval k úhradě nákladů insolvenčního řízení, a to 3 roky od právní moci rozhodnutí; d) zrušení konkurzu proto, že by majetek žadatele (jako dlužníka) byl zcela nepostačující pro uspokojení věřitelů, a to 3 roky od právní moci rozhodnutí*)
- soud v insolvenčním řízení nenaládal předběžné opatření, jímž by mě (nás) - jako osobu, jejíž úpadek nebo hrozící úpadek se v tomto řízení řeší – omezil v nakládání s majetkovou podstatou
 - *pokud soud nařídil takové předběžné opatření, musí žadatel doložit písemný souhlas předběžného insolvenčního správce s úkony žadatele, které souvisejí se vznikem oprávnění*
- na můj (náš) majetek nebyl v průběhu insolvenčního řízení prohlášen konkurz
 - *pokud byl prohlášen konkurz, musí žadatel doložit písemný souhlas insolvenčního správce s úkony žadatele, které souvisejí se vznikem oprávnění*

NÁSLEDUJÍCÍ ORÁMOVANOU ČÁST VYPLNÍ POUZE ŽADATEL – FYZICKÁ OSOBA:

Dále prohlašuji, že

1. jsem plně svéprávný

2. jsem členem České lékařské komory – České stomatologické komory – České lékárnické komory
nehodící se škrtněte

3.

jsem nepřerušil(a) výkon povolání lékaře / zdravotnického pracovníka na dobu, která by za posledních 7 let činila v celkovém součtu více než 6 let

a zároveň jsem své povolání nevykonával(a) v rozsahu nižším, než je jedna pětina stanovené týdenní pracovní doby

- *netýká se žadatele, který ustanovil odborného zástupce*

- *pokud k přerušení (nebo výkonu povolání v nižším rozsahu) došlo, je nutno předložit potvrzení o doškolení (§ 6, § 9 a § 12 zákona č. 95/2004 Sb., § 4a zákona č. 96/2004 Sb.)*

4. nejsem – jsem držitelem povolení k pobytu na území České republiky

nehodící se škrtněte

vyplňujte pouze, pokud je povinnost takové povolení mít, jinak škrtněte celé

pokud nejste státním občanem ČR, uveďte prosím, státní občanství:

Prohlašuji, že všechny mnou výše uvedené údaje jsou pravdivé a úplné a nic není zamlčeno.

Datum

.....
Jméno, příjmení a podpis osoby oprávněné jednat za žadatele

PŘÍLOHA P IX: PROHLÁŠENÍ ODBORNÉHO ZÁSTUPCE URČENÉ K PODÁNÍ NA KRAJSKÝ ÚŘAD

Prohlášení odborného zástupce (§ 18 odst. 2 písm. a) bod 3. zákona o zdravotních službách)

Já, uveďte jméno a příjmení odborného zástupce

souhlasím s ustanovením do funkce odborného zástupce pro poskytovatele zdravotních služeb

..... uveďte název poskytovatele, nebo u fyzické osoby jméno a příjmení poskytovatele

a prohlašuji, že

- u mě netrvá žádný z důvodů uvedených v § 14 odst. 1 a 3 zákona o zdravotních službách, pro které bych nemohl funkci odborného zástupce vykonávat
- jsem členem České lékařské komory – České stomatologické komory – České lékárnické komory nehodící se škrtněte
- jsem plně svéprávný(á)
- nejsem – jsem držitelem povolení k pobytu na území České republiky nehodící se škrtněte
vyplňujte pouze, pokud je povinnost takové povolení mít, jinak škrtněte celé
pokud nejste státním občanem ČR, uveďte Vaše státní občanství:
- svou funkci odborného zástupce budu vykonávat v rozsahu nezbytném pro řádné odborné řízení poskytovaných zdravotních služeb
- nevykonávám - vykonávám nehodící se škrtněte funkci odborného zástupce pro dalšího poskytovatele zdravotních služeb, než pro výše uvedeného

..... pokud vykonáváte funkci odborného zástupce pro dalšího poskytovatele, uveďte jeho jméno/název

- jsem nepřerušil(a) výkon povolání lékaře / zdravotnického pracovníka na dobu, která by za posledních 7 let činila v celkovém součtu více než 6 let
a zároveň jsem své povolání nevykonával(a) v rozsahu nižším, než je jedna pětina stanovené týdenní pracovní doby
 - pokud k přerušení (nebo výkonu povolání v nižším rozsahu) došlo, je nutno předložit potvrzení o doškolení (§ 6, § 9 a § 12 zákona č. 95/2004 Sb., § 4a zákona č. 96/2004 Sb.)
- u mě netrvá některá z překážek pro udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb uvedených v § 17 zákona o zdravotních službách
(takovou překážkou by bylo: a) uložení zákazu činnosti spočívající v poskytování zdravotních služeb odbornému zástupci; b) odnětí oprávnění odbornému zástupci k poskytování zdravotních služeb z důvodů uvedených v § 17 písm. b) zákona, a to 3 roky od právní moci rozhodnutí; c) zamítnutí insolvenčního návrhu proto, že by majetek odborného zástupce (jako dlužníka) nepostačoval k úhradě nákladů insolvenčního řízení, a to 3 roky od právní moci rozhodnutí; d) zrušení konkurzu proto, že by majetek odborného zástupce (jako dlužníka) byl zcela nepostačující pro uspokojení věřitelů, a to 3 roky od právní moci rozhodnutí)
- soud v insolvenčním řízení nenaládal předběžné opatření, jímž by mě - jako osobu, jejíž úpadek nebo hrozící úpadek se v tomto řízení řeší – omezil v nakládání s majetkovou podstatou
 - pokud soud nařídil takové předběžné opatření, musí být doložen písemný souhlas předběžného insolvenčního správce s úkony odborného zástupce, které souvisejí se vznikem oprávnění
- na můj majetek nebyl v průběhu insolvenčního řízení prohlášen konkurz
 - pokud byl prohlášen konkurz, musí být doložen písemný souhlas insolvenčního správce s úkony odborného zástupce, které souvisejí se vznikem oprávnění

Prohlašuji, že všechny mnou výše uvedené údaje jsou pravdivé a úplné a nic není zamlčeno.

Datum podpis odborného zástupce:

PŘÍLOHA P X: PROHLÁŠENÍ O VĚCNÉM A TECHNICKÉM VYBAVENÍ URČENÉ K PODÁNÍ NA KRAJSKÝ ÚŘAD

Prohlášení o věcném a technickém vybavení

Já, (my)

prohlašuji (-eme), že **zdravotnické zařízení** – pracoviště – kontaktní pracoviště ¹⁾
na adrese

.....

ve kterém hodlám poskytovat zdravotní služby

ve formě zdravotní péče ambulantní – jednodenní – lůžkové – ve vlastním
sociálním prostředí ²⁾

v oboru zdravotní péče

.....

v druhu zdravotní péče ³⁾

.....

s názvem zdravotní služby³⁾

.....

je pro poskytování dotčených zdravotních služeb **technicky a věcně vybaveno
podle zákona o zdravotních službách** a příslušných prováděcích předpisů (§ 11
odst. 6 a 7 a §18 odst. 2 písm. a) bod 5. resp. § 18 odst. 2 písm. c) bod 4. zákona o
zdravotních službách).

Datum

.....

Jméno, příjmení a podpis osoby oprávněné jednat za žadatele

¹⁾ *nehodící se škrtněte*

²⁾ *pouze v případě léčebně rehabilitační péče, lázeňské léčebně rehabilitační péči,
ošetřovatelská péče, paliativní péče, lékárenská péče a klinickofarmaceutická péče*

³⁾ *pouze v případě zdravotnické záchranné služby, zdravotnické dopravní služba,
přeprava pacientů neodkladné péče, záchytné služby*

PŘÍLOHA P XI: NÁVRH NA KONÁNÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ URČENÉ K PODÁNÍ NA KRAJSKÝ ÚŘAD

Krajský úřad Olomouckého kraje
odbor zdravotnictví
Jeremenkova 1191/40a
779 00 OLOMOUC

Návrh na konání výběrového řízení

Níže uvedená právnická osoba navrhuje konání výběrového řízení na uzavření smlouvy o poskytování a úhradě hrazených služeb podle zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů se zdravotními pojišťovnami¹⁾:

- VZP ČR (111) ZPMV ČR (211) VoZP ČR (201) OZP (207)
 ČPZP (205) RBP ZP (213) ZP Škoda (209)

v oboru:

forma²⁾: ambulantní péče jednodenní péče

zdravotní péče poskytovaná ve vlastním sociálním prostředí pacienta

pro území³⁾:

Lhůta, od které uchazeč hodlá zajistit poskytování zdravotních služeb, které jsou předmětem výběrového řízení⁴⁾:

Uchazeč prohlašuje, že je²⁾:

- poskytovatel oprávněný poskytovat zdravotní péči v příslušném oboru
 právnická osoba, která hodlá poskytovat zdravotní služby a je schopna ve lhůtě stanovené ve vyhlášení výběrového řízení splnit předpoklady k poskytování zdravotních služeb v příslušném oboru zdravotní péče

Identifikační údaje uchazeče - právnické osoby:

název (firma):

titul, jméno, příjmení statutárního orgánu:

sídlo:

adresa pro doručování
(je-li odlišná od sídla):

IČ (bylo-li přiděleno): tel. kontakt: e-mail:

V dne

.....
podpis statutárního orgánu

¹⁾ označte křížkem; novým poskytovatelům zdravotních služeb doporučujeme podat návrh na konání výběrového řízení pro všechny zdravotní pojišťovny

²⁾ označte křížkem /

³⁾ území je třeba konkrétně vymezit – doporučujeme uvést název obce či „okres ...“

⁴⁾ minimální lhůta: 75 dnů ode dne podání návrhu na konání výběrového řízení. Nebude-li žadatelem lhůta uvedena, bude stanovena krajským úřadem cca 90 dnů, k 1. v měsíci.

PŘÍLOHA P XII: CENÍK VYŠETŘENÍ PRO SAMOPLÁTCE

<i>Vyšetření</i>	<i>Průměrná cena</i>
<i>Kultivační vyšetření výtěru z krku</i>	<i>250 Kč</i>
<i>Kultivační vyšetření výtěru z nosu</i>	<i>275 Kč</i>
<i>Kultivační vyšetření sputa</i>	<i>425 Kč</i>
<i>Kultivační průkaz Bordetella sp.*</i>	<i>225 Kč</i>
<i>Kult. průkaz Corynebacterium diphtheriae*</i>	<i>300 Kč</i>
<i>Kultivační vyšetření výtěru z ucha*</i>	<i>425 Kč</i>
<i>Kultivační vyšetření výtěru z oka</i>	<i>425 Kč</i>
<i>Kultivační vyšetření stolice</i>	<i>425 Kč</i>
<i>Cílený kultivační průkaz Salmonella sp</i>	<i>250 Kč</i>
<i>Cílený kultiv. průkaz Campylobacter sp.</i>	<i>250 Kč</i>
<i>Cílený kultivační průkaz Yersinia sp</i>	<i>250 Kč</i>
<i>Cílený kultivační průkaz Shigella sp.</i>	<i>250 Kč</i>
<i>Cílený kultivační průkaz Vibrio cholerae</i>	<i>370 Kč</i>
<i>Průkaz Ag rotavirů a adenovirů ve stolici</i>	<i>550 Kč</i>
<i>Průkaz Ag norovirů ve stolici</i>	<i>450 Kč</i>
<i>Průkaz Ag H.pylori ve stolici</i>	<i>583 Kč</i>
<i>Cl.difficile -průkaz Ag a toxinu ve stolici</i>	<i>500 Kč</i>
<i>Kultivační vyšetření moče</i>	<i>300 Kč</i>
<i>Uricult</i>	<i>300 Kč</i>
<i>Mykoplazma, ureaplazma - průkaz v moči</i>	<i>400 Kč</i>
<i>Kultivační vyšetření výtěru z uretry</i>	<i>450 Kč</i>
<i>Kult. vyšetření výtěru z vaginy, cervixu</i>	<i>525 Kč</i>
<i>Cílený průkaz N.gonorrhoeae</i>	<i>195 Kč</i>
<i>Cílený průkaz G.vaginalis</i>	<i>150 Kč</i>
<i>Mykoplazma, ureaplazma z výtěru</i>	<i>375 Kč</i>
<i>Průkaz Ag Ch.trachomatis z výtěru</i>	<i>425 Kč</i>
<i>MOP</i>	<i>85 Kč</i>
<i>Kultivační průkaz T.vaginalis</i>	<i>275 Kč</i>
<i>Kultivační vyšetření jiného klinického materiálu (hnis, punktát, rána, ...)</i>	<i>375 Kč</i>
<i>Hemokultura</i>	<i>500 Kč</i>
<i>Screening MRSA</i>	<i>200 Kč</i>
<i>Screening GBS</i>	<i>170 Kč</i>
<i>Mykologické vyšetření drti nehtů, kožních šupin, vlasů, atd.</i>	<i>350 Kč</i>
<i>Vyšetření PCR</i>	<i>400 Kč</i>