

Projekt zřízení soukromé ordinace dentální hygienistky

Bc. Anna Cíhová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna Cíhová**
Osobní číslo: **M22186**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zřízení soukromé ordinace dentální hygienistky**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti podnikání ve zdravotnictví.

II. Praktická část

- Provedte a popište analýzu podmínek pro založení soukromé ordinace dentální hygienistky v dané lokalitě.
- Na základě výsledku analýzy vytvořte projekt na založení soukromé ordinace dentální hygienistky.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- KOTYZA, Otakar. *Marketing ve stomatologii*. Vyd.1. Praha: Dent.e.s., 2015. ISBN 978-80-260-8585-0.
- POPEŠKO, Boris. *Kalkulace nákladů ve zdravotnických organizacích*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-509-2.
- SWARVAR, Eric a CRUZ, William. *The Dental Start-up: The sequential process of opening a successful dental practice*. USA : Independently Published, 2021. ISBN 979-8704872962.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce pro začínající podnikatele*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
- WILLIS, David O. *Business basics for dentists*. Chichester. West Sussex: John Wiley, 2013. ISBN 9781118581865.

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tužek, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou 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 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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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 práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.4.2024

Jméno a příjmení: Anna Cíchová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu soukromé ordinace sloužící pro účely poskytování dentální hygieny. Cílem práce je pomocí vybraných analýz tržního prostředí, legislativních požadavků, finančního plánování a marketingové strategie zjistit, zda je projekt realizovatelný, konkurenceschopný a jaká případná rizika by mohla negativně ovlivnit jeho úspěšnost. Hlavní částí projektu je finanční plán, v němž se autorka zabývá náročností počáteční investice, návratností a finanční stabilitou zařízení. Zpracovaný podnikatelský plán rovněž slouží jako podklad pro poskytovatele bankovního úvěru.

Klíčová slova: soukromá ordinace, dentální hygiena, podnikatelský plán, podnikání, zdravotnictví, stomatologie

ABSTRACT

The thesis deals with the elaboration of a business plan for a private practice serving the purpose of providing dental hygiene. The aim of the thesis is to use selected analyses of the environment, legislative requirements, financial planning and marketing strategy to determine whether the project is feasible, competitive and what potential risks could negatively affect its success. The main part of the practical part of the thesis is the financial plan, in which the author discusses the difficulty of the initial investment of the project, the return and the financial stability of the facility. The developed business plan also serves as a basis for the bank loan provider.

Keywords: private practice, dental hygiene, business plan, business, health service, stomatology

Ráda bych poděkovala panu profesoru MUDr. Jaroslavu Slanému, Csc., za odbornou pomoc a připomínky v průběhu zpracování práce. Paní doktorce Ing. Zuzaně Crhové, Ph.D. za cenné rady při zpracování ekonomické části práce. Významné poděkování patří mému zaměstnavateli, MDDr. Františkovi Berčíkovi, za podporu v rámci celého studia, a v neposlední řadě děkuji také rodině a příteli za morální podporu a trpělivost při psaní 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 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	13
1.1 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	13
1.2 ZÁSADY ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	13
1.3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	14
1.3.1 Titulní list.....	14
1.3.2 Obsah.....	14
1.3.3 Shrnutí (exekutivní souhrn).....	14
1.3.4 Popis podnikatelské příležitosti.....	14
1.3.5 Analýza trhu.....	15
1.3.6 Analýza konkurence.....	15
1.3.7 Marketingová a obchodní strategie.....	15
1.3.8 Finanční plán.....	16
1.3.9 Analýza rizik.....	16
1.4 MISE A VIZE FIRMY.....	16
1.5 CÍLE.....	16
2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ.....	18
3 FINANČNÍ ŘÍZENÍ.....	20
3.1 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	20
3.1.1 Druhové členění nákladů.....	20
3.1.2 Účelové členění nákladů.....	21
3.1.3 Kalkulační členění nákladů.....	21
3.1.4 Klasifikace dle vztahu k objemu prováděných výkonů:.....	21
3.2 ANALÝZA BODU ZVRATU.....	22
4 PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	24
4.1 PRÁVNÍ NORMY.....	24
4.2 TYPY PRÁVNÍCH FOREM.....	24
4.3 PROVOZOVÁNÍ ORDINACE DH.....	26
5 FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI.....	28
5.1.1 Vlastní a cizí zdroje.....	28
5.1.2 Dlouhodobé a krátkodobé.....	29
6 DENTÁLNÍ HYGIENA.....	30
6.1 HISTORIE OBORU.....	30
6.2 LEGISLATIVNÍ RÁMEC OBORU DENTÁLNÍ HYGIENA.....	30
6.3 KOMPETENCE DENTÁLNÍ HYGIENISTKY.....	31

6.3.2	Činnosti prováděné bez odborného dohledu na základě indikace.....	32
6.3.3	Činnosti prováděné pod odborným dohledem	33
6.3.4	Činnosti prováděné pod přímým vedením zubního lékaře.....	33
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
7	PODNIKATELSKÝ PLÁN	35
7.1	TITULNÍ STRANA	35
7.2	EXEKUTIVNÍ SOUHRN	36
7.3	MISE, VIZE A CÍLE FIRMY	37
7.4	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	37
7.5	POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI	38
7.6	CÍL	39
8	ANALÝZA TRHU.....	40
8.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	40
8.1.1	Analýza PESTLE	40
8.2	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ.....	52
8.2.1	Porterův model pěti konkurenčních sil	52
8.3	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	55
8.3.1	SWOT analýza	55
8.4	MARKETINGOVÝ MIX	58
9	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	64
10	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	65
12	ROZVAHA.....	68
12.1	ZAHAJOVACÍ ROZVAHA K 1.7.2024	68
12.2	KONEČNÁ ROZVAHA K 30.6.2025	70
13	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY.....	71
13.1	NÁKLADY	71
13.2	VÝNOSY	72
13.3	VÝSLEDOVKA.....	73
13.3.1	OPTIMISTICKÁ VARIANTA.....	73
13.3.2	REALISTICKÁ VARIANTA.....	75
13.3.3	PESIMISTICKÁ VARIANTA	76
14	CASH FLOW.....	79
14.1	NÁVRATNOST INVESTICE	81
15	ANALÝZA BODU ZVRATU	82
17	ČASOVÁ ANALÝZA	88
18	ZHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	89

ZÁVĚR	90
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	99
SEZNAM OBRÁZKŮ	101
SEZNAM TABULEK.....	102
SEZNAM GRAFŮ	103
SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Dentální hygiena je poměrně mladý samostatně stojící obor, přesto se již stala běžnou součástí preventivní stomatologické péče. Bohužel se v praxi stále setkávám i s tím, že řada starších zubních lékařů své pacienty na ošetření k dentální hygienistce neodesílá. V lepším případě kontrolu stavu úrovně hygieny a edukaci provádějí sami v rámci preventivních prohlídek, v tom horším případě, a bohužel také častějším, stav parodontu vůbec neřeší. Přitom správnou edukací a instruktáží by se dalo předejít pozdějším problémům. Přestože existují výjimky, většina klientů tyto služby už vyhledává samovolně, a to nejen kvůli orálnímu zdraví, ale také díky sílicímu společenskému tlaku na estetiku úsměvu. Nezřídka však nastává situace, zejména v periferních oblastech, že lidé mají zájem o ošetření, ale nemají se kam objednat. Jednoduše proto, že dentálních hygienistek je stále nedostatek (nebo se soustřeďují ve městech) a z kapacitních důvodů jsou nuceny další zákaznicky odmítat.

Nejčastěji dentální hygienistky pracují jako zaměstnankyně pod zubním lékařem, čímž odpadá většina administrativních záležitostí a starostí s vedením praxe. Spousta dentálních hygienistek možná i touží po soukromé praxi, ale mají strach z neznámého nebo nechtějí podstupovat riziko podnikání. Tato diplomová práce proto může sloužit jako manuál záležitostí, které je potřeba zvážit před zahájením podnikání v oblasti dentální hygieny. Teoretická část práce prostřednictvím literární rešerše českých i zahraničních zdrojů vysvětluje klíčové pojmy pro lepší pochopení části praktické, která se zabývá otázkou, zda vůbec může být myšlenka založení si vlastní ordinace na malém městě, jako jsou Valašské Klobouky, reálná. Zda bude o služby dostatečný zájem, jestli bude ordinace dostatečně profitabilní, aby byly pokryty náklady na provoz, a za jak dlouho je možné očekávat návratnost počáteční investice.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem DP je zpracovat detailní návrh podnikatelského projektu založení soukromé ordinace dentální hygienistky ve městě Valašské Klobouky, který popisuje podnikatelskou vizi a cíle k dosažení vybudování konkurenceschopné soukromé praxe.

Teoretická část je tvořena literární rešerší odborné literatury na dané téma pro lepší pochopení části praktické. Ta je tvořena částí analytickou a projektovou.

Část analytická pracuje s aktuálními daty Českého statistického úřadu a Ústavu zdravotnických informací a statistiky a informacemi zjištěnými vlastním průzkumem autorky práce. Využívá metody PESTLE, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu ke zjištění informací o současném stavu nabídky služeb na trhu.

Projektová část využívá informace shromážděné na základě analýzy makro a mikroprostředí. Dílčím cílem praktické části je zjistit realizovatelnost projektu, odhadnout plánované výnosy v optimistické, realistické a pesimistické variantě a návratnost počáteční investice u realistické varianty. V závěru práce je projekt podroben časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Sestavování podnikatelského plánu obvykle probíhá před zahájením projektu, v případě zásadnější změny v průběhu podnikání, nebo také při vstupu nového vlastníka či změně strategie. Autorka Šafrová Drášilová (2019) doporučuje ještě před samotným sestavením podnikatelského plánu vytvořit myšlenkovou mapu, která slouží jako zamyšlení se nad tím, co všechno bude potřeba zařídit, promyslet a udělat. Další velmi populární metodou je Lean Canvas, jejímž autorem je Alexander Osterwalder. Jedná se o vizuální model veškerých vztahů mezi organizací, zákazníky a dalšími stakeholdery.

Business Model Canvas



Obrázek 1 Business model Canvas (Kovalová, 2022)

1.1 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán, často označovaný anglickým výrazem business plan, slouží především pro utřídění myšlenek a odhalení potenciálních rizik. Pomocí analýzy trhu lze zjistit, zda je plán realistický, zda existují potenciální zákazníci, jestli a jak rychle se vrátí vložené počáteční investice (Šafrová Drášilová, 2019; Svobodová a Andera, 2017). Podnikatelský plán je sestavován především pro samotného podnikatele, společníky, pro investory, banky či poskytovatele dotací (Svobodová a Andera, 2017; Srpová a Řehoř, 2010).

1.2 Zásady zpracování podnikatelského plánu

Plán by měl být podle autorů Šafrové Drášilové (2019) a Svobodové s Anderou (2017) srozumitelný, stručný, přehledný a reálný. Srpová a Řehoř (2010) se domnívají, že je také nutné, aby byl plán inovativní, logický a pravdivý. Po přečtení by mělo být čtenáři jasné, co

je cílem projektu, kdo budu zákazníci, jaká je konkurence na trhu, jaká je počáteční investice, jakým způsobem se vložené investice vrátí a jaká jsou potenciální rizika projektu.

1.3 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není pevně dána (Srpová a Řehoř, 2010) a může se odlišovat dle adresáta, pro kterého je určena. Při žádosti o úvěr tak může navíc obsahovat např. splátkový kalendář (Svobodová a Andera, 2017). Plán by vždy měl obsahovat následující kapitoly:

1.3.1 Titulní list

Na titulní list se zpravidla uvádí název a logo budoucí firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora a datum založení. Srpová et al. (2011, s. 16), doporučuje uvést prohlášení: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“*

1.3.2 Obsah

Před samotný text plánu se doporučuje zařadit obsah, který umožní rychlejší orientaci v plánu. Pro přehlednost se uvádí členění maximálně do třetí úrovně a samotný obsah by neměl být delší než 1,5 strany formátu A4 (Srpová et al., 2011).

1.3.3 Shrnutí (exekutivní souhrn)

Shrnutí není úvodem, ale jedná se o poskytnutí stručnější informace toho, co je v plánu podrobněji popsáno. Snaží se ve čtenáři vyvolat zájem o přečtení celého plánu. Srpová a Řehoř (2010) uvádí jako ideální rozsah 2-7 stran, Šafrová Dráčilová (2019) však doporučuje rozsah maximálně jedné strany. Přestože je shrnutí zařazeno na začátek podnikatelského plánu, většinou je sestavováno až v momentě, kdy se hotový celý plán (Srpová et al., 2011).

1.3.4 Popis podnikatelské příležitosti

V této části je popsána hlavní konkurenční výhoda. Cílem je přesvědčit potenciálního zákazníka, proč právě náš produkt/služba je pro něj ten nejlepší a jaký mu to přinese

užitek, když si vybere naši organizaci nikoli konkurenci (Srpková a Řehoř, 2010). V této části je tedy detailně představen:

- Popis produktu – výrobku nebo služby
- Popis konkurenční výhody
- Užitek pro zákazníka (Srpková et al., 2011).

1.3.5 Analýza trhu

Investory zajímá především potenciální trh, proto by měla být popsána fakta o velikosti potenciálních trhů, jaké jsou obvyklé výnosy, existující bariéry vstupu do odvětví, a také konkrétní cílový trh (Srpková et al., 2011). Hlavním cílem analýzy prostředí je identifikovat klíčové faktory prostředí, v němž se podnik nachází, které by mohly představovat příležitosti či hrozby a ovlivnit tak jeho fungování. Analýza by měla probíhat podle principu MAP = monitoruj, analyzuj, předvídej (Jakubíková, 2013). Okolí podniku se rozděluje do 3 kategorií: makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Někteří autoři prostředí člení na: vnější (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřní prostředí podniku.

1.3.6 Analýza konkurence

Častou chybou začínajících podnikatelů je domněnka začínajících podnikatelů, že žádní konkurenti pro jejich plán neexistují. Je nezbytné provést srovnání podobných firem na základě vybraných kritérií, např. obrát, podíl na trhu, ceny, dostupnost atd. Jestliže chce být podnik úspěšný, je nezbytné, aby dobře znal své konkurenty a uspokojoval potřeby zákazníků lépe než oni. Podnik by se mimo skutečné konkurenty měl zaměřovat také na potenciální konkurenty, tedy takové, kteří nepředstavují hrozbu aktuálně, ale mohli by ji představovat v budoucnu (Souček a Burian, 2006; Srpková et al., 2011).

1.3.7 Marketingová a obchodní strategie

Marketing je účinný nástroj, který může zásadním způsobem ovlivnit budoucnost dané firmy (Srpková a Řehoř, 2010). Cílem je zvolit nejefektivnější formu propagace a dostat tak produkt k cílovému zákazníkovi.

1.3.8 Finanční plán

Finanční plán by měl čtenáře přesvědčit o reálnosti a efektivnosti daného projektu (Srpková a Řehoř, 2010). Počítá s optimistickou, realistickou a pesimistickou variantou. Měl by obsahovat základní finanční výkazy – rozvaha, výsledovka a cash flow. Součástí je také bod zvratu (Šafrová Drážilová, 2019).

1.3.9 Analýza rizik

Jedním z důvodů sestavení podnikatelského plánu je zavčas odhalit potenciální rizika, která by mohla zapříčinit neúspěch daného projektu (Šafrová Drážilová, 2019). Srpková a Řehoř (2010, s. 67) definují riziko jako „*odchylku od cíle*“, které může mít negativní dopad. Jako rizikové faktory jsou chápány např. změny spotřebitelského chování, legislativní změny nebo technologický pokrok. Analýza rizik se provádí buď expertním hodnocením nebo analýzou citlivosti.

1.3.10 Přílohy

V příloze podnikatelského plánu se uvádí výpis z trestního rejstříku, výsledky průzkumu trhu, důležité smlouvy, získané certifikáty atd. (Srpková a Řehoř, 2010).

1.4 Mise a vize firmy

Mise neboli poslání firmy říká, proč vůbec daná společnost existuje (Srpková et al., 2011; Fotr et al., 2017), charakterizuje její „smysl“ (Slouka, 2017). Záměrem nemusí být vždy pouze generování vysokých zisků, ale také určitý společenský, regionální či duchovní přínos. Jedná se o krátký slogan, který by měl být jednoduchý a snadno zapamatovatelný (Souček a Burian, 2006; Srpková et al., 2011).

Vize definuje to, čeho chce firma dosáhnout. Jedná se o srozumitelné vyjádření pozice dané organizace v budoucnu (Srpková, 2020; Srpková et al., 2011). Na základě vize jsou stanovovány strategické cíle, které slouží k účelnému směřování organizace. Japonský profesor Kenichi Ohmae řekl: „*když je loď nasměřovaná špatným směrem, usilovnější pádlování nepomůže*“ (Slouka, 2017, s. 53).

1.5 Cíle

Základem každého správně sestaveného podnikatelského plánu jsou vhodně zformulované cíle. Obecně by měly být definovány podle pravidla SMART (Srpková et al., 2011; Šafrová

Drášilová, 2019; Fotr et al., 2012). Název je odvozen z počátečních písmen z anglické terminologie:

S – specific (specifický)

M – measurable (měřitelný)

A – accepted (akceptovatelný)

R – realistic (reálný)

T – timed (časově ohraničený)

Existují různé obměny a variace pravidla, ve spoustě zdrojů se lze setkat s rozšířenou variantou SMARTER, kde by cíle měly navíc plnit podmínku E – ethical (v souladu s etickým přístupem) a R – resourced (zaměřený na zdroje).

Jednotlivé strategické cíle by měly být vzájemně nezávislé a jejich počet by neměl být příliš vysoký. Jak uvádí Fotr et al.: (2012, s. 37) „*twenty is plenty*“. Podle Šafrové Drášilové (2019) vhodně zvolené cíle slouží také jako kontrolní body, které napomáhají zjistit, zda se záměr ubírá správným směrem nebo naopak, zda se svou činností od záměru vzdaluje. Pokud jsou cíle vhodně zvolené, lze snadno odpovědět na následující otázky:

- *Je jasné, čeho chci dosáhnout?*
- *Jak/čím budu měřit míru splnění cíle?*
- *Jak/čím budu měřit míru splnění cíle?*
- *Opravdu chci tohoto cíle dosáhnout a chtějí to i ostatní?*
- *Je možné cíle dosáhnout?*
- *Kdy/dokdy má být cíl splněn? (Šafrová Drášilová, 2019, s. 45)*

2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ

Cílem marketingu je upoutání pozornosti potenciálních zákazníků a udržet si je poskytováním hodnoty. Kotler a Armstrong (2018, s. 28) definují marketing jako „*zapojení zákazníků a řízení ziskových vztahů se zákazníky*“. Marketing zdravotnických zařízení se liší od jiných podniků tím, že nabízeným produktem není výrobek, ale služba. Služby jsou podle Davida Slouky (2017, s. 24) obecně definovány jako „*nehmotné činnosti, při kterých nedochází k převodu do vlastnictví, ale spíše jejich porízením získá zákazník nějaký užitek či výhodu.*“ Služby se také od produktů odlišují specifickými vlastnostmi:

- Nehmotnost – zákazník si nemůže službu předem prohlédnout nebo ohmatat jako výrobek
- Neskladovatelnost (pomíjivost) – služby nelze skladovat, volný termín na ošetření z předchozího dne již nelze nabídnout zákazníkům
- Nedělitelnost – služba je vyráběna a spotřebovávána současně, nelze ji jako u zboží oddělit od výrobce (poskytovatele) a prodávat jinde
- Nestálost kvality – kvalita poskytnuté služby (ošetření) je ovlivněna lidským faktorem (Slouka, 2017)

Kotyza (2015) poukazuje na to, že stomatologické prostředí je charakteristické tím, že zde jako v jednom z mála prostředí převažuje poptávka nad nabídkou. Přesto i zde začíná vznikat silné konkurenční prostředí a spousta lékařů (stomatologů) si uvědomuje fakt, že k získání a udržení si dostatečného množství pacientů, pouhé lékařské schopnosti nestačí, a proto je potřeba se odlišit a tím si zajistit dostatečnou konkurenceschopnost. Jedním z možných způsobů, jak se odlišit a přilákat dostatek zákazníků je například zavedení ordinačních hodin o víkendu nebo do pozdnějších odpoledních /večerních hodin (Kotyza, 2015; Swarvar a Cruz, 2021).

Většina zákazníků nedokáže objektivně posoudit kvalitu poskytovaných služeb (stomatologického ošetření) a hodnotí ji pouze na základě subjektivních pocitů spokojenosti, referenci od známých či úrovní technického vybavení (Kotyza, 2015). Proto v oblasti zdravotnických zařízení může mít velký marketingový potenciál metoda WOM („od úst k ústům“). Jde o šíření svých zkušeností (ať už pozitivních či negativních) ústní formou mezi klienty (pacienty) ZZ a jejich známými. David Slouka (2017, s. 32) cituje ředitele marketingu společnosti Coca-Cola Sergia Zymana: „*Udělejte něco senzačního a lidé to*

mohou, ale nemusí říct svým přátelům. Udělejte chybu a řeknou to všem lidem, co znají, a to tak rychle, jak jen to bude možné.“



Obrázek 2 Metoda "Word of mouth" (Slouka, 2017)

Kvalitní marketingová strategie vyžaduje důkladnou analýzu zákazníků. Organizace se musí rozhodnout, které zákazníky bude obsluhovat (segmentace a zacílení) a jakým způsobem (diferenciace a positioning). Aby organizace mohla maximálně vyhovět požadavkům zákazníků a tím si zajistit silné postavení v konkurenčním prostředí, je potřeba nejdříve porozumět jejich přáním a potřebám. (Kotyza, 2015; Kotler a Armstrong, 2018). Přestože primárním cílem zdravotnických zařízení je poskytování vysoce kvalitních služeb, nelze opomenout, že stomatolog (či dentální hygienistka) je také podnikatel, jehož cílem je tvorba zisku, který pokryje náklady na fungování zařízení a generuje tzv. přiměřený zisk (Kotyza, 2015; Košumberský a kolektiv autorů, 2019).

3 FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Finanční plán je nezbytnou součástí podnikatelského plánu. Je potřeba všechny představy, plány, návrhy a postupy převést na čísla (Šafrová Drážilová, 2019; Srpová 2020). Finanční řízení podniku hraje důležitou roli v zajištění dlouhodobého fungování podniku. Kromě průběžného financování běžných podnikatelských aktivit, musí zajistit rentabilitu (výnosnost), solventnost a vytvoření podmínek pro budoucí rozvoj (Šiman, 2021).

Podle dr. Davida Willise (2013) úspěšná stomatologická praxe nevzniká jen tak, ale jejím základem je právě úspěšné finanční řízení. Rozlišuje špatnou a dobrou režii. Pokud zaměstnavatel přijme nového zaměstnance, který firmě přinese dostatečný výnos, mluví o režii jako dobré a vhodně vynaložené. Pokud však nejsou pokryty dodatečné náklady na nového zaměstnance označuje režii za špatnou. Problém vidí v tom, že spousta zubních lékařů své skutečné náklady nezná a veškerá čísla přenechávají na účetní. Podle profesora Popeska (2014) je právě správné členění nákladů základním předpokladem úspěšného finančního řízení.

3.1 Členění nákladů

Náklady představují hlavní faktor efektivity každé organizace. Dle autora Popeska (2014) lze náklady klasifikovat z hlediska různých kritérií:

- Druhové členění nákladů
- Účelové členění nákladů
- Kalkulační členění nákladů
- Klasifikace dle vztahu k objemu prováděných výkonů (Popesko, 2014)

3.1.1 Druhové členění nákladů

„Dělí náklady podle druhu spotřebovaného externího vstupu, který vstupuje do podnikového transformačního procesu“ (Popesko a Papadaki, 2016, s. 32).

Mezi nákladové druhy se řadí:

- Náklady na spotřebu hmotných statků
- Náklady na spotřebu prací a služeb
- Náklady na vynaloženou lidskou práci

- Náklady na opotřebení předmětů dlouhodobé spotřeby
- Náklady na konkrétní peněžní úhrady

3.1.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění hledá příčinu vzniku nákladů. Rozlišuje náklady:

- **Technologické**

Zde se řadí náklady na spotřebu materiálu, ve zdravotnictví např. spotřeba léků.

- **Náklady na obsluhu a řízení**

Často označovány také jako režijní náklady. Jsou vynaloženy na zajištění podmínek výrobního procesu. Jde o náklady na spotřebu energie na vytápění budov, mzdy administrativních pracovníků či náklady na informační technologie .

V praxi se však členění na náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení příliš často nevyužívá, z důvodu nepřehlednosti (Popesko, 2014). Mnohem častěji se lze setkat s členěním nákladů na: **jednicové** (náklady na jeden výrobek) a **režijní** (nesouvisí s jednotkou výroby, ale celým výrobním procesem)

3.1.3 Kalkulační členění nákladů

Náklady jsou přiřazovány určité konkrétní činnosti či výkonu jako přímé a nepřímé náklady.

- **Přímé (direct costs)**

Přímé někdy označovány také jako „tvrdé“ náklady lze jednoznačně přiřadit konkrétnímu výkonu (jedná se např. o přímý materiál nebo přímé mzdy pracovníků).

- **Nepřímé (indirect costs)**

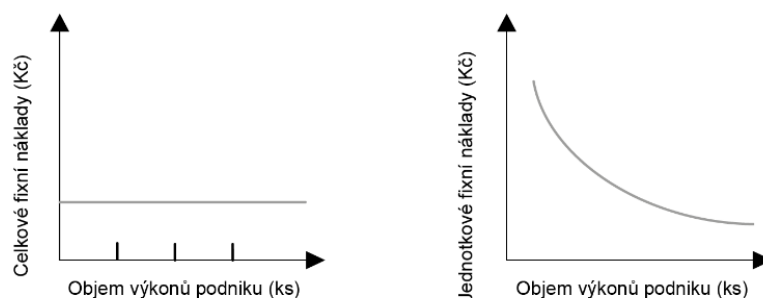
Nepřímé náklady nelze jednoznačně a okamžitě přiřadit konkrétnímu výkonu a přiřazují se pomocí početně technických postupů. Typicky se jedná o odpisy strojů, mzdy manažerů, údržbářů nebo náklady na informační systémy (Čížinská, 2018; Popesko, 2014; Popesko a Papadaki, 2016).

3.1.4 Klasifikace dle vztahu k objemu prováděných výkonů:

Dle vztahu k objemu prováděných výkonů se náklady člení na fixní, tedy takové, které nejsou závislé na objemu produkce a variabilní, které se mění se změnou objemu produkce (Šafrová Drášilová, 2019; Popesko a Papadaki, 2016).

- **Fixní náklady**

Fixní náklady jsou každý měsíc stejné, bez ohledu na to, zda podnik vykazuje jakoukoli aktivitu. Celkové fixní náklady jsou neměnné, jednotkové fixní náklady (náklady na jednotku produkce) se s rostoucím objemem výkonu snižují (Šafrová Drážilová, 2019; Popesko a Papadaki, 2016, Popesko, 2014). Příkladem takového typu nákladů je např. platba za pronájem prostor, splátky leasingů a úvěrů, platby za internet a paušál.



Obrázek 3 Chování fixních nákladů (Popesko, 2014)

- **Variabilní náklady**

Variabilní náklady se mění se změnou objemu výkonu. Nejpodstatnější složku variabilních nákladů tvoří tzv. proporciální náklady, které se mění přímo úměrně s objemem produkce. Příkladem je přímá spotřeba materiálu (Popesko a Papadaki, 2016). Existují však situace, kdy náklady mohou růst rychleji nebo pomaleji než objem produkce. Jestliže rostou rychleji hovoří se o nadproporciálních variabilních nákladech, pokud naopak rostou pomaleji než objem produkce, jedná se o náklady podproporcionální (Popesko, 2014).

3.2 Analýza bodu zvratu

Výpočet bodu zvratu by měl podle autorů Popeska a Papadaki (2016, s. 44) poskytnout odpověď na otázku: „jakou úroveň výkonů musí podnik zajistit, aby došlo k úhradě jak fixních, tak variabilních nákladů?“ Čížinská (2018, s. 73) definuje bod zvratu jako „objem výroby, při kterém se tržby a celkové náklady rovnají.“ To lze vyjádřit matematických vzorcem:

$$q_{BZ} = \frac{FN}{(p - b)}$$

FN – celkové fixní náklady

p – cena za jednotku výkonu

b – jednotkové variabilní náklady

Jedná se tedy o takový objem produkce „do jehož dosažení výroby pouze pokrývaly náklady a od kterého již začaly přispívat k tvorbě zisku“ (Popesko a Papadaki, 2016, s. 44-45).

4 PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ

Podnikání v sektoru zdravotnictví zahrnuje řadu výzev a specifických vlastností. Přestože v oblasti zdravotnictví by primárním cílem mělo být vždy poskytování co nejkvalitnější péče, při provozování praxe v nestátním zdravotnickém zařízení se jedná o podnikání jako každé jiné, jehož cílem je zhodnocení vloženého kapitálu a tvorba zisku. Poskytovatel musí tedy vykazovat nejen odborné znalosti, ale také manažerské schopnosti a orientaci ve finančním řízení (Šiman, 2021). Štěpánová (2017) se domnívá, že podnikání v oblasti zdravotnictví je méně rizikové než v jiných odvětvích, z důvodu stálé poptávky, která není ovlivněna hospodářským cyklem.

Podle Synka a Kislingerové (2015) má podnikání ve zdravotnictví jistá specifika, které lze rozdělit do 3 hlavních skupin:

- Legislativní – zahrnují konkrétní právní předpisy, které upravují provoz zdravotnických zařízení, včetně oblastí jako je zdravotní péče, kvalifikace personálu či technických a hygienických standardů
- Marketingová – zahrnuje omezení týkající se reklamy a přímé propagace zdravotnických zařízení a léčebných postupů
- Finanční specifika – zahrnují slíbené úhrady od zdravotních pojišťoven a financování poskytovaných služeb

4.1 Právní normy

Obecná právní úprava podmínek podnikání je v ČR tvořena zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ)
- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákoník (ŽZ)
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (ZOK)

4.2 Typy právních forem

Podnikat lze jako fyzická či právnická osoba. Fyzická osoba je skutečně existující člověk, zatímco právnická osoba je uměle vytvořený subjekt, za kterou v právním vztahu jedná zvolený člověk. Podnikat jako fyzická osoba lze na základě živnostenského oprávnění, právnická osoba může podnikat formou obchodní korporace (Hobza, Hobza a Schwartzhoffová, 2015; Zemánek a Lacina, 2011).

- podnikání fyzických osob
- podnikání právnických osob

Druhy obchodní korporací:

1) Obchodní společnosti

- a. osobní** – veřejná obchodní společnost (v.o.s.), komanditní společnost (k.s.)
- b. kapitálové** – společnost s ručením omezeným (s.r.o.), akciová společnost (a.s.)

2) družstva – bytové družstvo, sociální družstvo

Jednotlivé formy podnikání se navzájem odlišují např. počtem zakladatelů, rozsahem ručení společníků, výší vstupního kapitálu, účastí na zisku (ztrátě), daňovým zatížením, administrativní náročností, zveřejňovací povinností atd. (Synek, 2011; Hobza, Hobza a Schwartzhoffová, 2015).

V ČR je nejrozšířenější formou podnikání na živnost, na základě vydaného živnostenského listu. Živností se dle živnostenského zákona rozumí „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem*“ (Srpková, 2020, s. 166; Zemánek a Lacina, 2011, s. 30).

Podle předmětu podnikání a rozsahu oprávnění se živnosti rozdělují na:

- obchodní živnosti
- výrobní živnosti
- služby

Podle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živost se pouze ohlásí, jestliže jsou splněny obecné předpoklady, jako je dosažení 18let věku, způsobilost k právním úkonům a trestní bezúhonnost. O živnost koncesovanou se musí podat žádost. Do této kategorie spadá např. nakládání s nebezpečnými odpady.

Ohlašovací živnosti se dále dělí na:

- Volné – není k ní zapotřebí odborná ani žádná jiná způsobilost, může ji vykonávat kdokoli (např. i osoba s nedokončeným základním vzděláním), jedná se typicky o: reklamní činnost, velkoobchod, maloobchod, správu nemovitostí atd.
- Řemeslné – k výkonu je potřeba odborná způsobilost získaná řádně ukončeným vzděláním v daném oboru (výuční list, maturita atd.), mezi řemeslnou činnost patří např. profese kadeřníka, pekaře, řezníka atd.
- Vázané – vyžaduje vyšší odbornou způsobilost, nestačí pouze výuční listopad, např. činnost účetních poradců, provozování autoškoly atd. (Srpková 2020; Synek, 2011; Zemánek a Lacina, 2011).

4.3 Provozování ordinace DH

Provozování soukromé ordinace dentální hygieny není řízeno živnostenským úřadem, nýbrž spadá do kategorie tzv. volného povolání. Pro tento typ činnosti je nezbytná registrace na magistrátě nebo příslušném krajském úřadě, který má pravomoc udělit oprávnění k poskytování zdravotních služeb v souladu se zákonem č. 372/2011Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. Při podání žádosti na registraci je třeba uhradit poplatek ve výši 1 000 Kč, jak stanovuje zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích. Příslušný orgán má poté lhůtu 30 dnů na vyřízení žádosti.

Pokud však dentální hygienistka plánuje ve své praxi nabízet a prodávat také pomůcky určené pro ústní hygienu, je nutné založit živnost na nákup a prodej. Během 5 pracovních dnů od ohlášení této živnosti obdrží identifikační číslo (IČO), které se následně na magistrátě nebo krajském úřadě sloučí v jedno. Po obdržení oprávnění k podnikatelské činnosti má OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) povinnost tuto skutečnost nahlásit na finančním úřadě (do 30 dnů) a do 8 dnů české správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně (Jak založit soukromou praxi, © 2023).

Pro poskytnutí oprávnění k provozování zdravotních služeb je nutné doložit následující dokumenty:

- doklad o způsobilosti k výkonu zdravotního povolání
- doklad o adekvátním vzdělání (úředně ověřená kopie diplomu)
- doklad o zdravotní způsobilosti k výkonu povolání (lékařský posudek)

- doklad o bezúhonnosti (výpis z trestního rejstříku)
- prohlášení o neexistenci překážek pro udělení oprávnění
- doklad o povolení k pobytu na území ČR
- seznam pracovníků
- oprávnění žadatele o užívání prostor k poskytování zdravotních služeb
- doklad o kolaudaci
- prohlášení o technickém a věcném vybavení zdravotnického zařízení
- provozní řád a potvrzení o schválení příslušnou krajskou hygienickou stanicí (KHS)

Provozní řád (příloha P V) je třeba upravit v souladu s konkrétními požadavky dané ordinace a připojit smlouvu s prádelnou, smlouvu o odstraňování nebezpečného odpadu a případně smlouvu o sterilizaci, vše podepsané zubním lékařem, který se zařízením smluvně vykonává odborný dohled. Krajská hygienická stanice (KHS) má 30 pracovních dní na vydání rozhodnutí.

Po zahájení poskytování zdravotních služeb do 15 dnů povinností, vyplývajících z § 45 odst. 2 písm. n) zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, doložit kopii pojistné smlouvy o odpovědnosti za škodu způsobenou v souvislosti s poskytováním zdrav. služeb (Jak založit soukromou praxi, © 2023).

5 FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

K zahájení činnosti podniku je důležité mít zpracovaný zakladatelský rozpočet, který by měl kvantifikovat a specifikovat finanční zdroje. Měl by tedy obsahovat přehled dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku a zdroje krytí, předpokládanou výši výnosů, nákladů a zisku, a to ideálně v optimistické, realistické a pesimistické verzi (Šiman, 2021).

Finanční zdroje lze členit z hlediska vlastnictví na vlastní a cizí. Druhým způsobem je členění zdrojů na krátkodobé a dlouhodobé (Veber, Srpová a kol., 2005; Srpová a Řehoř, 2010).

5.1.1 Vlastní a cizí zdroje

Vlastní zdroje jsou tvořeny základním kapitálem, zisky a odpisy (daňové nebo účetní). Nejpodstatnější část vlastních zdrojů na počátku podnikání tvoří základní kapitál. Výše vkladu základního kapitálu je stanovena zákonem č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Pro společnost s ručením omezeným je podle současné legislativy minimální částka stanovena ve výši 1 Kč, společnost ručí celým svým majetkem, zatímco společník jen do výše svého nesplaceného vkladu. U akciové společnosti činí minimální částka základního kapitálu 2 000 000 Kč, přičemž společnost ručí celým svým majetkem, akcionáři za závazky neručí (Šafrová Drašilová, 2019; Zemánek a Lacina, 2011).

Protože spousta začínajících podnikatelů nemá dostatek vlastních finančních prostředků pro zahájení činnosti podniku využívá externí zdroje. Mezi nejčastěji využívané externí zdroje patří úvěry (bankovní či obchodní), leasingy (operativní a finanční), dluhopisy, akcie, faktoring a forfaiting, crowdfunding, dotace, dary (Srpová a Řehoř, 2010; Zemánek a Lacina, 2011).

Nejběžnější formou financování cizími zdroji je úvěr. Anuitní splátka (pravidelná, neměnná) se skládá z úroku a úmoru. Úrok je peněžní odměna za poskytnutý úvěr a úmor splátka jistiny. Úrok se vypočítává z dlužné částky, takže i když měsíční splátka zůstává stále stejná, úrok se každý měsíc snižuje, zatímco úmor zvyšuje. Banka může po žadateli při posuzování bonity vyžadovat podnikatelský záměr.

Druhou velmi častou formou financování dlouhodobého hmotného majetku je leasing. Základní charakteristikou leasingu je to, že předmět po dobu pronájmu zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. Jedná se tedy v podstatě o formu dlouhodobého pronájmu majetku

Rozlišují se dva typy leasingu: finanční a operativní. U finančního leasingu klient na začátku musí uhradit akontaci (poměrná část z ceny pronajímané věci) a po splacení částky obvykle dochází k převodu majetku do vlastnictví nájemce. Zatímco u operativního leasingu není potřeba na začátku platit žádnou akontaci, ale po ukončení pronájmu zůstává předmět nadále ve vlastnictví leasingové společnosti, která jej dále poskytuje dalším klientům (Srpová a Řehoř, 2010).

Alternativní formou financování je crowdfunding, který v poslední době nabývá na oblíbenosti zejména u malých a začínajících podnikatelů. Prostřednictvím online sbírky je získán dostatečný obnos finančních prostředků od různých investorů (Svobodová a Andera, 2017; Šafrová Drášilová, 2019)

5.1.2 Dlouhodobé a krátkodobé

Mezi dlouhodobé cizí zdroje patří bankovní úvěry, které lze dále dělit na:

- Hypoteční úvěr
- Investiční úvěr
- Sanační úvěr

Zákazník si může volit mezi jednotlivými úvěry podle nejvýhodnější úrokové míry, banka naopak posuzuje bonitu (úvěruschopnost) žadatele.

Krátkodobé cizí zdroje jsou charakterizovány splatností do jednoho roku a poskytovány žadateli zejména na financování běžné činnosti a nákup oběžných aktiv.

- Kontokorentní úvěr
- Eskontní úvěr
- Lombardní (Srpová a Řehoř, 2010)

6 DENTÁLNÍ HYGIENA

Dentální hygiena je samostatně stojícím oborem, který úzce souvisí se zubním lékařstvím. Dentální hygienik/stka je profesionálem v oblasti poskytování péče v rámci preventivního opatření vzniku onemocnění v dutině ústní.

6.1 Historie oboru

Profese dentální hygieny je v České republice zatím stále poměrně mladý, avšak rychle se rozvíjející obor. Zatímco v USA se o vzniku nového oboru začíná hovořit již v roce 1906, do naší se země se dostává až po revoluci v roce 1989, kdy řada stomatologů začíná pociťovat nedostatek prevence ve svých ordinacích.

První zmínka o nutnosti prevence a souvislosti mezi zdravím dutiny ústní a celého organismu vyšla v článku „*Prophylaxis, or prevention to dental decay*“ již v roce 1870 jejímž autorem byl doktor A.F. McLain působící na půdě Akademie věd v New Orleans. V článku zaznívá také ekonomická myšlenka „*jedna unce prevence má cenu jedné libry léčby*“ (Mazánek, 2015, s. 47).

Za průkopníka oboru dentální hygieny je považován zubní lékař Alfred Civilion Fones, jež poskytl odborné informace a přípravu své sestřenci Irene Newmanové, která následně začala poskytovat preventivní výkony jeho pacientům. Irene Newmanová se tak v roce 1907 stala první dentální hygienistkou ve světě. Poté pomalu začíná obor pronikat i do států konzervativní Evropy. V České republice byla příprava na výkon profese zahájena 1.9.1996 na soukromé zdravotnické škole pro dentální hygienistky v Praze a na státní škole v Ústí nad Labem (Mazánek, 2015).

6.2 Legislativní rámec oboru dentální hygiena

Kompetence pro výkon profese dentální hygienik/hygienistka získává student/ka po úspěšném absolvování studia na vyšší zdravotnické škole (VoŠ) nebo v bakalářském programu na vysoké škole. Minimální požadavky na vzdělání jsou uvedeny v zákonu

č. 201/2017 Sb., kterým se s účinností od 1.září 2017 mění zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních) a

vyhláše č.55/2011Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2017a).

Povolání dentální hygienistka (DH) se řadí mezi nelékařské zdravotnické povolání poskytující ošetrovatelskou péči podle zákona č.372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. Rozsah poskytování péče je stanoven vyhláškou č. 424/2004 Sb., kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků (Mazánek, 2015).

Způsobilost k výkonu povolání podle zákona č. 201/2017 Sb., získává ten, kdo:

a) má odbornou způsobilost podle tohoto zákona, nebo jemuž byla uznána způsobilost k výkonu zdravotnického povolání nebo k výkonu povolání jiného odborného pracovníka v souladu s ustanoveními hlavy VII nebo VIII

b) je zdravotně způsobilý

c) je bezúhonný (Česko, 2017a)

6.3 Kompetence dentální hygienistky

Činnosti prováděné dentální hygienistkou jsou rozděleny do čtyř kategorií:

- bez odborného dohledu bez indikace zubního lékaře
- bez odborného dohledu na základě indikace zubním lékařem
- pod odborným dohledem
- pod přímým vedením zubního lékaře

Dle závazného stanoviska České stomatologické komory z roku 2020, které vstoupilo v účinnost k 1.1.2021 se činností odborného dohledu rozumí, že zubní lékař stanovuje rozsah výkonu činností poskytované dentální hygienistkou a je v dosažitelnosti rady a pomoci. Není však nutné, aby byl zubní lékař fyzicky přítomen na stejném pracovišti či v budově zdravotnického zařízení, kde dentální hygienistka pracuje (Slavík, 2021).

Zubní lékař indikující činnosti dentální hygienistky stanovuje diagnózu a individuální léčebný postup včetně rozsahu a lokalizace konkrétní činnosti (Slavík, 2021).

Činnost odborného dohledu plní zubní lékař pro dentální hygienistku, která je:

- a) jeho zaměstnancem nebo zaměstnancem jeho zaměstnavatele*

- b) je poskytovatelem zdravotních služeb, s nímž zubní lékařem uzavřel písemnou dohodu o poskytování odborného dohledu*
- c) je zaměstnancem poskytovatele zdravotních služeb, s nímž zubní lékař uzavřel písemnou dohodu o poskytování odborného dohledu (Šmucler, 2019; Představenstvo ČSK, 2021).*

6.3.1 Činnosti prováděné bez odborného dohledu

Bez odborného dohledu může dentální hygienistka motivovat pacienty k pravidelné systematické domácí péči o dutinu ústní. Stanovit individuální úroveň ústní hygieny, pomoci s výběrem vhodných pomůcek, instruovat a kontrolovat správnost prováděné techniky čištění chrupu. Může poskytovat poradenství v oblasti prevence vzniku zubního kazu a parodontopatií, a také v oblasti racionální výživy (Mazánek, 2015; ČSK, nedatováno).

6.3.2 Činnosti prováděné bez odborného dohledu na základě indikace

Na základě indikace dle stanovené diagnózy a individuálního léčebného plánu sestaveného zubním lékařem může dentální hygienistka podle závazného stanoviska České stomatologické komory provádět:

- a) vstupní a kontrolní vyšetření úrovně hygieny ústní dutiny včetně získávání anamnézy, zhodnocení stavu parodontu a měkkých tkání, orientačního zhodnocení stavu chrupu a jeho kazivosti*
- b) otisky chrupu*
- c) odstraňovat zubní plak a kámen z mezizubních a supragingiválních prostorů, leštit povrch zubů profylaktickými materiály*
- d) odstraňovat subgingivální zubní kámen v rámci nechirurgické léčby*
- e) ošetření citlivého dentinu a aplikaci profylaktických materiálů, jako jsou fluoridové roztoky*
- f) odstraňování retenčních míst plaku a povrchové úpravy výplní*
- g) provádět odborné čištění zubů*
- h) stanovit individuální léčebný plán dentální hygieny a na jeho základě provádět konzervativní nechirurgickou terapii, a to iniciální, udržovací a podpůrnou*

antimikrobiální; individuální léčebný plán dentální hygieny lze stanovit pouze v mezích individuálního léčebného postupu stanoveného zubním lékařem

- i) provádět neinvazivní aplikace antiseptických, adstringentních a antibakteriálních léčivých přípravků supragingiválně i do subgingiválních prostorů*
- j) ohlazovat kořeny zubů*
- k) uzavřenou kyretáž*
- l) odstraňovat pigmentace profylaktickými materiály i speciálními přístroji*
- m) zhotovovat studijní modely*
- n) informovat ošetřujícího zubního lékaře o výsledcích ošetřování pacientů a doporučit kontrolní vyšetření zubním lékařem nejdéle po 6 měsících (Mazánek, 2015; ČSK, nedatováno)*

6.3.3 Činnosti prováděné pod odborným dohledem

Pod odborným dohledem zubního lékaře může dentální hygienistka:

- a) Provádět činnosti zubní instrumentárky*
- b) Provádět aplikace povrchové anestezie pro povrchové znecitlivění*
- c) Měnit gumové příslušenství u fixních ortodontických aparátů*
- d) Provádět bělení zubů a obdobné estetické úpravy a doporučení ohledně individuálního domácího bělení zubů*

Na základě novely vyhlášky 55/2011 Sb. ze dne 1.7.2022, kterou vydalo MZČR může dentální hygienistka také:

- e) Provádět na základě indikace zubního lékaře, který je aplikujícím odborníkem, praktickou část lékařského ozáření zubním rentgenovým zařízením (ADH ČR, 2022).*

6.3.4 Činnosti prováděné pod přímým vedením zubního lékaře

Pod přímým vedením může dentální hygienistka provádět také pečetění fisur (Stryjová, 2023a). Přímým vedením zubního lékaře se rozumí, že lékař je po celou dobu výkonu přítomen v ordinaci dentální hygienistky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Účelem dokumentu je představení podnikatelské příležitosti a shrnutí mise, vize a cílů nového zdravotnického zařízení. Má za cíl přesvědčit čtenáře a případné investory či poskytovatele úvěrů o realizovatelnosti projektu a schopnosti vybudování prosperující a konkurenceschopné ordinace.

7.1 Titulní strana

Název: DHcare

Předmět podnikání: poskytování služeb dentální hygieny, nákup a prodej pomůcek pro ústní hygienu

Právní forma: OSVČ

IČO: 09888643

Vlastník: Bc. Anna Cíhová

Základní kapitál: 150 000Kč

Sídlo: Krátká 798

766 01, Valašské Klobouky

Telefonní kontakt: + 420 774 640 868

Email: info@dhcare.cz



Obrázek 4 Logo firmy

„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou předmětem diplomové práce a mohou sloužit jako zdroj informací a inspirace při zakládání soukromé ordinace. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být využita bez písemného souhlasu autora.“

Autor: Bc. Anna Cíhová


Zpracování: únor 2024

7.2 Exekutivní souhrn

Předmětem podnikání je poskytování služeb dentální hygieny a prodej pomůcek na domácí ústní péči. Předpokládaný datum zahájení činnosti je 1.7.2024. Podnikatelská příležitost spočívá v převažující poptávkou nad nabídkou služeb. Zájem o služby dentální hygieny v posledních letech dynamicky roste a ošetření u zubního lékaře je často podmíněno právě výbornou ústní hygienou. Záměrem je vybudovat ordinaci pro tyto účely v budově polikliniky ve městě Valašské Klobouky, s dobrou dostupností a v bezprostřední blízkosti zubních lékařů. Konkurenční výhodou je široká ordinační doba s řadou odpoledních a víkendových termínů.

Počáteční náklady na zařízení ordinace a zahájení podnikání byly vyčísleny na 1 289 584Kč, realistická verze plánu počítá s návratností již v počátku třetího roku podnikání.

ORDINAČNÍ DOBA	
PO	7-15.30
ÚT	9-18.30
ST	7-15.30
ČT	9-18.30
PÁ	7-13.00
SO	7-12



Obrázek 5 Ordinační doba DHcare

7.3 Mise, vize a cíle firmy

„Vaše zuby, vaše sebevědomí“

DHcare je moderním zařízením, jehož posláním je poskytovat precizní ošetření na dentální hygieně s ohledem na maximální komfort pacienta tak, aby bylo ošetření bezbolestné. Přesvědčit pacienty, že správně prováděná ústní hygiena jim pomůže odbourat strach z návštěvy zubního lékaře a tím dodat zákazníkům sebevědomí z krásných a zdravých zubů.

VIZE

Poskytovat bezbolestné, vysoce kvalitní ošetření. Zajistit profitabilní růst a stát se první volbou pro potenciální zákazníky.

OPERATIVNÍ CÍLE

- v prvním půl roce provozování zařízení každý měsíc získat aspoň 20 nových klientů na doporučení stávajících pacientů a na základě online marketingu
- pravidelně monitorovat zpětnou vazbu (metoda VOC) zákazníků a maximalizovat kvalitu poskytovaných služeb

TAKTICKÉ CÍLE

- navázání spolupráce alespoň se 2 zubními lékaři z okolí, kteří budou své pacienty pravidelně odesílat na ošetření do DHcare
- optimalizovat time management, aby nevznikaly prostoje mezi ošetřením jednotlivých pacientů nebo naopak, aby pacienti nemuseli čekat v čekárně déle než 5 minut
- každý měsíc ošetřit alespoň 65 pacientů, aby byly pokryty fixní náklady

STRATEGICKÉ CÍLE

- do 3 let od zahájení provozu vybudovat dostatečně širokou stálou klientelu
- do pěti let splatit bankovní úvěr poskytnutý na vybavení ordinace

7.4 Personální zajištění

Personální zajištění ordinace bude v prvních dvou letech pouze autorkou podnikatelského plánu. Dentální hygienistka bude kromě poskytování ošetření také sama vykonávat činnosti spojené s marketingem, správou sociálních sítí, vyřizováním emailové korespondence,

objednávání pacientů, inventarizaci skladu a placení pohledávek dodavatelům. Pravidelný úklid prostor je zajištěn správcem budovy. Do budoucna dentální hygienistka počítá se studentkami, které budou chodit v rámci studia na povinnou praxi a pomáhat s každodenním provozem ordinace (zejména dekontaminace povrchů pracovního prostředí, desinfekce a sterilizace nástrojů), od třetího roku (po návratu počátečních investic) případně také s druhou dentální hygienistkou zaměstnanou na částečný úvazek.

7.5 Popis podnikatelské příležitosti

Předmětem podnikatelského plánu je poskytování služeb dentální hygieny v rámci preventivní péče. Ošetření na dentální hygieně je rozčleněno do jednotlivých fází podle stanoveného léčebně hygienického plánu – iniciální, hygienická, udržovací.

V úvodní iniciální fázi je odebrána anamnéza pacienta shromažďující důležité informace z oblasti osobní anamnézy poskytující informace o zdravotním stavu zákazníka, současných onemocněních, prodělaných úrazech a chirurgických výkonech, významných alergiích na anestetika, desinfekce aj. Poskytuje informace o abúzu návykových látek (zejména nikotinu) a pravidelně užívaných léků (především léky na hypertenzi, epilepsii, diabetes mellitus, imunosupresiva, antikoagulancia a antiagragancia). U žen se zjišťuje případné těhotenství. Zjišťuje se sociální a dentální anamnéza, která je následně zohledněna v motivační části ošetření. Po zjištění veškerých důležitých informací je provedeno důkladné klinické vyšetření (extraorální a intraorální), stanovena diagnóza a navržen léčebně hygienický plán, preventivní a profylaktická ošetření. Plán sestává podle potřeby z jedné či více návštěv. Hygienická fáze zahrnuje odstranění nánosů biofilmu, zubního kamene v supragingivální i subgingivální oblasti, odstranění zevních pigmentací, leštění a aplikace remineralizačních přípravků. Součástí hygienické fáze je také motivace pacienta ke zlepšení úrovně domácí péče, výběr vhodných pomůcek dle individuálních potřeb a instruktáž správné techniky čištění. Poté pacient přechází do udržovací fáze, kdy pravidelně dochází na opakované tzv. recallové návštěvy. Dochází k opakovanému vyšetření stavu parodontu, úrovně domácí péče, opakované motivaci a dočištění problematických míst. V této fázi je možné provádět také např. bělení zubů či aplikaci dentálních šperků.

Hlavní konkurenční výhodou je řada termínů v odpoledních hodinách „po práci“, aby se klienti vyhnuli nutnosti brání si propustky ze svého zaměstnání nebo možnost ošetření každou první sobotu v měsíci. Při každé první návštěvě zákazník obdrží balíček zahrnující

zubní kartáček od značky Curaprox, mezizubní kartáčky a vzorky zubní pasty. Pořizovací náklady jsou již zahrnuty v ceně ošetření, proto je zákazník vnímá „zdarma“.

7.6 Cíl

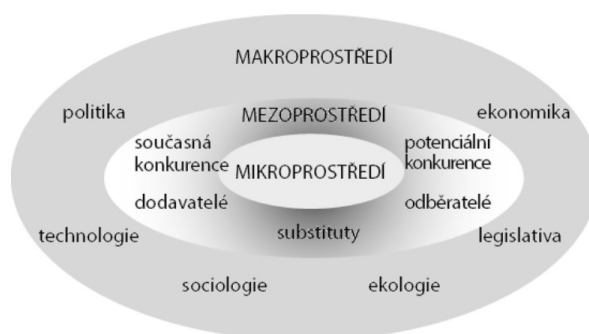
Cílem zařízení je stát se první volbou pro zákazníky. Vytvořit ordinaci se silným postavením na trhu a stálou solventní klientelou, což povede ke generování zisku, aby byly pokryty veškeré náklady na provoz ordinace a došlo k tvorbě rezervy na případné další investice do technologického vybavení ordinace a minimalizaci rizika podnikání.

8 ANALÝZA TRHU

Analýza trhu je klíčovým krokem při hledání konkurenční výhody, která firmě pomůže odlišit se na trhu. Při hodnocení konkurenční výhody je nutné porovnávat výsledky s ostatními firmami ve stejném odvětví nebo firmami vystavenými stejnému či podobnému konkurenčnímu prostředí (Magretta, 2012; Svobodová a Andera, 2017).

8.1 Analýza makroprostředí

V okolí firmy se vyskytuje řada vlivů, které můžou mít významný vliv na fungování organizace, ta je však nedokáže nijak ovlivnit (Slouka, 2017; Šafrová Drážilová 2019). Tyto faktory je potřeba správně identifikovat a vyhodnotit jejich vliv na podnik. K tomu lze využít různé analytické nástroje, pro potřeby této práce byla vybrána metoda PESTLE.



Obr. 4 Dělení prostředí pracoviště

Obrázek 6 Dělení prostředí pracoviště (Slouka, 2017)

8.1.1 Analýza PESTLE

Analýza PESTLE rozděluje vlivy makroprostředí na politické, ekonomické, sociologické, technologické a environmentální. Cílem analýzy je získat „*ucelený soubor všech významných faktorů, které mohou pro podnik představovat potenciální riziko nebo naopak příležitost*“ (Šafrová Drážilová, 2019, s. 72).

P - politické

Analýza politického prostředí úzce souvisí s politickou stabilitou a předpokládaným vývojem politické situace dané země, daňovou politikou, vývojem státního rozpočtu a celními bariérami (Jakubíková, 2013).

Profese dentální hygienistky se řadí mezi nelékařské zdravotní pracovníky s povinností celoživotního vzdělávání. Novelou zákona č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních, 1. září 2017 došlo ke zrušení kreditního systému spojeného s vydáváním osvědčení pro výkon povolání bez odborného dohled. Povinnost celoživotního vzdělávání však zůstala zachována v souladu se směrnicí EU 2005/36/ES. Čl. 22 písm. b) o uznávání odborných kvalifikací. Rovněž došlo ke zrušení registru nelékařských zdravotnických pracovníků (NCONZO), který byl s účinností od 19.9.2017 nahrazen Národním registr zdravotnických pracovníků (NR-ZP) pod správnou Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR (ÚZIS). Údaje do registru nezadává sám jednotlivec, ale primárně zaměstnavatel.

Dentální hygienistky nejsou součástí České stomatologické komory, ale ve své praxi se musí řídit jimi stanovenými závaznými stanovisky. V ČR od roku 2000 působí Asociace dentálních hygienistek ČR (ADH ČR), profesní organizace, která sdružuje dentální hygienistky a hájí jejich profesní zájmy. Registrace v organizaci je však dobrovolná, nikoli povinná. Členstvím se dentální hygienistka zavazuje k dodržování etického a profesního kodexu.

Pod záštitou ADH ČR probíhá v České republice řada preventivních programů, které mají podpořit osvětu v oblasti orálního zdraví a jeho vlivu na celkové zdraví jedince. Jedná se např. o tyto programy:

- Dětský úsměv
- Škola bez cukru
- Světový den ústního zdraví

A dále také edukační programy, jejichž cílem je zlepšit stav ústní hygieny a tím předejít řadě problémů v budoucnu – jako je zubní kaz nebo parodontální onemocnění. Programy probíhají ve spolupráci s kanceláří WHO v ČR a jsou podporovány Ministerstvem zdravotnictví a Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

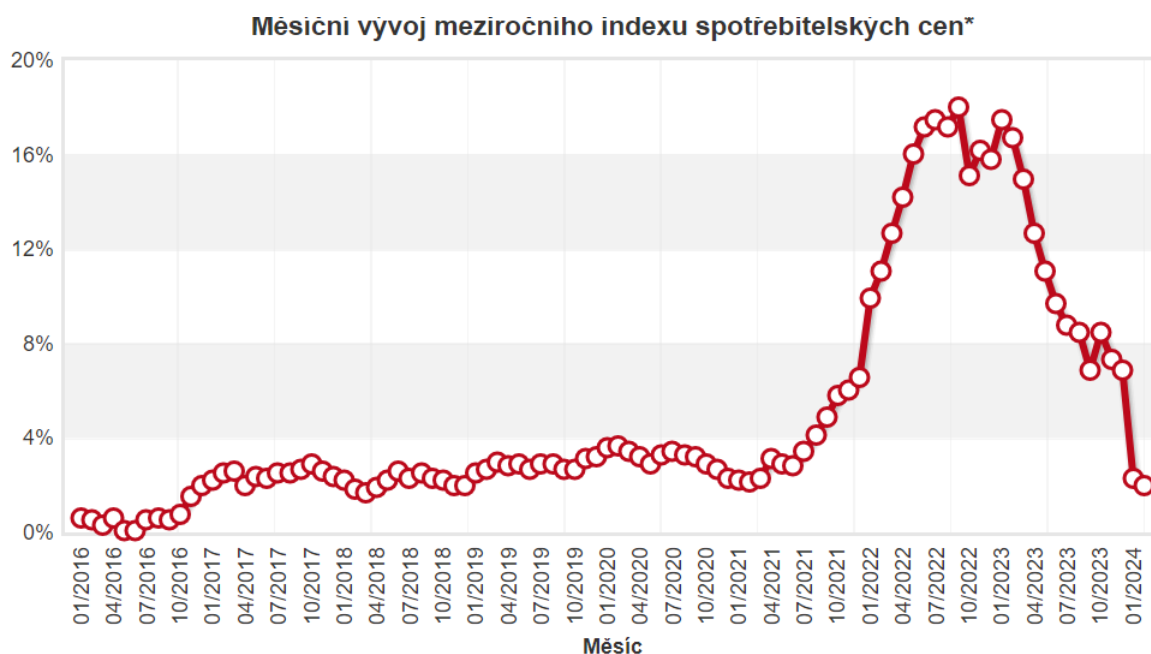
- Ve zdravé ČR zdravý zub
- Zdravé zuby
- Nechci kazy

E - ekonomické

Mezi ekonomické faktory ovlivňující prostředí firmy se řadí makroekonomické ukazatele jako je HDP, fáze hospodářského cyklu, míra inflace, úroveň nezaměstnanosti, průměrná a

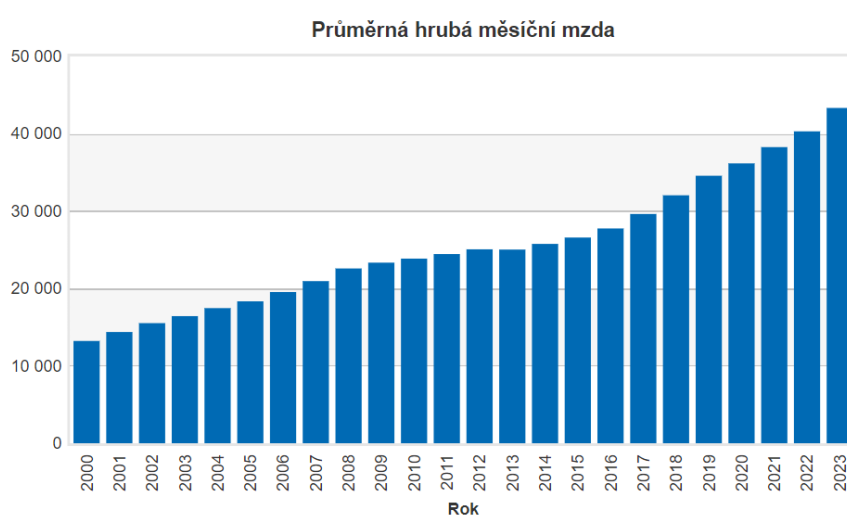
minimální mzda, úrokové sazby, měnový kurz atd. Jsou závislé na ekonomické situaci dané země a přímo ovlivňují úspěšnost podniku (Šafrová Drážilová, 2019; Fort et al., 2012).

Přestože je dentální hygiena již nedílnou součástí preventivní stomatologické péče, je plně hrazena z finančních prostředků jedince. Úspěšnost praxe je tak do velké míry ovlivněna dostatečnou klientelou a ochotou platit dané ceny za poskytnuté služby. V posledních letech ČR prochází ekonomickou krizí, kdy inflace dosahovala rekordních hodnot, oproti tomu vývoj mezd se nevyvíjel přiměřeným tempem a spousta jednotlivců si tak služby ze svého rozpočtu nemůže dovolit tak, jak by vyžadoval stav jejich orálního zdraví.



Graf 1 Míra inflace v ČR v letech 2016-2024 (ČSÚ, 2024a)

Zatímco v období před covidovou pandemií v roce 2019 průměrná hrubá měsíční mzda dosahovala částky 34 578Kč, v roce 2022 je to dle českého statistického úřadu 40 317 Kč.



Graf 2 Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2000-2023 (ČSÚ, 2016)

Ve třetím čtvrtletí roku 2023 průměrná hrubá měsíční mzda vzrostla oproti stejnému období roku předešlé o 7,1 % na částku 42 658 Kč (přičemž medián činil 37 492 Kč) po přičtení inflace však podle Jitky Erhartové, vedoucí statistického oddělení ČSÚ, mzda reálně klesla o 0,8 % (ČSÚ, 2023a).

Veškeré stomatologické ošetření jsou podle Ministerstva zdravotnictví České republiky buď plně hrazené, anebo nehrazené ze systému zdravotního pojištění. Není tedy možné poskytovat výkony s částečnou úhradou. Výše úhrad jsou stanoveny vždy na jeden kalendářní rok a jsou uvedeny v tzv. úhradové vyhlášce (Houba et. al, 2023). Výše přímé platby pacienta (zákazníka) je odvozena podle tzv. minutové kalkulace dané ordinace, která podléhá cenové regulaci vycházející ze zákona č.526/1990 Sb., Zákon o cenách (Česko, 1990; Slabý, 2022).

Dentální hygiena je v současné době představuje již neodmyslitelnou část preventivní stomatologické péče. Ze zdravotního pojištění je však hrazena pouze:

- profylaktická kontrola ústní hygieny zahrnuta v kódech 00900, 00901, 00905 a 00946
- profylaktické odstranění zubního kamene zahrnuto v kódech 00900, 00901 a 00946
- lokální fluoridace s vysušením, pouze v případě použité přípravků s obsahem aminfluoridů bez použití nosiče (Houba et. al, 2023).

Stomatologické kódy v roce 2023		
kód	výkon	výše úhrady
00900	Komplexní vyšetření při registraci pojištěnce nebo při opakovaném založení zdravotnické dokumentace	555 Kč
00901	Preventivní prohlídka registrovaného pojištěnce	511 Kč
00905	Prohlídka registrovaného pojištěnce nad 18 let věku	150 Kč
00946	Preventivní prohlídka registrovaného pojištěnce - bez dokladu celoživotního vzdělávání	428 Kč

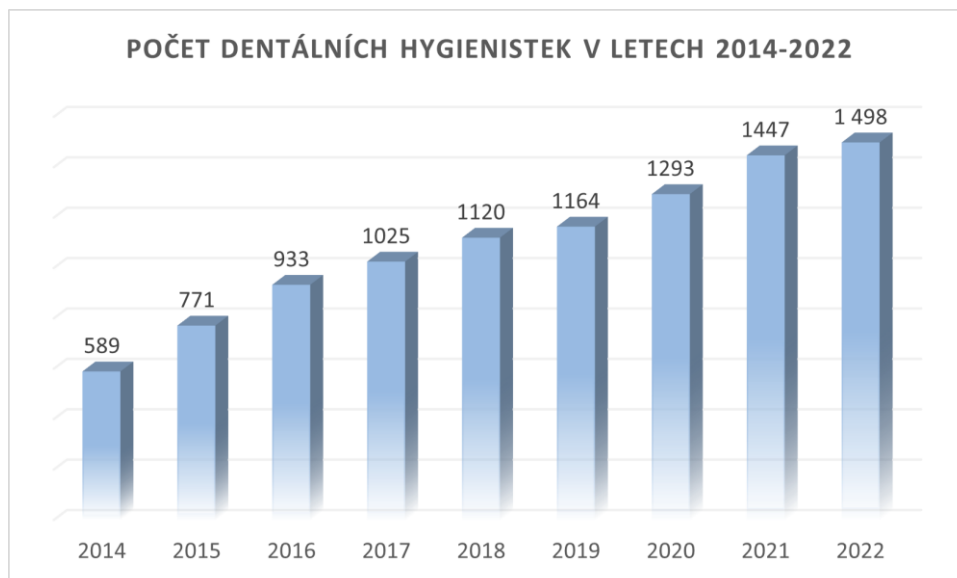
Tabulka 1 Stomatologické kódy v roce 2023 (vlastní zpracování dle Houba et al.,2023)

Dentální hygiena je hrazena pouze v rozsahu poskytnutí odstranění zubního kamene a fluoridace v rámci preventivní prohlídky u zubního lékaře, která zpravidla netrvá déle než 15 min, anebo v rámci vstupní (registrační) návštěvy. Dentální hygienistka nemá nárok pojišťovnám vykazovat žádné kódy, a proto jsou poskytované služby v plné výši hrazeny pacientem. Zdravotní pojišťovny však v rámci bonusových programů poskytují svým pojištěncům možnost čerpání příspěvku na dentální hygienu (příloha P I).

S - sociologické

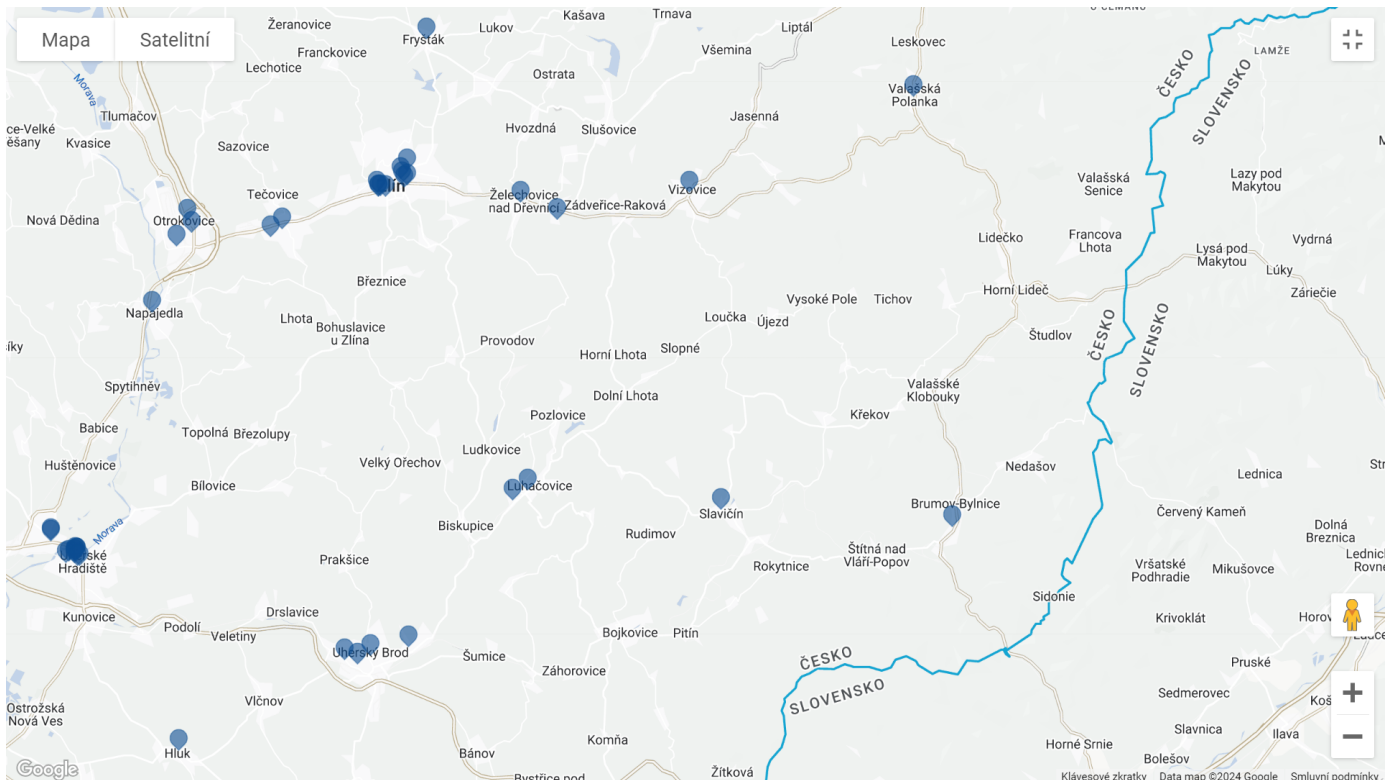
Do kategorie sociologických vlivů spadají sociální, společenské, kulturní a demografické vlivy (Slouka, 2017). Pomocí daných faktorů lze zjistit, zda bude o nabízený produkt či službu dostatečný zájem.

Dentální hygiena je atraktivní dynamicky se rozvíjející obor. Meziročně dochází k růstu počtu dentálních hygienistek. Z grafu vyplývá, že v roce 2022 v ČR působilo 1498 dentálních hygienistek, zatímco v roce 2012 jich bylo pouhých 589. Podle Dominika Baurera, autora webu cess.cz, se v roce 2025 bude na trhu pohybovat cca 1700 – 1900 pracovníků a mohlo by tak dojít k nasycení trhu (Velikost trhu dentální hygieny v Česku, ©2024). Bývalá prezidentka Asociace dentálních hygienistek, Lenka Velebilová, se však domnívá, že ideální by bylo, kdyby na každého zubního lékaře připadla jedna dentální hygienistka, tedy zhruba 8000 (Švejdová, 2021).



Graf 3 Počet DH v letech 2014-2022 (vlastní zpracování dle ÚZIS ČR, 2014-2022)

Podle národního registru poskytovatelů zdravotních služeb (nrpzs.uzis.cz) je aktuálně k 11.2.2024 v celém Zlínském kraji celkem 65 poskytovatelů služeb dentální hygieny (dentální hygienistky pracující v zaměstnaneckém poměru u zubního lékaře nebo vykonávající činnost jako OSVČ). V okrese Zlín je pracovišť zajišťujících služby dentální hygieny celkem 28, z nichž 15 se nachází přímo ve Zlíně, další pak převážně v přilehlých městech Otrokovice, Lípa, Fryšták, Napajedla a Želechovice nad Březnicí. Kompletní seznam poskytovatelů služeb DH je součástí přílohy P II.



Obrázek 7 Mapa poskytovatelů DH ve Zlínském kraji (Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb, 2016)

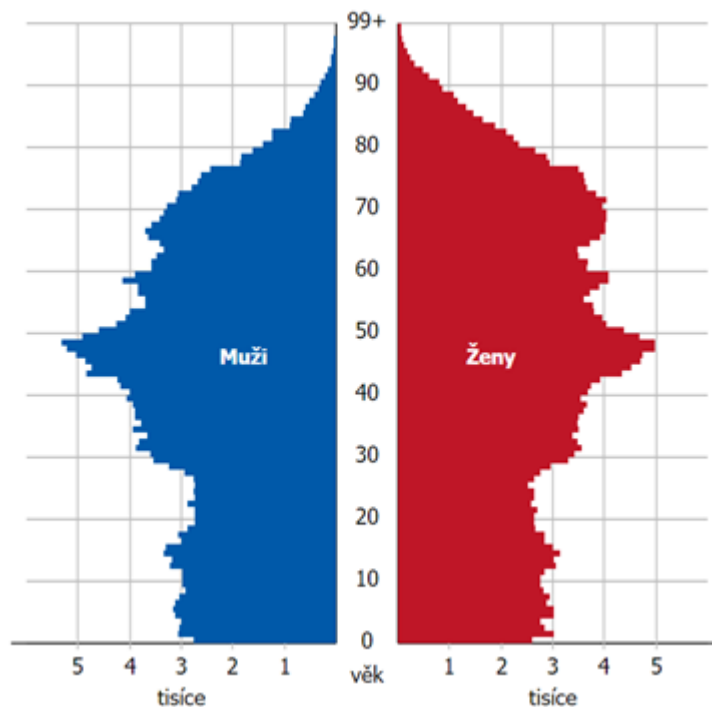
Podle údajů platných k 31. březnu 2023 žije ve Zlínském kraji celkem 580 763 obyvatel. Pro zdravotnická zařízení je klíčové znát demografickou strukturu obyvatel, aby byla co nejlépe zajištěna odpovídající péče. Z dat vyplývá, že nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou lidé ve věku 48 let, přičemž muži mírně převažují nad ženami. Je pravděpodobné, že tato skupina bude vykazovat zvýšený zájem o služby dentální hygieny, neboť se nachází v produktivním věku a mají možnost investovat do svého zdraví. Tato generace se může potýkat s různými problémy v dutině ústní, jelikož dnes běžné informace nebyly dříve dostupné. Současná generace mladých lidí je v oblasti ústní hygieny mnohem více edukována.

Tab. 1 Počet obyvatel ve Zlínském kraji a jeho okresech v 1. čtvrtletí 2023

(předběžné údaje)

Kraj, okresy	Stav na počátku období (k 1. 1. 2023)			Střední stav obyvatelstva			Stav ke konci období (k 31. 3. 2023)		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Kraj celkem	580 531	284 855	295 676	580 625	284 898	295 727	580 763	284 944	295 819
v tom okresy									
Kroměříž	104 522	51 145	53 377	104 468	51 121	53 347	104 464	51 126	53 338
Uherské Hradiště	141 496	69 602	71 894	141 597	69 643	71 954	141 671	69 660	72 011
Vsetín	142 180	69 885	72 295	142 259	69 906	72 353	142 334	69 930	72 404
Zlín	192 333	94 223	98 110	192 301	94 228	98 073	192 294	94 228	98 066

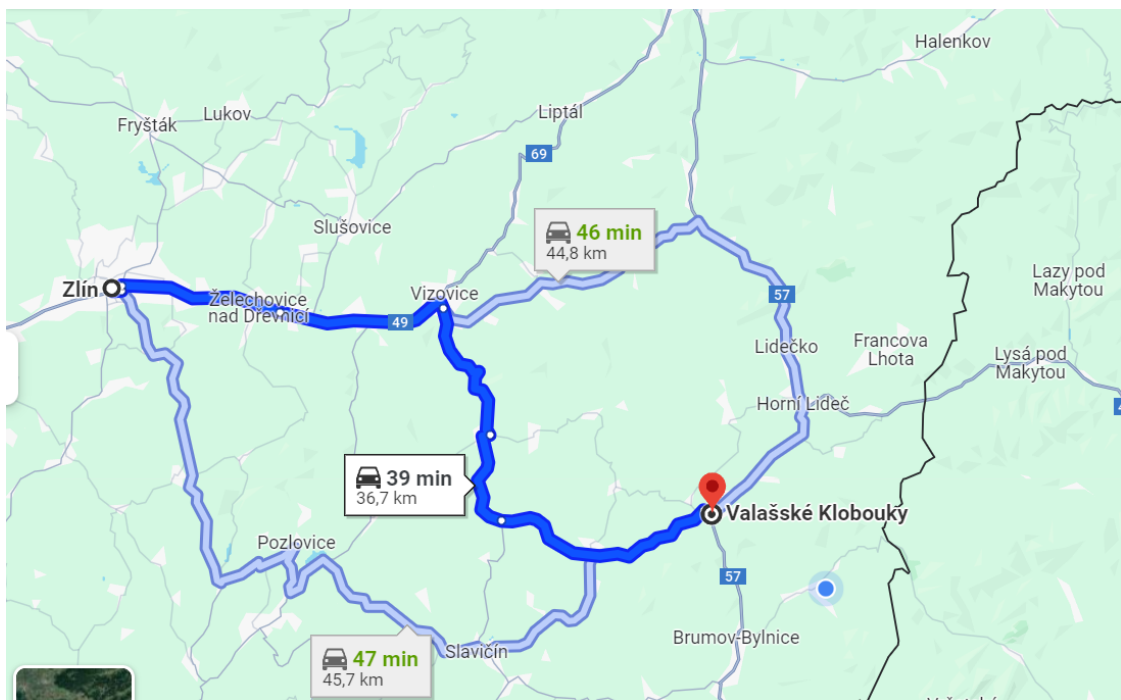
Obrázek 8 Počet obyvatel ve Zlínském kraji 2023 (ČSÚ, 2023b)



Graf 4 Věková struktura Zlínského kraje k 31.12.2022 (ČSÚ, 2022)

K 1. lednu 2023 bylo ve městě Valašské Klobouky v Zlínském kraji evidováno 22 889 obyvatel s průměrným věkem 42,4 let (ČSÚ, 2023c). Město Valašské Klobouky je považováno za spádovou oblast a počítá také s pacienty z okolních vesnic. Největší koncentrace služeb v kraji je ve Zlíně a jeho přilehlých oblastech. Nejrychlejší cesta

z Valašských Klobouk do Zlína však zabere cca 39 min. V současnosti ve Valašských Kloboukách ordinuje 7 stomatologů, ale žádná dentální hygienistka. Zubní lékaři proto své pacienty na ošetření musí odesílat na nejbližší pracoviště v Brumově- Bylnici nebo ve Slavičíně. Dle dostupných informací na webových stránkách však ordinace v Brumově-Bylnici z kapacitních důvodů již nové pacienty nepřijímá (poskytuje služby pouze stálým, tzv. „recallovým“ pacientům) a dentální studio Befany s.r.o. ve Slavičíně má dlouhé objednací doby (cca 3 měsíce).



Obrázek 9 Trasa z Valašských Klobouk do Zlína (Google, 2024b)

To vede k tomu, že ve městě Valašské Klobouky a přilehlém okolí není dostatečně zajištěna péče dentální hygieny a poptávka výrazně převažuje nad nabídkou.

T - technologické

Ve zdravotnictví dochází k dynamickému technologickému rozvoji. Sledovat a reagovat na technologický pokrok je nezbytné k tomu, aby si firma udržela konkurenceschopnost (Srpová et al., 2011).

Technologické vybavení ordinace určené pro účely poskytování služeb dentální hygieny sestává z: stomatologické soupravy, sterilizátoru/autoklávu, externí pískováčky, handy pískováčky, odstraňovače zubního kamene (ultrazvuk), který je součástí unitu nebo externí.

Velmi oblíbeným pomocníkem je intraorální kamera umístěna na stomatologické soupravě, která slouží především jako skvělá pomůcka při edukaci a motivaci pacientů, ale také pro dokumentaci stavu. Stále běžnější součástí vybavení jsou lupové brýle, které využívají zvětšení pracovního pole pro zajištění kvalitnějšího ošetření, vhodnějších ergonomických podmínek a zvýšení pohodlí ošetřujícího. Ošetření je s použitím lupových brýlí nejen kvalitnější, ale také rychlejší, protože dentální hygienistka lépe vidí. Moderní technologické vybavení zkrátka zajišťuje poskytování kvalitnějšího a efektivnější ošetření.

Elektronické vedení zdravotnické dokumentace již téměř zcela nahradila papírové záznamy. K tomu jsou využívány softwarové programy určené pro stomatologické ordinace nebo výhradně pro dentální hygienistky (např. X-dent, Dentist + DH, Dent21[®], DHynamic a další). Vedení dokumentace v elektronické podobě je efektivnější, rychlejší, umožňuje automatické zasílání připomínkových SMS zpráv a většina programů disponuje také možností online objednávání z pohodlí domova i mimo ordinaci dobu. Možnost online objednání ušetří dentální hygienistce čas a pro pacienta představuje větší komfort při hledání volného termínu dle jeho časových možností. V době, kdy se do popředí zájmu dostává umělá inteligence, se lze setkat také s virtuální recepcí.

Zákonem stanovenou povinností je vést a uchovávat dokumentaci o veškerém přístrojovém vybavení. Dokumentace musí obsahovat tyto údaje:

- název, typ a výrobní číslo
- datum uvedení do provozu (předávací protokol, kdo provedl odbornou instalaci)
- popis umístění zdravotnického přístroje (adresa, část pracoviště)
- doklad o pořízení (dodací list, faktura, leasingová smlouva)
- záruční list
- CE nebo doklad prohlášení o shodě (může být v cizím jazyce)
- provozní deník (pokud je uvedeno v návodu, vést ho je povinností, záznamy o nežádoucích příhodách, servisní protokoly – prohlídky, opravy certifikovanou firmou, údržba (1x za rok, pokud není vyžádáno jinak v návodu použití od výrobce, uvést kdo servis vykonává, záznamy o závažných opravách)
- protokoly o proběhlých instruktážích a zaškolení obsluhy

- český návod k použití (stačí volný překlad, není potřeba úřední překlad)
- jméno osoby odpovědné za evidenční záznamy (např. vedoucí pracovník)
- nutné záznamy je potřeba evidovat po celou dobu provozu přístroje, a ještě jeden rok po vyřazení z provozu, SÚKL může záznamy kontrolovat až 5 let zpětně (Jak založit soukromou praxi, © 2023)

L - legislativní

Legislativní faktory představují rámec obecně platných předpisů, kterými se musí organizace během svého podnikání řídit nejen na úrovni národních předpisů, ale promítá se zde také vliv evropské a mezinárodní legislativy (Srpová, 2020; Fotr et. al, 2012).

Legislativa, kterou se se musí soukromá praxe dentální hygieny řídit, je upravena v těchto zákonech:

- Zákon 4. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování
- Zákon č. 201/2017 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
- Zákon 4. 375/2022 Sb., o zdravotnických prostředcích a diagnostických prostředcích in vitro
- Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (pokud ordinace vykazuje ročně obrat větší než 1mil.)
- Zákon 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech
- Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší.
- Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách (vodní zákon).

- Vyhláška č. 306/2012 Sb., o předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a hygienické požadavky na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče
- Vyhláška 4.98/2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci
- Vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče

Dále musí mít praxe následující dokumenty:

- Provozní řád ordinace schválený Krajskou hygienickou stanicí
- Doklady o zkouškách sterilizační techniky (sterilizátor a autokláv) – sterilizační deník
- Smlouva o praní prádla (uzavřená s prádelnou s licenci k praní lékařského prádla)
- Smlouva ohledně odběru a likvidaci nebezpečného odpadu (infekčního, ostrého a farmaceutického)
- Vnitřní předpis o skladování léčiv a dezinfekčních prostředků
- Dezinfekční řád
- Bezpečnostní listy pro dezinfekční přípravky
- Záznamy o preventivně technických kontrolách zdravotnických prostředků
- Záznamy o elektrických revizích zdravotnických prostředků (jedná se o všechny el. přístroje, které mají přívodní kabel, který se zapojuje do el. sítě nejen v ZO, ale i v kuchyňce, čekárně, šatně, na toaletě atd. musí mít každý rok elektro revizi, nejedná se pouze o přístroje na baterie.)

Smlouvy, které se týkají účetnictví

- Smlouva o pojištění odpovědnosti provozovatele nestátního zdravotnického zařízení
- Smlouva o pojištění majetku
- Smlouva o pojištění přerušení provozu nestátní zdravotnického zařízení
- Smlouva o zřízení podnikatelského účtu a smlouvy s tím související
- Smlouvy o dodávkách energii
- Smlouvy s telekomunikacemi
- Leasingové smlouvy, pokud jsou (např. na přístrojové vybavení)
- Cenové kalkulace

Dokumentace související s odpady

- Schválení k vypouštění nebezpečných látek do odpadních vod
- Schválení k vypouštění emisí
- Smlouva o nakládání s nebezpečnými odpady
- Smlouvy a protokoly související se způsobem likvidace nebezpečných odpadů (likvidace infekčního, ostrého a komunálního odpadu)

E-ekologické (environmentální)

Řeší otázku ekologické udržitelnosti, jaký vliv má fungování organizace na okolní prostředí. Zabývá se např. umístěním organizace, využitím obnovitelných zdrojů či nakládáním s odpady. Fotr et al. (2012) se domnívá, že: *„projekty, které jsou šetrné k životnímu prostředí mohou mít větší úspěšnost realizace.“*

Z oblasti zdravotnictví zde spadá mimo jiné např.:

- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech
- Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší.
- Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách (vodní zákon).

8.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí, některými autory označováno také jako vnější mikroprostředí může organizace částečně ovlivnit. Mezi faktory ovlivňující blízké okolí podniku nepatří pouze konkurence, ale také např. dodavatelé či odběratelé. Pro analýzu mezoprostředí je nejčastěji využíván Porterův model pěti konkurenčních sil, metoda 4C (analyzuje 4 složky – zákazníci (customers), region (country), náklady (costs), konkurence (competition) nebo metoda benchmarking (Slouka, 2017; Jakubíková, 2013).

8.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Michael Porter identifikoval pět klíčových faktorů, které představují příležitosti či hrozby a mohou tak mít vliv na konkurenci a zisky v daném odvětví (Srpková et.al.2011). Podle Magretty (2012) *„není smyslem konkurence porazit soupeře, ale dosáhnout zisku.“*

Stávající Konkurence

Stávající konkurenci představují podniky, které působí ve stejném odvětví a jsou navzájem rivalitní (Šafrová Drážilová, 2019). Ve městě Valašské Klobouky aktuálně žádná dentální hygienistka nepůsobí. Za největší konkurenci v blízkém okolí je považována ordinace MUDr. Lenky Výletové a MDDr. Kataríny Zámečnickové v Brumově – Bylnici a Dentální studio Befany ve Slavičíně. Všechny tři ordinace jsou v blízké dojezdové vzdálenosti z Valašských Klobouk.

Potenciální Konkurence

Potenciální konkurenti nejsou aktuálně součástí daného prostředí, ale mohou do něj vstoupit. Pravděpodobnost vstupu nových konkurentů na trh je ovlivněna bariérami vstupu do odvětví (Srpková et.al, 2011). Potenciální konkurenci představují všichni zubní lékaři, kteří ve městě působí. Ti by si mohli do svých ordinací zaměstnat „vlastní“ dentální hygienisty/ky a tím ukončit spolupráci s DHcare, což by zároveň mělo pozitivní dopad na hospodářský výsledek jejich praxí. Další potenciální konkurencí jsou dentální hygienistky působící v Ortoline s.r.o. ve Valašských Kloboukách a ordinace dentální hygieny Kristýny Hrbáčkové, DiS. v Horním Lidči, které jsou aktuálně na mateřské dovolené. Riziko příchodu nových konkurentů do města Valašské Klobouky však není nijak významné, neboť většina absolventů se koncentruje do větších měst.

Vysoké školy	fakulta	město
Masarykova univerzita	Lékařská fakulta	Brno
Karlova univerzita	3. lékařská fakulta	Praha
Slezská univerzita	Fakulta veřejných politik v Opavě	Opava
Vyšší odborné zdravotnické školy	adresa	
Střední zdravotnická a Vyšší odborná škola zdravotnická, Merhautova, příspěvková organizace	Merhautova 590/15	Brno
Vyšší odborná škola zdravotnická a Střední zdravotnická škola a gymnázium	Alšovo nábřeží 6	Praha 1 - Staré město
Soukromá vyšší odborná škola zdravotnická pro dentální hygienistky, s.r.o.	Sekaninova 397/12	Praha 2 - Nusle
Střední zdravotnická a Vyšší odborná škola zdravotnická	Soudní 20	Nymburk
Střední zdravotnická a Vyšší odborná škola zdravotnická	Husova 3	České Budějovice
Střední zdravotnická a Vyšší odborná škola zdravotnická	Karlovarský 99	Plzeň
Vyšší odborná škola zdravotnická, managementu a veřejnosprávních studií s.r.o.	Ledecká 1365/35	Plzeň
Střední zdravotnická a Vyšší odborná škola zdravotnická Karlovy Vary, příspěvková organizace	Poděbradská 1247/2	Karlovy Vary
Vyšší odborná škola zdravotnická a Střední škola zdravotnická, Ústí nad Labem, příspěvková organizace	Palachova 700/35	Ústí nad Labem
Střední zdravotnická a Vyšší odborná škola zdravotnická Emanuela Pöttinga a Jazyková škola s právním státní jazykové zkoušky Olomouc	Pöttingova 624/2	Olomouc
Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola, Ostrava, příspěvková organizace	Jeremenkova 754/2	Ostrava

Tabulka 2 Seznam škol s oborem dentální hygiena (vlastní zpracování dle Stryjová, 2023b)

Substituty

Substitut je produkt, kterým lze nahradit produkt jiný. Oba řeší stejný problém, ale jiným způsobem (Magretta, 2012; Šafrová Drášilová, 2019). V oblasti zdravotnictví je nejčastějším případem náhrada originálního léku lékem ze skupiny generik. V oblasti poskytování služeb je může jednat například o levnější alternativu (Slouka, 2017). V rámci dentální hygieny se může jednat o odstranění zubního kamene zubním lékařem jako součást preventivní prohlídky, osvěta a edukace veřejnosti prostřednictvím preventivních programů jako je např. „Ve zdravé ČR zdravý zub“ pořádanou studenty zubního lékařství pod záštitou ČSK. Dále dostupností volně prodejných bělicích prostředků (např. bělicí pásy Crest), které negativně ovlivní poptávku po profesionálním bělením v ordinaci DH.

Odběratelé

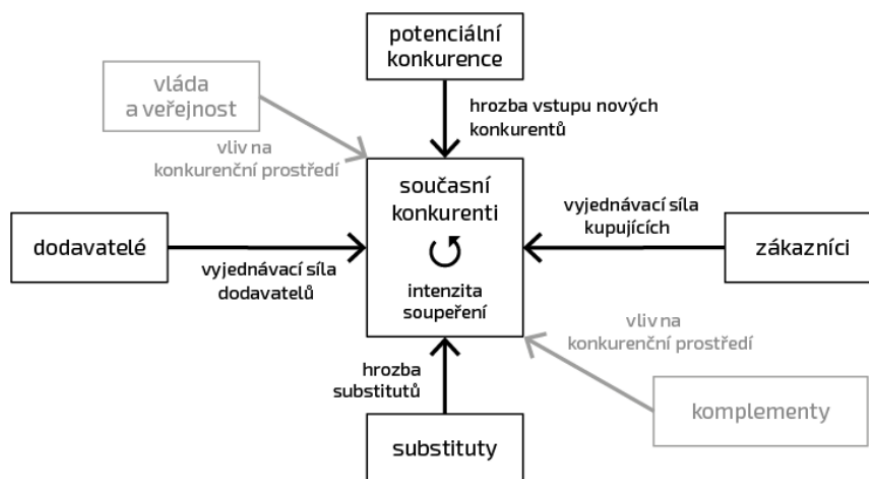
Kupní síla odběratelů je ovlivněna jejich množstvím. Pokud je odběratelů velké množství, odchod některého z nich ke konkurenci fungování podniku neovlivní. Čím méně jich však podnik má, tím zásadnější vliv jejich odchod může mít (Slouka, 2017). Jak bylo uvedeno výše město Valašské Klobouky má 22 889 obyvatel, v současnosti kromě DHcare neposkytuje služby žádná jiná dentální hygienistka. Velkou část klientely tvoří pacienti s diagnózou parodontálního onemocnění, které do určité míry souvisí s věkem pacienta. Jedná se tedy o starší populaci (důchodce), pro kterou představuje komplikaci dojíždět na ošetření do jiného města. Poptávka ve městě Valašské Klobouky a okolí tedy výrazně převažuje nad nabídkou služeb dentální hygieny, proto se dá tvrdit, že vyjednávací síla kupujících je slabá.

Dodavatelé

Kupní síla dodavatelů má stejné charakteristiky jako odběratelé. Jestliže má dodavatel na trhu dominantní pozici je jeho kupní síla velká a může si účtovat vyšší ceny. Čím větší množství dodavatelů nabízející stejné zboží existuje (spotřební materiál, technické vybavení), tím je jejich síla menší (Magretta, 2012; Slouka, 2017).

Na poli dentální hygieny se jedná především o dodavatele spotřebního a profylaktického materiálu a technického zařízení. Mezi největší dodavatele ordinace patří firma Curadent distribuující pomůcky značky Curaprox, firma top-dent.cz, nazuby.cz, 4DH.cz, EMS, Woodpecker, společnost CRESCO dodávající ruční nástroje firmy PDT Inc. a lupové brýle firmy Q-Otics. Technické vybavení (stomatologická souprava, autokláv, intraorální kamera atd.) zajišťuje např. Dentamed, Prodentia s.r.o., Fenix dental, Janda-dental, 4dent, HDT dental, Dental2k a další.

Existencí velkého množství dodavatelů umožňuje dentální hygienistce vybírat takového dodavatele, který nabízí nejlepší ceny, poskytuje slevy při větším nákupu a další benefity, tím pádem je vyjednávací síla dodavatelů poměrně malá.



Obrázek 10 Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Šafrová Drášilová, 2019)

8.3 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí popisuje interní (vnitřní) prostředí podniku a je přímo ovlivnitelné svými činnostmi (Fotr et al, 2012). K vnitřní analýze podniku je nejčastěji využívána SWOT analýza, jejímž úkolem je identifikovat slabé a silné stránky podniku a příležitosti či hrozby externího prostředí, které mohou organizaci ovlivnit. SWOT analýza může být také skvělým nástrojem pro strategické plánování (Šafrová Drášilová, 2019; Fotr et al., 2012).

8.3.1 SWOT analýza

Podle Jakubíkové (2013) je SWOT analýza tvořena původně dvěma samostatnými analýzami. Analýza OT zkoumá externí prostředí firmy. Zabývá se příležitostmi a hrozbami, které by mohli ovlivnit fungování podniku, a to jak z hlediska makroprostředí, tak i mikroprostředí. Poté následuje SW analýza, která identifikuje silné a slabé stránky prostředí společnosti.

S (strenghts) – silné stránky

Za silné stránky jsou považovány takové skutečnosti, které organizaci zajišťují konkurenční výhodu. Může se jednat o kvalifikovaný personál, krátké dodací či objednávací doby, moderní technologie, kvalitní marketing, individuální přístup ke klientovi/pacientovi, vlastní know-how či nízkou nákladovost (Slouka, 2017; Zemánek a Lacina, 2011).

W (weaknesses) – slabé stránky

Slabé stránky odhalují slabiny organizace, které mohou vést k demotivaci zaměstnanců a oslabení postavení na trhu. Může jít o zastaralé vybavení, zkosnatělé vedení, slabý marketing, nedostatečnou loajalitu, špatnou kvalitu nabízených produktů a služeb, vysoké náklady či nízkou produktivitu (Slouka, 2017; Zemánek a Lacina, 2011).

Vzhledem k tomu, že ordinace je momentálně ve fázi plánování projektu, není možné hodnotit silné a slabé stránky prostředí. Lze však posoudit faktory umístění ordinace, které mohou ovlivnit budoucí zákazníky DHcare. Jako pozitivní a potenciálně silný prvek lze uvést umístění v budově polikliniky v bezprostřední blízkosti zubních lékařů, dobrou dostupnost do centra města a rozsáhlé parkovací možnosti. Pacienti budou mít možnost se na termín ošetření objednat prostřednictvím online objednávacího kalendáře.

Negativním aspektem umístění ordinace je, že bezbariérový přístup je možný pouze bočním vstupem do budovy. Čekárna a toalety pro pacienty jsou součástí společných prostor polikliniky, které nejsou moderně vybaveny, což může způsobit negativní vnímání zákazníků. V porovnání s konkurencí v okolí by za slabou stránku rovněž mohly být považovány vyšší ceny za ošetření.

O (opportunities) – příležitosti

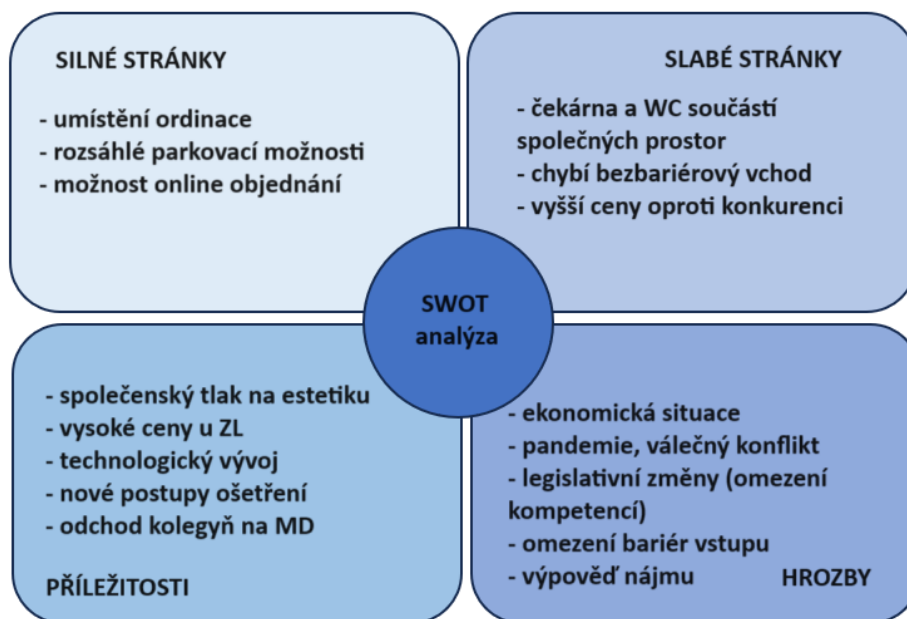
Příležitosti v podobě zahraničních stáží, technologického rozvoje či vývoje nových guidelines umožňují firmě přeměnit své slabiny v silné stránky (Srpková a Řehoř, 2010; Slouka, 2017).

Čím dál větší edukace v oblasti orálního zdraví a vyšší společenský tlak na estetický úsměv přináší zvýšenou poptávku po službách dentální hygienistky. Motivací využívat služby mohou být také vysoké ceny za stomatologické ošetření. Příležitost získat širší klientelu zajišťují kolegyně z okolí, které odchází na mateřskou dovolenou. Navázání spolupráce se zubními lékaři v okolích vesnicích, kteří doteď se žádnou dentální hygienistkou nespolupracovali či spolupráce s ortodontistou v rámci motivace a instruktáže pacientů před nasazením fixního ortodontického aparátu může rovněž znamenat příležitost začínající ordinace získat dostatečnou klientelu. Moderní technologický vývoj a doporučené protokoly ošetření (např. GBT protokol) umožňují šetrnější způsob ošetření v kratším čase, tudíž je dentální hygienistka schopna ošetřit průměrně 2-3 pacienty denně navíc.

T (threats) – hrozby

Hrozby jsou externími faktory, které ovlivňují fungování firmy. Je potřeba je správně identifikovat a pomocí silných stránek je transformovat na příležitosti (Srpková a Řehoř, 2010). Podle Slouky (2017) je nejčastější hrozbou pro ZZ příchod nové konkurence či odchod klíčových pracovníků.

Nepříznivý dopad na fungování zdravotnického zařízení může mít ekonomická situace země (ovlivněna vysokou inflací, pandemií, válkou), kdy pacienti nebudou mít dostatek volných finančních prostředků na hrazení služeb dentální hygieny. Legislativní změny a s ním související omezení kompetencí, které může dentální hygienistka vykonávat bez odborného dohledu zubního lékaře (např. provádět bělení zubů) povedou beze sporu k nižší poptávce a tím k nižší ziskovosti ordinace. Hrozbou postavení na trhu je vstup velkého množství nových konkurentů do odvětví např. navýšením počtu studentů na školách. Likvidační hrozbou by bylo vypovězení nájmu.



Obrázek 11 SWOT analýza

8.4 Marketingový mix

Autoři Kotler a Armstrong definují marketingový mix jako „soubor taktických marketingových nástrojů – výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, - které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“ (Kotler a Armstrong, 2014 cit. podle Slouka, 2017, s. 87).

Marketingový mix rozlišuje 4 hlavní marketingové nástroje- tzv. 4P

PRODUCT - produkt, služba

Ve zdravotnickém zařízení pouze malá část produktů vykazuje hmotný charakter, např. léky či zdravotnické pomůcky, ve většině případů se jedná spíše o poskytované služby. Ty by měly splňovat určité faktory, které ovlivňují spokojenost zákazníků. Jedná se především o dostupnost služeb, přijatelnou cenu, důraz na individualitu a uspokojení potřeb zákazníka (Slouka, 2017; Zlámal 2006).

Službou zařízení DHcare je ošetření na dentální hygieně s cílem předejít vzniku onemocnění měkkých i tvrdých zubních tkání, případně toto onemocnění včas rozpoznat, diagnostikovat, zahájit vhodnou léčbu a systematické preventivní opatření zabraňující recidivám. To zahrnuje kompletní extra a intraorální vyšetření. Zjištění úrovně ústní hygieny pomocí plakových a gingiválních indexů. Motivaci pacienta a výběr individuálních dentálních pomůcek. Instruktaž a nácvik vhodné techniky čištění podle potřeby. Odstranění biofilmu a zubního kamene jak v supragingivální, tak subgingivální oblasti (tzv. deep scaling + root planning). Odstranění povrchových pigmentací (pískování). Závěrečné leštění povrchu zubů a aplikace remineralizačního krému (fluoridového gelu). Extra službou prováděnou nad rámec dentální hygieny je bělení zubů. A to jak domácí, tak ordinační metodou, aplikace desenzibilizačního laku při zvýšené citlivosti nebo aplikace dentálního šperku. Doplňkovou činností tvoří prodej dentálních pomůcek.

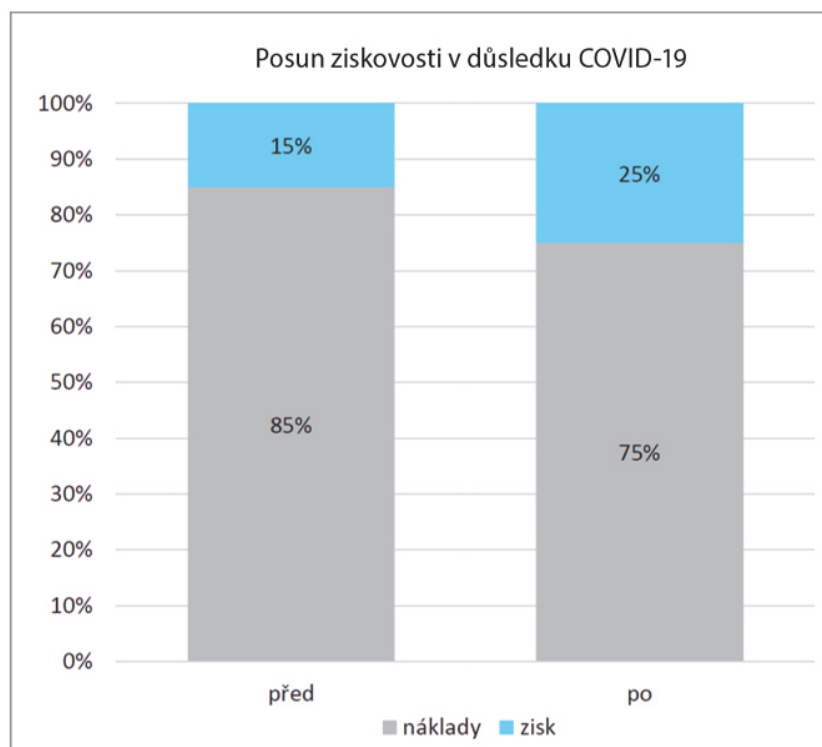
PRICE – cena

Cena je částka, kterou zákazníci musí vynaložit, aby si daný produkt či službu mohli dovolit. Je ovlivněna aktuální konkurenční a ekonomickou situací. Ve zdravotnických zařízeních se lze setkat s cenovou regulací (Kotler a Armstrong, 2018; Slouka, 2017).

Cenotvorba ve stomatologii

Aby praxe mohla fungovat, je důležité mít správně nastavenou cenovou kalkulaci, proto se stanovuje tzv. minutová kalkulace (minutová sazba) ordinace. Je sestavována zpravidla na jeden rok na základě aktuálních nákladů ordinace. Cena za výkon by měla pokrýt náklady a generovat „přiměřený zisk“. Zisk je důležitý pro životnost praxe, platební schopnost, návratnost vloženého kapitálu a tvorbu rezerv pro zajištění jejího dalšího rozvoje např. pořízením kvalitnějšího vybavení. „Přiměřenost zisku“ podléhá cenovým kontrolám, prováděných Ministerstvem financí, dle zákona o cenách č. 526/1990 Sb., který jej definuje jako „zisk spojený s výrobou a prodejem daného zboží odpovídající obvyklému zisku dlouhodobě dosahovanému při srovnatelných ekonomických činnostech, který zajišťuje přiměřenou návratnost použitého kapitálu v přiměřeném časovém období (Česko, 1990).

Ziskovost by podle Tomáše Košumberského, autora Ekonomické ročenky stomatologa, měla v postcovidové době dosahovat ideálně 25 %. Pandemie koronaviru ukázala, že dřívější hodnota 15 % je nedostatečná a spousta praxí neměla vytvořenou dostatečnou rezervu na pokrytí ušlých zisků. V souvislosti s pandemií navíc došlo k výraznému zdražení cen osobních ochranných pomůcek (Košumberský, 2022).



Graf 5 Ziskovost ordinací (Košumberský, 2022)

Ziskovost lze spočítat jako podíl čistých zisků ku čistým příjmům.

$$\text{ziskovost [\%]} = \frac{\text{čistý zisk (podnikatelská odměna) [kč]}}{\text{čisté příjmy (tržba za ordinační fázi) [kč]}}$$

Obrázek 12 Vzorec ziskovosti (Košumberský, 2022)

Minutová sazba

Minutová sazba DH zpravidla představuje 50% sazby lékaře. Má tedy pro pacienta být výrazně levnější s cílem zvýšit důraz na prevenci. Pro rok 2023 činí průměrná hodnota 37 Kč/minutu (v závislosti na regionu se cena pohybuje v rozmezí 27 – 49 Kč/minutu, Košumberský a kolektiv autorů, 2023)

Kalkulační vzorec minutové sazby je tedy:

$$MS = \frac{Pr}{t}$$

MS = minutová sazba (Kč/min)
Pr = kalkulované příjmy redukované (Kč) = prognóza vlastních výdajů + plánovaný zisk
t = reálný časový fond (min)

Obrázek 13 Vzorec minutové sazby (Košumberský, 2023)

Tomáš Košumberský a kolektiv a autorů (2023) zdůrazňuje rozdíl mezi ordinační a provozní dobou. Provozní doba zahrnuje veškeré přípravné a závěrečné práce, jako je příprava křesla, úklid, dezinfekce, sterilizace nástrojů, administrativní činnosti a atd. Rok 2023 měl 250 pracovních dnů, po započtení dnů volna z důvodu školení, dovolené a nemoci, reálně v průměru zůstalo pouze 215 pracovních dnů. Navíc je potřeba počítat s tzv. „koeficientem využití pracovní doby“, kdy je pacient reálně na křesle. Ten se v průměru pohybuje kolem hodnoty 73 %.

Reálný časový fond se vypočítá podle vzorce:

$$t = [(ppd - abs) \times dpd \times kv] \times 60 \times rpsp$$

t = reálný časový fond
ppd = počet pracovních dnů
abs = počet dní absence
dpd = denní pracovní doba (hod)
kv = koeficient využitelnosti (%)
rpsp = relativní počet souběžných pracovišť

Obrázek 14 Vzorec reálného časového fondu (Košumberský a kolektiv autorů, 2023)

Ceny jednotlivých výkonů se tedy poté stanoví vynásobením minutové sazby a dobou trvání výkonu podle vzorce:


Ceny jednotlivých výkonů pak určíme dle vzorce:

$$C = MS \times tv$$

C = cena ošetření (Kč)
 MS = minutová sazba (Kč/min)
 tv = trvání výkonu (min)

Obrázek 15 Vzorec ceny výkonu (Košumberský a kolektiv autorů, 2023)

Minutová sazba ordinace byla vypočtena na 27 Kč/min. Pro rok 2023 dosahuje minutová sazba DH průměrně hodnoty 37Kč (rozmezí 27–49 Kč/min). Na základě stanovené minutové kalkulace byl sestaven ceník služeb.



CENÍK SLUŽEB	
Vstupní vyšetření dospělí (60 min)	1 600 Kč
Vstupní vyšetření do 18 let (45 min)	1 200 Kč
Vstupní vyšetření děti do 8let (30 min)	850 Kč
Opakovaná návštěva (45-60 min)	1 200 Kč
Opakovaná návštěva děti (30 min)	850 Kč
Opakovaná návštěva po více než 1,5 roce	1 600 Kč
Hlubkové čištění 1 zub	375 Kč
Aplikace dentálního kamínku	450 Kč
Aplikace desenzibilizačního laku 1 čelist	375 Kč
Domácí metoda bělení	6 000 Kč
Ordinační bělení BlancOne® CLICK	1 300 Kč
Ordinační bělení BlancOne® TOUCH	3 200 Kč
Pomůcky	
Zubní kartáček Curaprox	90 Kč
Mezizubní kartáček (1ks)	25 Kč
Škrabka na jazyk Curaprox	85 Kč
Zubní pasta Opalescence	235 Kč
Zubní pasta Biorepair pro děti	100 Kč
Zubní pasta Biorepair pro dospělé	130 Kč
Ústní voda Parodontax	160 Kč
Remineralizační krém GC Tooth Mousse	420 Kč
Chlorhexidinový gel Curaprox Perio Plus+	100 Kč

Obrázek 16 Ceník služeb

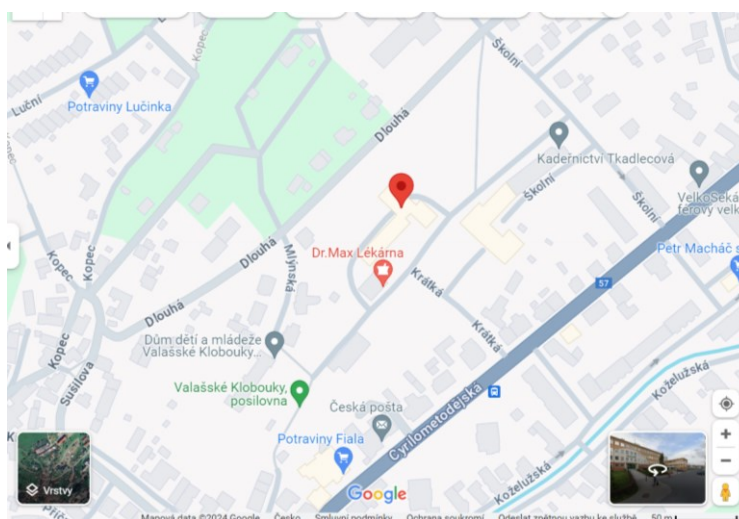
Ceny za ošetření u konkurence			
ordinace	město	cena	čas ošetření
DentAurum s.r.o.	Vizovice	2 250 Kč	75 min
Befany s.r.o	Slavičín	1 500 Kč	60 min
Luhadent s.r.o.	Luhačovice	1 200 Kč	60 min
DH Brumov-Bylnice	Brumov - Bylnice	1 200 Kč	60 min
Intakt Dent	Valašská Polanka	1 300 Kč	60 min
Zubní klinika MUDr. Zbyněk Vrba	Uherský Brodd	1 400 Kč	60 min
Můj lékař	Uherský Brod	1 600 Kč	60 min
ordinace MDDr. Kataríny Zámečnickové	Brumov - Bylnice	1 400 Kč	60 min
ordinace MDDr. Helena Kozárková	Vsetín	1 500 Kč	60 min

Tabulka 3 Ceny vstupního ošetření u konkurence

PLACE – místo

Místo poskytování služeb může výrazným způsobem ovlivnit poptávku. Nejedná se pouze o vybavenost konkrétního pracoviště, ale také o jeho lokalitu a dostupnost (Slouka, 2017; Willis, 2013).

Ordinace je strategicky umístěna v přízemním patře Valaškokloboucké polikliniky (na adrese Krátká 708) v bezprostřední blízkosti zubních lékařů. Je zajištěn bezbariérový vstup (pouze bočním vstupem do budovy) a výhodou je možnost parkování ve vzdálenosti pouze 100 m od budovy polikliniky. Součástí budovy je také lékárna Dr.Max, která nabízí široký sortiment pomůcek doporučených k domácí péči.



Obrázek 17 Umístění ordinace (Google, 2024a)

PROMOTION – propagace, komunikace

Propagací se rozumí navázání vztahu se zákazníky, způsob komunikace uvnitř organizace či s obchodními partnery. Jedná se o činnosti, které mají za cíl přesvědčit cílového zákazníka o koupi daného produktu či služby. K propagaci je vhodné využít informační brožury, letáky, webové stránky nebo sociální sítě. Možností je také metoda „word of mouth“ (Kotler a Armstrong, 2018; Slouka, 2017).

Vzhledem k umístění ordinace, kde poptávka po službách dentální hygieny výrazně převyšuje nabídku se v propagaci zařízení nejvíce uplatňuje metoda „word of mouth“. Tedy ústní doporučení spokojených klientů. Pro konkrétní informace (ordinační hodiny, kontakt atd.) jsou využívány informační letáky umístěné ve společných prostorách polikliniky a v jednotlivých čekárnách zubních lékařů. Informace jsou umístěny také na webových a facebookových stránkách.

9 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem analytické části diplomové práce bylo zhodnotit aktuální nabídku služeb dentální hygieny v okolí města Valašské Klobouky ve Zlínském kraji a zjistit tak realizovatelnost projektu založení konkurenceschopné ordinace. Bylo zjištěno, že v současné době ve městě tyto služby neposkytuje žádné pracoviště. Na základě Porterovy analýzy byly za největší konkurenty stanoveny ordinace MDDr. Zámečnickové a MUDr. Výletové v Brumově – Bylnici s dojezdovou vzdáleností 5, 7 km z Valašských Klobouk a Dentální studio Befany ve Slavičíně vzdáleném 13, 9 km. Ani jedno z pracovišť však není považováno za skutečně rivalitní, neboť všechny zmíněné pracoviště mají dlouhou objednávací dobu. Poptávka po službách tak výrazně převyšuje nabídku, proto lze říci, že vyjednávací síla odběratelů je velmi malá. Stejně tak vyjednávací síla dodavatelů, jichž na trhu působí velké množství. Substitutem služby je provedení odstranění zubního kamene bezplatně v rámci preventivních prohlídek u zubních lékařů. Hrozí tedy, že zákazníci nebudou ochotni za služby platit dané ceny, jelikož zubní lékaři toto ošetření poskytovali bezplatně.

Pomocí PESTLE analýzy byly seskupeny politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, které mají zásadní vliv na fungování ordinace. Přičemž za největší riziko je vnímán faktor ekonomický, který byl v posledních letech výrazně ovlivněn covidovou pandemií. Řada občanů přišlo o své zaměstnání a společně s ekonomickou krizí a vysokou mírou inflace si nemohla zbytné služby dovolit.

Za největší hrozbu vyplývající ze SWOT analýzy je považována právě nepříznivá ekonomická situace země ovlivněna např. pandemií či válečným konfliktem. Mohou to být však také legislativní změny, které by mohly omezit kompetenci dentálních hygienistek. Naopak příležitost pro rozvoj podnikání je technologický vývoj, který, pomocí moderních přístrojů a doporučených guidelines, umožňuje zvýšit efektivitu podnikání, což by mělo pozitivní dopad na výsledek hospodaření.

Na základě důkladné analýzy s využitím SWOT, PESTLE a Porterovy metody vyplývá, že plánovaný projekt je realizovatelný a konkurenceschopný a z důvodu nedostatečné nabídky také potřebný.

10 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Přestože z analýzy trhu vyplývá, že nabídka značně zaostává za poptávkou po službách a o zákaznicky by tedy neměla být nouze, je nutné být vidět. V současné digitální době každý potenciální zákazník „googluje“ než se rozhodne kam se na ošetření objedná. Marketing DHcare tak probíhá převážně online prostřednictvím:

1. Webu – webové stránky ordinace jsou zpracovány stručně a přehledně, poskytují především základní informace o dostupnosti, kontakty (emailová adresa, telefonní číslo, odkaz na facebookový a instagramový profil), ceník služeb a možnost online objednání z pohodlí domova, webové stránky jsou optimalizovány také pro mobilní zařízení
2. SEO (search engine optimization) – webový vyhledávač je optimalizován k získání předních míst ve výsledcích vyhledávání na základě klíčových slov „dentální hygiena, bělení, air flow“
3. PPC reklama – DHcare využívá také placené reklamy na Facebooku a Instagramu pomocí regionálního cílení, aby oslovila co nejvíce potenciálních zákazníků z okolí
4. Sociální sítě (Facebook, Instagram) – prostřednictvím sociálních sítí dochází ke komunikaci se zákazníky, jsou zde pravidelně sdíleny edukační příspěvky, fotografie z průběhu ošetření (před/po) a aktuality o provozu ordinace, plánované volno z důvodu dovolené, školení atd.
5. Vizitky – jediná forma tištěné propagace jsou vizitky, které jsou rozmístěny v čekárnách ambulancí zubních lékařů

Protože se ale ordinace nachází na malém městě velký význam má WOM metoda, tedy doporučení spokojených zákazníků dalším známým. Komunikace se zákazníky probíhá prostřednictvím e-mailové adresy, chatovacího okénka na facebooku a instagramu nebo telefonicky.

11 ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET

Před zahájením provozu je nutné zajistit technické a věcné vybavení ordinace podle zákona č. 92/2012 Sb. Pro účely poskytování služeb dentální hygieny se jedná zejména o stomatologické křeslo, pískovačku, základní vyšetřovací nástroje a ruční nástroje na odstraňování zubního kamene. Náklady na kompletní vybavení ordinace, včetně nábytku vyrobeného na míru od místního truhláře dosahují částky 1 182 963 Kč.

POČÁTEČNÍ INVESTICE	cena/ks	počet kusů	cena celkem
křeslo PLANMECA	479 632 Kč	1	479 632 Kč
kompresor Dürr Dental Tornado	70 400 Kč	1	70 400 Kč
židle pro ošetřujícího Anatomic Dent	24 900 Kč	1	24 900 Kč
židle pro asistentku Anatomic Assistant	24 900 Kč	1	24 900 Kč
intraorální kamera	40 710 Kč	1	40 710 Kč
externí pískovač WOODPECKER PT-B	98 000 Kč	1	98 000 Kč
Air Flow Handy 3.0	34 758 Kč	1	34 758 Kč
přístrojový vozík	15 730 Kč	1	15 730 Kč
lupové brýle Cresco	56 000 Kč	1	56 000 Kč
ruční nástroje Cresco	1 185 Kč	50	59 250 Kč
základní vyšetřovací nástroje (parosonda, zrcátko, pinzeta)	451 Kč	12	5 412 Kč
autokláv MELAG Vacuklav 24B+	129 000 Kč	1	129 000 Kč
svářečka sterilizačních obalů	18 658 Kč	1	18 658 Kč
brusný kámen + šablona na nástroje	5 965 Kč	1	5 965 Kč
kazety na nástroje Cresco	1 331 Kč	8	10 648 Kč
nábytek od truhláře	109 000 Kč	1	109 000 Kč
CELKEM			1 182 963 Kč

Tabulka 4 Počáteční investice

Při kalkulaci byly použity aktuální ceny zveřejněné na webových stránkách jednotlivých dodavatelů, zejména dentamed.cz, fenixdental.cz a crescopraha.cz. Dlouhodobý hmotný majetek, jehož pořizovací cena přesáhla 80 000 Kč bude rovnoměrně odepisován z daní podle odpisového plánu (tabulka č. 10). Ostatní vybavení je považováno za dlouhodobý drobný majetek.

Mimo technické a přístrojové vybavení je před otevřením nové ordinace nutné počítat s dalšími nezbytnými náklady, jako je poplatek za založení živnosti, náklady spojené s marketingovou činností, náklady na kancelářské potřeby a IT vybavení ordinace. Koupit zásobu spotřebního materiálu alespoň na první měsíc provozu a uhradit nájemné. Částka vynaložená za tyto aktivity byla odhadnuta na 106 621 Kč.

poplatek za založení živnosti	1 000 Kč
IT vybavení ordinace (počítač, tiskárna, tablet, mobil)	57 000 Kč
kancelářské potřeby	2 300 Kč
marketingová propagace (placená reklama, letáky, vizitky)	10 680 Kč
nájemné za 1. měsíc činnosti	17 143 Kč
spotřební materiál	18 498 Kč
celkem	106 621 Kč

Tabulka 5 Nezbytné náklady před zahájením provozu

Financování

Celkové počáteční náklady byly vyčísleny na 1 289 584 Kč. Základní kapitál ve výši 150 000 Kč bude použit k pokrytí nezbytných nákladů před zahájením provozu, jak je uvedeno v tabulce č. 5. Pořízení technického a materiálního vybavení ordinace (viz tabulka č. 4) bude financováno bankovním úvěrem. Vybrán byl podnikatelský úvěr od Moneta Money Bank ve výši 1 200 000 Kč s roční úrokovou sazbou 6,9 % a dobou splatnosti 5 let. Pravidelná anuitní splátka činí 23 704,86 Kč. Detailní splátkový kalendář je součástí přílohy P III.

Podnikatelský úvěr	
výše úvěru	1 200 000 Kč
úroková sazba	6,90%
splatnost v letech	5 let
počet splátek	60
anuitní splátka	23 704,86 Kč

Tabulka 6 Podnikatelský úvěr

12 ROZVAHA

Rozvaha (tabulka č.7) je základním účetním výkazem, který informuje o veškerém majetku podniku a způsobu jeho financování. Platí bilanční pravidlo, že aktiva se musí rovnat pasivům. Rozvaha se stanovuje vždy k určitému datu – při zahájení podnikatelské činnosti (zahajovací rozvaha), na začátku účetního období (počáteční rozvaha) a na konci účetního období (konečná rozvaha). Stanovovat rozvahu je povinné pro všechny subjekty vedoucí účetnictví podle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb., vyhlášky č. 441/2017 Sb., kterou se mění vyhláška č. 500/2002 Sb. (Knápková et al., 2017; Česko, 2017b).

12.1 Zahajovací rozvaha k 1.7.2024

ZAHAJOVACÍ ROZVAHA K 1.7.2024					
AKTIVA		Korekce	Netto	PASIVA	
Dlouhodobý majetek	1 180 713 Kč		1 180 713 Kč	Vlastní zdroje	150 000 Kč
dlouhodobý nehmotný majetek	0 Kč		0 Kč	základní kapitál	150 000 Kč
dlouhodobý hmotný majetek	815 632 Kč		815 632 Kč	výsledek hospodaření	0 Kč
dlouhodobý drobný majetek	365 081 Kč		365 081 Kč	fondy	0 Kč
dlouhodobý finanční majetek					
Oběžná aktiva	169 287 Kč		169 287 Kč	cizí zdroje	1 200 000 Kč
zásoby materiálu	18 498 Kč			dlouhodobý bankovní úvěr	973 838 Kč
ruční nástroje	59 250 Kč			krátkodobý bankovní úvěr	226 162 Kč
podnikatelský účet	60 416 Kč			závazky dodavatelům	0 Kč
eněžní prostředky (pokladna)	31 123 Kč				
pohledávky					
aktiva celkem	1 350 000 Kč		1 350 000 Kč	pasiva celkem	1 350 000 Kč

Tabulka 7 Zahajovací rozvaha

Aktiva podniku jsou tvořena převážně dlouhodobým hmotným majetkem. Ten je charakteristický tím, že není spotřebován najednou, ale slouží pro účely podnikání po dobu několika let. Následkem používání a faktorem času dochází k jeho opotřebení a poklesu hodnoty. Jestliže jeho pořizovací cena byla vyšší než 80 000 Kč, lze jej odečíst z daní jako náklad prostřednictvím daňových odpisů podle zákona č.586/1992 Sb. o daních z příjmů, který stanovuje výši odpisů podle zařazení majetku do jednotlivých odpisových skupin. Způsob odpisování je stanoven majitelem. Přístroje sloužící pro účely poskytování služeb dentální hygieny se podle přílohy tohoto zákona řadí do 2. odpisové skupiny s dobou odpisování 5 let.

Dlouhodobý drobný majetek zahrnuje přístrojové vybavení, jehož pořizovací hodnota nepřesáhla 80 000 Kč, a tudíž nemohl být zařazen k odpisům. Jedná se např. o IT vybavení, lupové brýle, intraorální kameru, autokláv atd.

odpisová skupina	doba odpisování
1	3 roky
2	5 let
3	10 let
4	20 let
5	30 let
6	50 let

Tabulka 8 Odpisové skupiny (vlastní zpracování dle zakonyprolidi.cz)

DHcare bude odpisy provádět rovnoměrně, pouze v prvním roce je odpis nižší. Výše odpisu je vypočítaná podle vzorce:

$$\text{Pro první rok: odpis} = \frac{\text{pořizovací cena majetku} \times \text{odpisová sazba v 1.roce}}{100}$$

$$\text{Pro další roky: odpis} = \frac{\text{pořizovací cena} \times \text{roční odpisová sazba}}{100}$$

odpisová skupina	odpisování v 1. roce (v %)	odpisování v dalších letech (v %)
1	20	40
2	11	22,25
3	5,5	10,5
4	2,15	5,15
5	1,4	3,4
6	1,02	2,02

Tabulka 9 Odpisové sazby v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle zakonyprolidi.cz)

Pořizovací cena dlouhodobého hmotného majetku je 815 632 Kč. Roční daňové odpisy budou probíhat podle odpisového plánu uvedeného v tabulce č.10.

Odpisový plán					
rok	období	sazba	odpis	oprávky	zůstatková cena
1	2024	11	89 720 Kč	89 720 Kč	725 912 Kč
2	2025	22,25	181 478 Kč	271 198 Kč	544 434 Kč
3	2026	22,25	181 478 Kč	452 676 Kč	362 956 Kč
4	2027	22,25	181 478 Kč	634 154 Kč	181 478 Kč
5	2028	22,25	181 478 Kč	815 632 Kč	0 Kč

Tabulka 10 Odpisový plán

Účetně bude DHM odpisován rovnoměrně podle plánované životnosti. Majetek byl po pořízení ihned zařazen do provozu a bude se odepisovat podle následujícího plánu:

DHM	pořizovací cena	plánovaná životnost
křeslo Planmenca	479 632 Kč	5 let
externí pískovač Woodpecker PT-B	98 000 Kč	3 roky
autokláv MELAG Vacuklav 24B+	129 000 Kč	5 let
nábytek	109 000 Kč	5 let

Tabulka 11 Plánovaná životnost DHM

DHM	účetní odpis (měsíční)	výpočet	účetní odpis (roční)
křeslo	7 994 Kč	479 632 /60*12	95 926 Kč
pískovač	2 722 Kč	98 000 /36*12	32 666 Kč
autokláv	2 150 Kč	129 000 /60*12	25 800 Kč
nábytek	1 816 Kč	109 000 /60*12	21 800 Kč

Tabulka 12 Účetní odpisy DHM

12.2 Konečná rozvaha k 30.6.2025

Konečná rozvaha je sestavena na konci první účetního období, které představuje hospodářský rok od července 2024 do června 2025. Na straně došlo vlivem odpisů k poklesu hodnoty DHM, naopak na straně pasiv došlo k výraznému nárůstu vlastního kapitálu, neboť byl započítán kladný VH se ziskem 1 161 079 Kč. Ten se na straně aktiv projeví navýšením peněžních prostředků v pokladně a na podnikatelském účtu, rovněž zásoby na skladu jsou vyšší než při zahájení podnikání. Cizí zdroje jsou nyní naopak nižší v důsledku splacení části poskytnutého bankovního úvěru.

KONEČNÁ ROZVAHA K 30.6.2025					
AKTIVA		Korekce	Netto	PASIVA	
Dlouhodobý majetek	1 180 713 Kč	176 192 Kč	1 004 521 Kč	Vlastní zdroje	1 311 079 Kč
dlouhodobý nehmotný majetek	0 Kč	0 Kč	0 Kč	základní kapitál	150 000 Kč
dlouhodobý hmotný majetek	815 632 Kč	176 192 Kč	639 440 Kč	výsledek hospodaření	1 161 079 Kč
dlouhodobý drobný majetek	365 081 Kč	0 Kč	365 081 Kč	fondy	0 Kč
dlouhodobý finanční majetek	0 Kč		0 Kč		
Oběžná aktiva	1 318 331 Kč		1 318 331 Kč	cizí zdroje	1 011 773 Kč
zásoby materiálu	53 871 Kč		53 871 Kč	bankovní úvěr	749 570 Kč
ruční nástroje	59 250 Kč		59 250 Kč	krátkodobé úvěry	224 268 Kč
podnikatelský účet	1 157 892 Kč		1 157 892 Kč	závazky dodavatelům	37 935 Kč
peněžní prostředky (pokladna)	47 318 Kč		47 318 Kč		
pohledávky	0 Kč				
aktiva celkem	2 499 044 Kč		2 322 852 Kč	pasiva celkem	2 322 852 Kč

Tabulka 13 Konečná rozvaha

13 VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Výkaz zisku a ztráty definuje veškeré náklady a výnosy během účetního období. Rozdílem mezi náklady a výnosy je zjištěn výsledek hospodaření (VH) podniku. Jestliže je VH kladný vykazuje podnik zisk, je-li naopak VH záporný, je podnik ve ztrátě (Knápková et al., 2017).

$$\text{VH} = \text{náklady} - \text{výnosy}$$

13.1 NÁKLADY

Náklady na provoz ordinace jsou tvořeny fixními a variabilními náklady. Fixní náklady musí být uhrazeny každý měsíc ve stejné výši bez ohledu na to, kolik zrovna bylo ošetřeno pacientů a jaké výše dosahovaly příjmy ordinace.

NÁKLADY (měsíční)	
FIXNÍ	
nájem	17 143 Kč
energie	10 481 Kč
voda	980 Kč
odvody na zdravotní pojištění	2 968 Kč
odvody na sociální pojištění	3 852 Kč
splátky bankovních úvěrů	23 705 Kč
pojištění	1 683 Kč
úklidové služby	3 300 Kč
platba prádelně	1 406 Kč
odvoz nebezpečného odpadu	863 Kč
zabezpečovací systém	250 Kč
paušál	675 Kč
internet	499 Kč
software	699 Kč
celkem	68 504 Kč

Tabulka 14 Měsíční fixní náklady

Největší položky tvoří nájemné a splátka bankovního úvěru. Nájemné je stanoveno částkou 710 Kč/ m² za hlavní prostor (ordinační a sterilizační místnost) a 414 Kč/ m² za vedlejší prostor, který je využíván jako denní místnost s šatnou (půdorys zařízení je součástí přílohy P IV).

$$[(17, 27 + 3,4) \times 710] + (5, 96 \times 414) = 17 143 \text{ Kč}$$

Další položky fixních nákladů tvoří energie, voda, platba za internet a paušál, platby prádelně atd. Není zde zahrnuta podnikatelská odměna dentální hygienistky. Druhou složkou

jsou náklady variabilní. Výše variabilních nákladů se každý měsíc liší v závislosti na počtu a druhu ošetření. Největší položku tvoří náklady na spotřební materiál (kelímky, ubrousky, savky, rukavice, roušky nebo respirátory, optragate atd.). Některé měsíce mohou být variabilní náklady vyšší z důvodu vzdělávacích kurzů, placení povinných revizí, školení BOZP či první pomoci. Také náklady na marketing a platby laboratoři nedosahují vždy stejné částky.

VARIABILNÍ	
spotřební materiál	33120
školení	4500
BOZP	2420
elektrorevize	1640
marketing	2800
faktura laboratoři	7000
celkem	51480

Tabulka 15 Měsíční variabilní náklady

13.2 VÝNOSY

Aby byl projekt založení soukromé ordinace úspěšný je nutné, aby ordinace vykazovala vyšší výnosy než náklady, generovala zisk a tím si zajistila finanční stabilitu. Idealistická verze počítá se 100 % využitím času, což je průměrně 160 hodin týdně. Každá návštěva bude ze začátku fungování vstupní, takže zabere 60 min času. Cena za ošetření je 1 600Kč. Tudíž při plné obsazenosti by dentální hygienistka měla za měsíc ošetřit 160 pacientů a vykazovat výnos 256 000Kč.

Je potřeba brát však v úvahu, že zpočátku nemusí být kapacita naplněna zcela, a také se může jednat o pacienty mladší 18 let, u kterých je částka vstupního ošetření stanovena na 1 200 Kč. Proto projekt ani v optimistické variantě nepočítá se situací naplnění kapacity na 100 %. Realistická verze předpokládá 85 % naplnění kapacity a výnosem v hodnotě 217 600 Kč. V pesimistické variantě dojde k naplnění kapacity na 65 %, kdy bude ošetřeno pouze 104 pacientů a výnos za měsíc tak bude činit 166 400 Kč.

PLÁNOVANÉ VÝNOSY (MĚSÍC)			
varianta	optimistická	realistická	pesimistická
využití kapacity	100%	85%	65%
počet ošetřených pacientů	160	136	104
výnos	256 000 Kč	217 600 Kč	166 400 Kč

Tabulka 16 Plánované měsíční výnosy

Největších výnosů bude ordinace pravděpodobně dosahovat prvních 6 měsíců od otevření, protože se bude jednat převážně o návštěvy vstupní. Od 7. měsíce se dá předpokládat, že se spokojení klienti začnou vracet na opakované, tzv. recallové návštěvy. Cena za takové ošetření je 1200 Kč a zabere 45 – 60 minut. Cena je sice nižší oproti ceně za první (vstupní) návštěvu, pokud však budeme počítat s tím, že každá recallová návštěva zabere pouze 45 min, tak během 8hodinové pracovní směny je dentální hygienistka schopna ošetřit denně o 2 pacienty více.

Dále je potřeba kalkulovat s tím, že některé dny nemusí být plně obsazené z důvodu pozdního odhlášení pacienta z termínu, z důvodu nemoci, některé státní svátky připadají na pracovní den, či z důvodu volna dentální hygienistky. Výnosy budou tedy vykazovat kolísavý charakter.

13.3 VÝSLEDOVKA

Pomocí výkazu zisku a ztráty (výsledovky) lze snadno zjistit, jak si podnik vede z hlediska finanční stability. Níže jsou uvedeny scénáře pro optimistickou, realistickou a pesimistickou situaci, jež mohou nastat na konci prvního účetního období pro hospodářský rok trvajícím od července 2024 do června 2025.

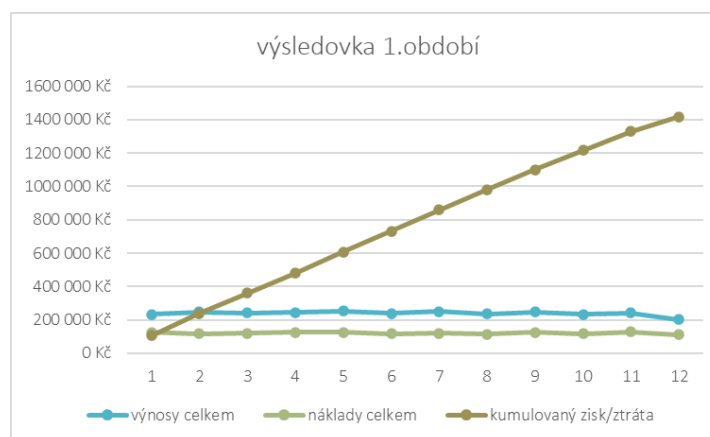
13.3.1 OPTIMISTICKÁ VARIANTA

V prvním roce podnikání se předpokládá, že ani v optimistické variantě nebude kapacita ordinace naplněna na 100 %, ale jednotlivé měsíce se bude pohybovat v rozmezí 85-99 %. V takovém případě bude výsledek hospodářství vykazovat zisk ve výši 1 419 168 Kč.

VÝSLEDOVKA	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
výnosy za služby	228 395 Kč	245 130 Kč	236 860 Kč	242 650 Kč	250 905 Kč	234 380 Kč
výnosy z prodeje pomůcek	3 960 Kč	3 600 Kč	4 270 Kč	2 840 Kč	3 495 Kč	5 220 Kč
výnosy celkem	232 355 Kč	248 730 Kč	241 130 Kč	245 490 Kč	254 400 Kč	239 600 Kč
splátka bankovního úvěru	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč
nájemné	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč
energie	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč
voda	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč
pojištění	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč
platby prádelně	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč
úklidové služby	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč
odvoz nebezpečného odpadu	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč
ostatní provozní náklady *	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč
sociální a zdravotní pojištění	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč
náklady na spotřebovaný materiál	42 920 Kč	33 120 Kč	31 330 Kč	43 640 Kč	36 730 Kč	33 120 Kč
náklady na vzdělávání, BOZP, revize	0 Kč	0 Kč	5 300 Kč	0 Kč	4 750 Kč	0 Kč
odpisy DHM	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč
náklady celkem	126 106 Kč	116 306 Kč	119 816 Kč	126 826 Kč	124 666 Kč	116 306 Kč
EBIT	106 249 Kč	132 424 Kč	121 314 Kč	118 664 Kč	129 734 Kč	123 294 Kč
kumulovaný zisk/ztráta	106 249 Kč	238 673 Kč	359 987 Kč	478 651 Kč	608 385 Kč	731 679 Kč

VÝSLEDOVKA	leden	únor	březen	duben	květen	červen
výnosy za služby	246 300 Kč	230 400 Kč	242 720 Kč	228 960 Kč	237 780 Kč	193 600 Kč
výnosy z prodeje pomůcek	3 720 Kč	4 200 Kč	3 970 Kč	3 840 Kč	3 495 Kč	7 430 Kč
výnosy celkem	250 020 Kč	234 600 Kč	246 690 Kč	232 800 Kč	241 275 Kč	201 030 Kč
splátka bankovního úvěru	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč
nájemné	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč
energie	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč
voda	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč
pojištění	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč
platby prádelně	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč
úklidové služby	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč
odvoz nebezpečného odpadu	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč
ostatní provozní náklady *	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč
sociální a zdravotní pojištění	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč
náklady na spotřebovaný materiál	37 920 Kč	31 520 Kč	39 330 Kč	33 640 Kč	39 000 Kč	28 300 Kč
náklady na vzdělávání, BOZP, revize	0 Kč	0 Kč	3 500 Kč	0 Kč	6 600 Kč	0 Kč
odpisy DHM	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč
náklady celkem	121 106 Kč	114 706 Kč	126 016 Kč	116 826 Kč	128 786 Kč	111 486 Kč
EBIT	128 914 Kč	119 894 Kč	120 674 Kč	115 974 Kč	112 489 Kč	89 544 Kč
kumulovaný zisk/ztráta	860 593 Kč	980 487 Kč	1 101 161 Kč	1 217 135 Kč	1 329 624 Kč	1 419 168 Kč

Tabulka 17 Výsledovka 1.období (optimistická varianta)



Graf 6 Výsledovka 1. období (optimistická varianta)

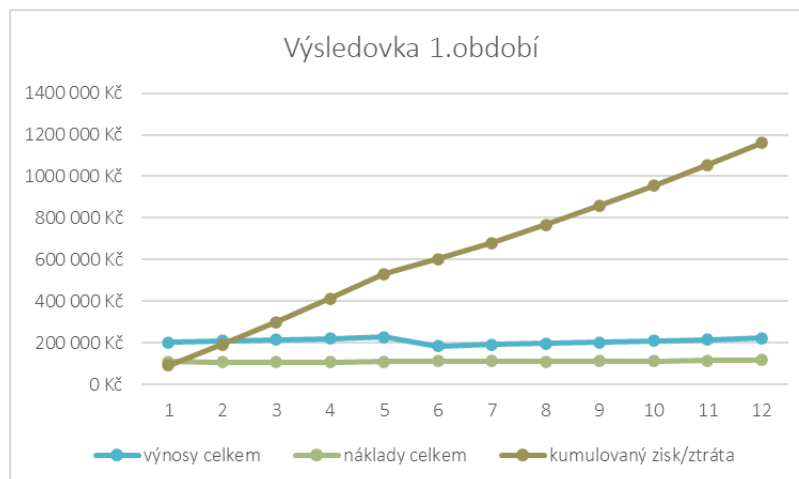
13.3.2 REALISTICKÁ VARIANTA

Nejpravděpodobnější situace je vystižena v tabulce č. 18. Realistická varianta počítá s kumulovaným ziskem na konci běžného období ve výši 1 161 079 Kč. V tomto případě bude kapacita ordinace naplněna na 70-85 %.

VÝSLEDOVKA	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
výnosy za služby	199 680 Kč	205 760 Kč	211 840 Kč	217 920 Kč	224 000 Kč	181 480 Kč
výnosy z prodeje pomůcek	3 768 Kč	3 360 Kč	2 952 Kč	3 144 Kč	3 336 Kč	3 640 Kč
výnosy celkem	203 448 Kč	209 120 Kč	214 792 Kč	221 064 Kč	227 336 Kč	185 120 Kč
splátka bankovního úvěru	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč
nájemné	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč
energie	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč
voda	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč
pojištění	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč
platby prádelně	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč
úklidové služby	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč
odvoz nebezpečného odpadu	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč
ostatní provozní náklady *	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč
sociální a zdravotní pojištění	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč
náklady na spotřebovaný materiál	28 185 Kč	25 600 Kč	23 520 Kč	24 936 Kč	26 352 Kč	24 750 Kč
náklady na vzdělávání, BOZP, revize	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	4 850 Kč
odpisy DHM	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč
náklady celkem	111 371 Kč	108 786 Kč	106 706 Kč	108 122 Kč	109 538 Kč	112 786 Kč
EBIT	92 077 Kč	100 334 Kč	108 086 Kč	112 942 Kč	117 798 Kč	72 334 Kč
kumulovaný zisk/ztráta	92 077 Kč	192 411 Kč	300 497 Kč	413 439 Kč	531 237 Kč	603 571 Kč

VÝSLEDOVKA	leden	únor	březen	duben	květen	červen
výnosy za služby	187 560 Kč	193 640 Kč	199 720 Kč	205 800 Kč	211 880 Kč	217 960 Kč
výnosy z prodeje pomůcek	3 832 Kč	3 424 Kč	3 616 Kč	3 808 Kč	4 000 Kč	4 192 Kč
výnosy celkem	191 392 Kč	197 064 Kč	203 336 Kč	209 608 Kč	215 880 Kč	222 152 Kč
splátka bankovního úvěru	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč
nájemné	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč
energie	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč
voda	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč
pojištění	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč
platby prádelně	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč
úklidové služby	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč
odvoz nebezpečného odpadu	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč
ostatní provozní náklady *	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč
sociální a zdravotní pojištění	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč
náklady na spotřebovaný materiál	30 520 Kč	27 544 Kč	25 260 Kč	25 176 Kč	32 000 Kč	33 408 Kč
náklady na vzdělávání, BOZP, revize	0 Kč	0 Kč	3 700 Kč	5 200 Kč	0 Kč	0 Kč
odpisy DHM	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč
náklady celkem	113 706 Kč	110 730 Kč	112 146 Kč	113 562 Kč	115 186 Kč	116 594 Kč
EBIT	77 686 Kč	86 334 Kč	91 190 Kč	96 046 Kč	100 694 Kč	105 558 Kč
kumulovaný zisk/ztráta	681 257 Kč	767 591 Kč	858 781 Kč	954 827 Kč	1 055 521 Kč	1 161 079 Kč

Tabulka 18 Výsledovka 1. období (realistická varianta)



Graf 7 Výsledovka 1.období (realistická varianta)

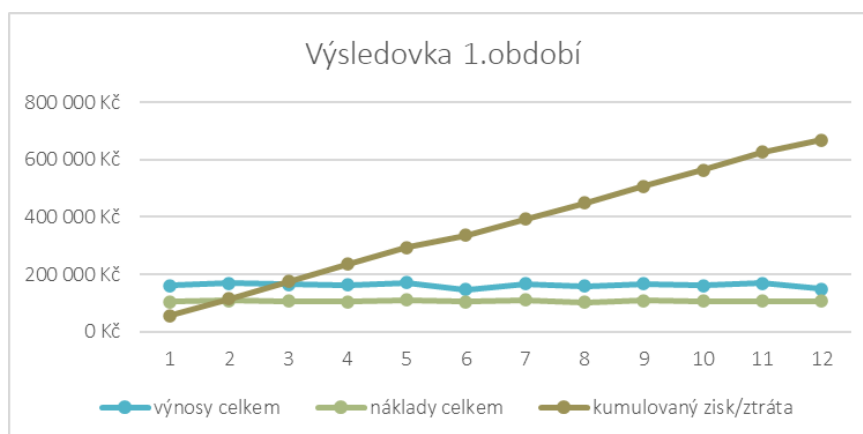
13.3.3 PESIMISTICKÁ VARIANTA

Jak ukazuje tabulka č. 19, ani v případě pesimistické varianty nebude projekt ztrátový a podnik bude schopen uhradit veškeré pohledávky. Při naplnění kapacity na 55-65 % bude výsledek hospodaření dosahovat kladné hodnoty 668 113 Kč.

VÝSLEDOVKA	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
výnosy za služby	157 840 Kč	165 200 Kč	162 560 Kč	159 920 Kč	167 312 Kč	142 312 Kč
výnosy z prodeje pomůcek	2 704 Kč	2 800 Kč	2 896 Kč	2 992 Kč	3 554 Kč	3 760 Kč
výnosy celkem	160 544 Kč	168 000 Kč	165 456 Kč	162 912 Kč	170 866 Kč	146 072 Kč
splátka bankovního úvěru	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč
nájemné	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč
energie	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč
voda	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč
pojištění	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč
platby prádelně	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč
úklidové služby	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč
odvoz nebezpečného odpadu	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč
ostatní provozní náklady *	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč
sociální a zdravotní pojištění	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč
náklady na spotřebovaný materiál	21 856 Kč	25 600 Kč	22 356 Kč	20 112 Kč	22 904 Kč	21 160 Kč
náklady na vzdělávání, BOZP, revize	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	4 500 Kč	0 Kč
odpisy DHM	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč
náklady celkem	105 042 Kč	108 786 Kč	105 542 Kč	103 298 Kč	110 590 Kč	104 346 Kč
EBIT	55 502 Kč	59 214 Kč	59 914 Kč	59 614 Kč	60 276 Kč	41 726 Kč
kumulovaný zisk/ztráta	55 502 Kč	114 716 Kč	174 630 Kč	234 244 Kč	294 520 Kč	336 246 Kč

VÝSLEDOVKA	leden	únor	březen	duben	květen	červen
výnosy za služby	162 744 Kč	156 280 Kč	163 750 Kč	158 350 Kč	164 960 Kč	145 300 Kč
výnosy z prodeje pomůcek	3 568 Kč	3 088 Kč	3 616 Kč	2 800 Kč	3 660 Kč	3 193 Kč
výnosy celkem	166 312 Kč	159 368 Kč	167 366 Kč	161 150 Kč	168 620 Kč	148 493 Kč
splátka bankovního úvěru	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč	23 705 Kč
nájemné	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč	17 143 Kč
energie	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč	10 481 Kč
voda	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč	980 Kč
pojištění	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč	1 683 Kč
platby prádelně	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč	1 406 Kč
úklidové služby	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč
odvoz nebezpečného odpadu	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč	863 Kč
ostatní provozní náklady *	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč	2 123 Kč
sociální a zdravotní pojištění	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč	6 820 Kč
náklady na spotřebovaný materiál	22 740 Kč	19 868 Kč	24 960 Kč	22 470 Kč	20 180 Kč	23 408 Kč
náklady na vzdělávání, BOZP, revize	3 900 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	2 800 Kč	0 Kč
odpisy DHM	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč	14 682 Kč
náklady celkem	109 826 Kč	103 054 Kč	108 146 Kč	105 656 Kč	106 166 Kč	106 594 Kč
EBIT	56 486 Kč	56 314 Kč	59 220 Kč	55 494 Kč	62 454 Kč	41 899 Kč
kumulovaný zisk/ztráta	392 732 Kč	449 046 Kč	508 266 Kč	563 760 Kč	626 214 Kč	668 113 Kč

Tabulka 19 Výsledovka 1. období (pesimistická varianta)

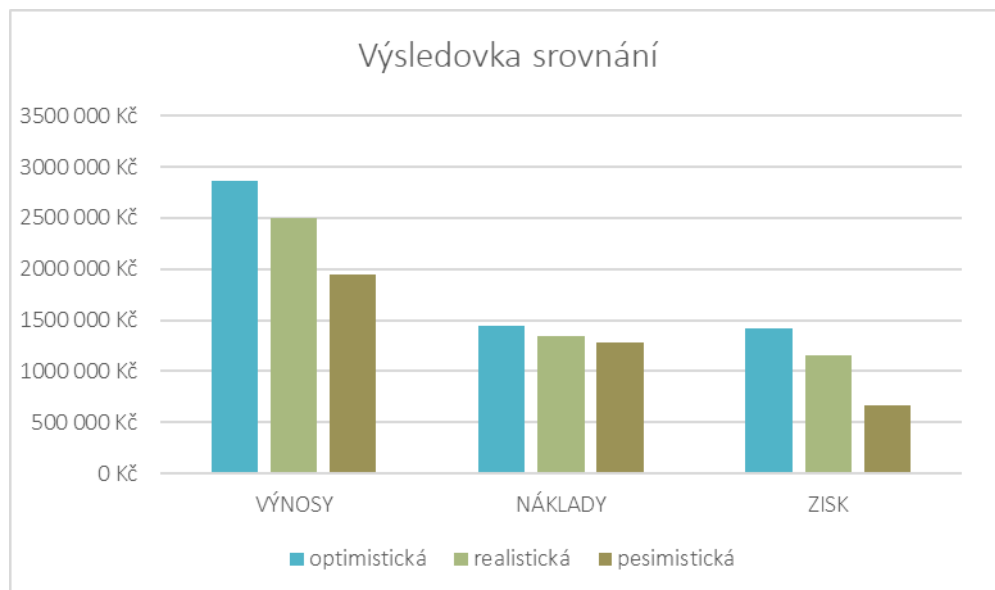


Graf 8 Výsledovka 1.období (pesimistická varianta)

Srovnání jednotlivých variant výkazu zisku a ztráty

VARIANTA	VÝNOSY	NÁKLADY	ZISK
optimistická	2 868 120 Kč	1 448 952 Kč	1 419 168 Kč
realistická	2 500 312 Kč	1 339 233 Kč	1 161 079 Kč
pesimistická	1 945 159 Kč	1 277 046 Kč	668 113 Kč

Tabulka 20 Srovnání variant výkazu zisku a ztráty



Graf 9 Srovnání variant výkazu zisku a ztráty

Ani v jednom případě nejsou do nákladů započítány mzdové náklady, neboť dentální hygienistka pracuje jako OSVČ a disponuje celkovou částkou příjmů. Pravidelně (měsíčně) si vyplácí na osobní účet podnikatelskou odměnu ve výši 50 000Kč. Tato situace je zobrazena ve výkazu cash flow.

14 CASH FLOW

Výkaz zisku a ztráty poskytuje informaci o nákladech a výnosech podniku během sledovaného období. Neřeší však, zda došlo k reálnému příjmu nebo úbytku peněžních prostředků. Často tak nastává nerovnováha mezi náklady a výnosy na jedné straně a příjmy a výdaje na straně druhé. Z tohoto důvodu je důležité sledovat cash flow, neboli výkaz o peněžních tocích. Ten zaznamenává reálně uskutečněné příjmy a výdaje podniku (Knápková et al., 2017). Dále budeme pracovat již jen s realistickou verzí, která je ze zjištěných informací nejpravděpodobnější.

Výkaz byl sestaven přímou metodou a sestává z:

- provozní činnosti
- finanční činnosti
- investiční činnosti

Provozní činnost představuje hlavní složku celého CF, poskytuje přehled o celkových příjmech za poskytnuté služby a z prodeje pomůcek. Výdaje jsou spojené s běžným provozem ordinace, placením nájemného, energií, nákupem spotřebního materiálu atd. Investiční činnost představuje nákup DHM, proto dosahuje záporné hodnoty. Finanční činnost sleduje změnu vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků. Je zde zahrnuta položka osobní spotřeba 600 000Kč, která představuje převod částky na osobní účet podnikatelky v podobě podnikatelské odměny.

Celkové cash flow dosahuje kladné hodnoty 607 565 Kč. To značí, že je podnik finančně zdravý, schopný splácet své závazky a investovat do dalšího rozvoje.

CASH FLOW	
provozní	1 525 310 Kč
tržby z prodeje	43 072 Kč
tržby za služby	2 457 240 Kč
příjmy celkem	2 500 312 Kč
nákup materiálu	-327 251 Kč
výdaje na provoz	-464 290 Kč
výdaje na vzdělávání	-52 000 Kč
výdaje před zahájením provozu	-49 621 Kč
zdrav.+ soc.pojištění	-81 840 Kč
výdaje celkem	-975 002 Kč
finanční	322 218 Kč
bankovní úvěr	1 200 000 Kč
vložený VK	150 000 Kč
splácení úvěru	-284 460 Kč
daň z příjmů	-143 322 Kč
osobní spotřeba	-600 000 Kč
investiční	-1 239 963 Kč
nákup DHM	-815 632 Kč
nákup přístrojového vybavení	-424 331 Kč
CF	607 565 Kč

Tabulka 21 Výkaz cash flow

14.1 NÁVRATNOST INVESTICE

Doba návratnosti počáteční investice informuje o tom, za jak dlouho se vrátí finance vložené do projektu. Návratnost lze spočítat metodou statickou nebo dynamickou. Statická metoda nezohledňuje faktor času (časovou hodnotu peněz ovlivněnou např. inflací) a rizika, proto je méně přesná (Svobodová a Andera, 2017). Pro účely tohoto podnikatelského plánu a přibližný odhad je statická metoda dostačující. Návratnost v letech je zjištěna podílem celkové počáteční investice a průměrným ročním cash flow.

$$\text{Statická metoda návratnosti investice} = \frac{\text{počáteční investice}}{\text{roční příjem nebo roční cash flow}}$$

Výpočet: $1\,289\,584 / 607\,565 = 2,12$

Doba návratnosti pomocí statické metody byla vypočtena na 2,12 roku. Zjištěná doba návratnosti je ukazatelem dobrého využití počátečního kapitálu a vysokou ziskovostí v oblasti podnikání poskytování služeb dentální hygieny.

15 ANALÝZA BODU ZVRATU

Analýzou bodu zvratu je zjištěn minimální počet pacientů, které je nutné v měsíci ošetřit, aby byly pokryty náklady. V tomto momentě je zisk nulový. Aby bylo možné vypočítat bod zvratu, je potřeba znát celkové fixní náklady, variabilní náklady na jednoho ošetřeného pacienta a cenu za ošetření.

Celkové fixní náklady na jeden měsíc provozu ordinace byly vyčísleny na 68 504 Kč (tabulka č. 14) Jednotkové variabilní náklady na vstupní ošetření dosahují částky 207 Kč (tabulka č. 22) a cena, kterou musí zákazník (pacient) za toto ošetření uhradit je 1 600 Kč.

VARIABILNÍ NÁKLADY NA JEDNOTKU (vstup)	
ubrousky	2 Kč
kelímek	1 Kč
rukavice	4 Kč
savka	1 Kč
respirátor	10 Kč
desinfekční ubrousky Caviwipes	4 Kč
opragate	50 Kč
leštící kartáček/kalíšek	15 Kč
ultrazvuková koncovka	4 Kč
písek EMS	19 Kč
leštící pasta	4 Kč
fluoridační gel	4 Kč
zubní kartáček Curaprox	66 Kč
mezizubní kartáčky 2ks (Curaprox)	24 Kč
celkem:	207 Kč

Tabulka 22 Variabilní náklady na jednotku – vstupní ošetření

Pro jednodušší počítání budeme předpokládat, že každé ošetření je vstupní. Bod zvratu je následně spočítán podle stanoveného vzorce:

$$q_{BZ} = \frac{FN}{(p - b)}$$

jednotková cena (p)	1600
variabilní náklady na jednotku (b)	207
celkové fixní náklady (FN)	68504

Po dosazení:

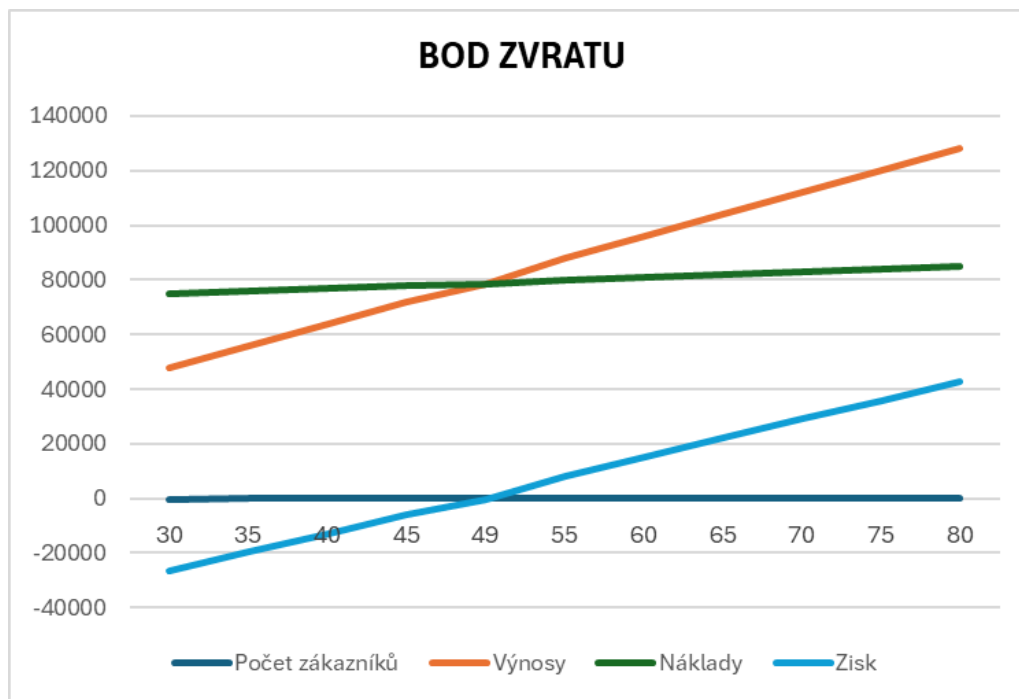
$$q_{BZ} = \frac{68504}{(1600 - 207)} = 49,2$$

Aby došlo k pokrytí jak fixních, tak variabilních nákladů je potřeba v měsíci ošetřit aspoň 49,2 pacientů. Od 50. ošetřeného pacienta začíná docházet ke tvorbě zisku. V určitém okamžiku však dojde k naplnění kapacity ordinace, kdy dentální hygienistka nebude schopna přijímat stále nové zákazníky, ale bude mít vytvořenou stálou klientelu, která se bude vracet na opakované tzv. recallové návštěvy. Takové ošetření již není časově tolik náročné jako ošetření vstupní, tudíž i cena a variabilní náklady na jednotku jsou nižší (tabulka č. 23). Bod zvratu v tomto případě nastane až u 65. ošetřeného pacienta.

VARIABILNÍ NÁKLADY NA JEDNOTKU (recall)	
ubrousky	2 Kč
kelímek	1 Kč
rukavice	4 Kč
savka	1 Kč
respirátor	10 Kč
desinfekční ubrousky Caviwipes	4 Kč
optragate	50 Kč
leštící kartáček/kalíšek	15 Kč
ultrazvuková koncovka	4 Kč
písek EMS	19 Kč
leštící pasta	4 Kč
fluoridační gel	4 Kč
mezizubní kartáčky 2ks (Curaprox)	24 Kč
celkem:	141 Kč

Tabulka 23 Variabilní náklady na jednotku – recall

$$q_{BZ} = \frac{68504}{(1200-141)} = 64,7$$



Graf 10 Bod zvratu

16 ANALÝZA RIZIK

Každé podnikání s sebou přináší určitá rizika neúspěchu projektu. Aby riziko bylo co nejmenší, je potřeba jej identifikovat a nastavit účinná protipatření. Vyhodnocení analýzy rizik se provádí nejčastěji pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti. Při expertním hodnocení se jednotlivým faktorům přiřazuje hledisko pravděpodobnosti výskytu a intenzity jejich dopadu. Čím vyšší je pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu, tím je riziko významnější. Analýzu citlivosti lze využít pouze u kvantifikovatelných rizik, které mohou ovlivnit hospodářský výsledek (Srpová et al., 2011; Srpová, 2020).

Pro hodnocení projektu bylo využito expertní hodnocení pravděpodobnosti vzniku a dopadu rizika, zvoleno bylo 5-ti stupňové škálování.

Pravděpodobnost (P):

- 1 – nepravděpodobné
- 2 – nejméně pravděpodobné
- 3 – možné
- 4 – nejvíce pravděpodobné
- 5 – časté

Dopad (D):

- 1 – nepatrný
- 2 – malý
- 3 – střední
- 4 – vážný
- 5 – extrémní

RIZIKA:

- R1** – insolvence (neschopnost platit měsíční náklady)
- R2** – nedostatek zákazníků, nízké výnosy
- R3** – konkurence na trhu
- R4** – ekonomická krize, nedostatek prostředků pacientů na služby
- R5** – vypovězení nájmu

	pravděpodobnost	dopad
R1	2	5
R2	2	4
R3	4	3
R4	3	4
R5	1	5

Obrázek 18 Pravděpodobnost a dopad rizik

PRAVDĚPODOBNOST	5					
	4			R3		
	3				R4	
	2				R2	R1
	1					R5
		1	2	3	4	5
	DOPAD					

Obrázek 19 Matice rizik

Nastavená protiopatření

R1 – detailně zpracovaný podnikatelský plán, snížení nákladů, tj. zvýšení zisků

R2 – správná marketingová strategie, investovat do propagace

R3 – zajistit konkurenční výhodu, stálou klientelu

R4 – tvorba finanční rezervy

R5 – kvalitní nájemní smlouva, včas platit nájemné

SHRNUTÍ:

Z analýzy je patrné, že na provoz ordinace by měla nejzásadnějším vliv výpověď nájemní smlouvy, avšak pravděpodobnost tohoto rizika je velmi nízká. Hrozí, že nastane pouze v případě, že nebude včas placeno nájemné za užívání prostor. Podobně extrémně negativní vliv na úspěšnost projektu má také riziko platební neschopnosti podniku. Taková situace může nastat v momentě, když náklady budou převyšovat nad výnosy. Pečlivě zpracovaný podnikatelský plán, jehož součástí je i plán finanční, by však měl zabránit tomu, aby taková situace nastala. Proto je výskyt rizika málo pravděpodobný. Naopak nejpravděpodobnějším rizikem, které může nastat, je příchod nové konkurence na trh. Jak bylo ale zjištěno z analýz makro a mezoprostředí, ve městě výrazně přepažuje poptávka po službách nad nabídkou, což minimalizuje negativní dopad na fungování ordinace. Vhodnou propagací na začátku podnikání a vytvoření si dostatečné stálé klientely může pomoci předejít riziku ohrožení příchozem nové konkurence, která by mohla mít vliv na fungování zdravotnického zařízení. Dobře navržená marketingová strategie je i protiopatřením nedostatku zákazníků. Pravděpodobnost, že nastane ekonomická krize nelze nijak ovlivnit. Proto je nutné budovat finanční rezervu. Dopad ekonomické krize by jinak mohl velmi závažně ovlivnit finanční stabilitu podniku.

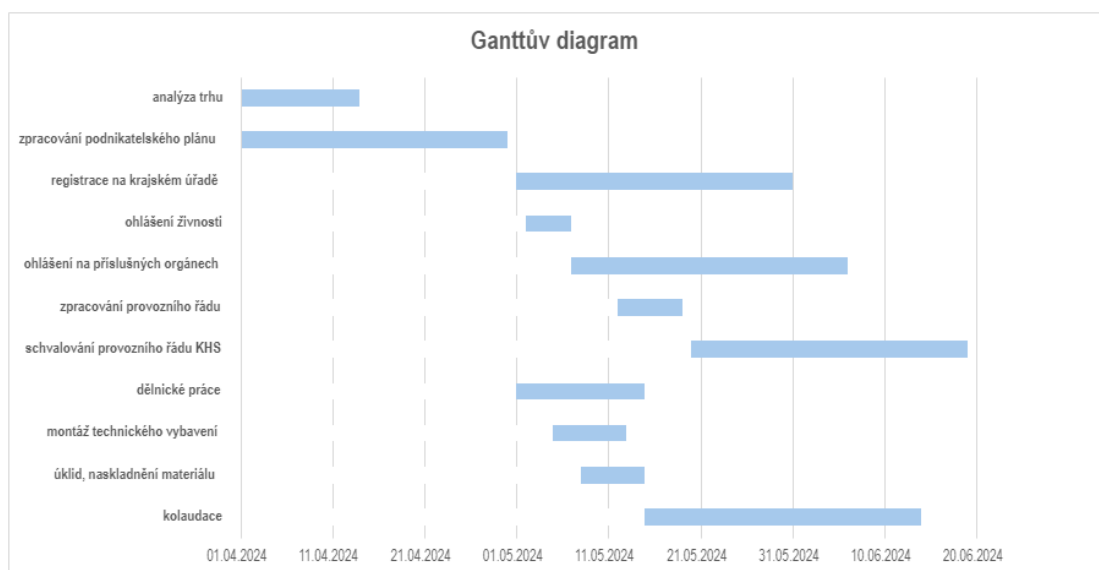
17 ČASOVÁ ANALÝZA

Aby byl projekt úspěšně realizován, je potřeba identifikovat jednotlivé činnosti, které musí být uskutečněny, odhadnout dobu trvání a určit jejich časovou posloupnost v rámci celého projektu. To je znázorněno v tabulce č. 24

činnost	start	konec	dny
analýza trhu	01.04.2024	14.04.2024	13
zpracování podnikatelského plánu	01.04.2024	01.05.2024	30
registrace na krajském úřadě	01.05.2024	31.05.2024	30
vyřízení živnosti	02.05.2024	07.05.2024	5
ohlášení živnosti na příslušných úřadech	07.05.2024	06.06.2024	30
zpracování provozního řádu	12.05.2024	19.05.2024	7
schvalování provozního řádu	20.05.2024	19.06.2024	30
dělnické práce	01.05.2024	15.05.2024	14
montáž technického vybavení	05.05.2024	08.05.2024	3
úklid, naskladnění materiálu	08.05.2024	15.05.2024	7
kolaudace	15.05.2024	14.06.2024	30

Tabulka 24 Časová analýza

Grafické zobrazení časové analýzy a je znázorněno pomocí Ganttova diagramu. Vertikálně jsou zobrazeny dílčí činnosti a horizontálně délka jejich trvání. Činnost schvalování provozního řádu je považována za kritickou, protože v případě jejího opoždění by došlo k opoždění celého projektu, který by nemohl být realizován v plánovaném termínu.



Graf 11 Ganttův diagram

18 ZHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Na základě informací získaných z důkladné analýzy prostředí a konkurence lze usuzovat, že je projekt nejen realizovatelný, ale ve městě Valašské Klobouky také potřebný a pro spoustu lidí by mohl být skutečným přínosem.

Celkové počáteční náklady nezbytné pro realizaci projektu byly vyčísleny na částku 1 289 584 Kč. Vložený vlastní kapitál činí 150 000 Kč, zbylá část bude kryta bankovním úvěrem. Při očekávané realistické variantě by na konci prvního účetního období pro hospodářský rok od července 2024 do června 2025 měla ordinace vykazovat kladný hospodářský výsledek se ziskem 1 161 079 Kč. Při odhadu ročního cash flow v hodnotě 607 565 Kč bude návratnost počáteční investice již za 2, 12 roku. Aby praxe nebyla ztrátová, je nutné v měsíci ošetřit nejméně 49, 2 pacientů v případě první návštěvy nebo 64,7 pacientů v případě opakovaných návštěv. Teprve při překročení této hranice začne ordinace generovat zisk.

Finanční plán dokazuje, že vložené počáteční investice se rychle vrátí, a i při pesimistickém scénáři si ordinace povede poměrně dobře a bude dosahovat zisku. Za největší riziko, které by mohlo mít až fatální dopad na projekt a fungování ordinace, bylo označeno vypovězení z nájmu. Takové riziko je ale velmi málo pravděpodobné. Druhým nejzávažnějším rizikem, které by mohlo ovlivnit úspěšnost projektu, je platební neschopnost podniku, což jak dokazuje finanční analýza, je rovněž nepříliš pravděpodobné. Před zahájením provozu je nezbytné zrealizovat řadu klíčových záležitostí. Kvalitně sestavený podnikatelský plán však zaručí, že by realizace projektu neměla trvat déle než 3 měsíce, jak dokazuje časová analýza.

ZÁVĚR

Diplomová práce má za cíl poskytnout ucelený pohled na proces založení soukromé ordinace dentální hygieny a pomoci lépe porozumět jednotlivým faktorům, které ovlivňují úspěšnost projektu.

Lze konstatovat, že založení soukromé ordinace je poměrně náročný proces, který vyžaduje dobře promyšlený podnikatelský plán. Prvním klíčovým bodem je nutnost důkladné analýzy trhu a konkurence. Identifikace cílového trhu a pochopení potřeb a preferencí potenciálních zákazníků. Dalším nezbytným bodem je finanční plán, ve kterém jsou veškeré myšlenky převedeny na čísla. Předem lze odhadnout sumu potřebných finančních prostředků k realizaci a předpokládanou výnosnost investice. Každý začínající podnikatel by si měl být vědom rizik spojených s podnikáním. Je potřeba ještě před zahájením činnosti tyto rizika identifikovat a nastavit účinná protopatření pro jejich eliminaci a zvýšení úspěšnosti projektu.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracovat návrh podnikatelského projektu. Dílčí cíle byly stanoveny:

1. Zjistit realizovatelnost projektu
2. Odhadnout plánované výnosy v optimistické, realistické a pesimistické variantě
3. Spočítat návratnost počáteční investice na základě realistického scénáře
4. Projekt podrobit časové a rizikové analýze

Z praktické části na základě dosažených výsledků vyplývá, že je projekt realizovatelný a může být přínosem nejen pro potenciální zákazníky budoucí ordinace, ale také pro ostatní dentální hygienistky, začínající podnikatelky. Návratnost počátečních investic v realistickém scénáři, s kladným výsledkem hospodaření ve výši 1 161 079 Kč, byla vypočtena již v začátku třetího roku činnosti. Vzhledem k tomu, že je ordinace plánovaná ve městě, kde v současnosti žádná jiná dentální hygienistka nepůsobí, nehrozí riziko nedostatku zákazníků. Rovněž další rizika, která by mohla podnikání ohrozit, jsou velmi málo pravděpodobná.

Veškeré cíle diplomové práce byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Česká stomatologická komora, 2020. Online. Dostupné z: <https://www.dent.cz/komornik/clanek/e57bf5f9-05de-4395-94b0-f32278115c62>. [cit. 2024-02-07].

Česko, 1990. *Zákon o cenách*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990526?text=p%C5%99ime%C5%99en%C3%BD%20zisk>. [cit. 2024-02-08].

Česko, 1991. *Zákon o účetnictví*. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>. [cit. 2024-03-18].

Česko, 2017a. *Zákon 96/2004 Sb. Získání odborné způsobilosti pro výkon povolání DH*. Online. In: *Asociace dentálních hygienistek ČR*. Dostupné z: https://www.asociacedh.cz/files/ugd/bd5e2b_e3520141b988485995db5bbe611b10fa.pdf. [cit. 2024-02-07].

Česko, 2017b. *Vyhláška č. 441/2017 Sb.* In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-441>. [cit. 2024-03-28].

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0194-8.

ČSK (nedatováno). *Dentální hygienistka*. Online. Dostupné z: <https://www.dent.cz/komornik/clanek/e57bf5f9-05de-4395-94b0-f32278115c62#Toc146486586>. [cit. 2023-02-12].

ČSÚ, 2016. *Průměrná hrubá měsíční mzda*. Online, graf. In: *Český statistický úřad*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>. [cit. 2024-02-05].

ČSÚ, 2022. *Věková struktura k 31.12. 2022*. Online, graf. In: *Český statistický úřad*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz072/index.html?lang=cz>. [cit. 2024-05-02].

ČSÚ, 2023a. *Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2023*. Český statistický úřad. Online. 6.3.2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-02-21].

ČSÚ, 2023b. *Pohyb obyvatelstva ve Zlínském kraji v 1.čtvrtletí 2023*. Český statistický úřad. Online. 12.6.2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/pohyb-obyvatelstva-ve-zlinskem-kraji-v-1-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-08-02].

ČSÚ, 2023c. *Počet obyvatel ve správních obvodech obcí s rozšířenou působností České republiky k 1. 1. 2023*. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/191186757/1300722302.pdf/e8509896-4d8a-45d0-a24d-d71e49af9bc2?version=1.1>. [cit. 2024-08-02].

ČSÚ, 2024a. *Inflace, spotřebitelské ceny*. Online, graf. In: Český statistický úřad. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny. [cit. 2024-03-31].

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; Špaček, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0434-5.

GOOGLE, 2024a. *Valašskoklobucká poliklinika, p.o.* Online. Google maps. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Vala%C5%A1skoklobouck%C3%A1+poliklinika,+p.o./@49.1439589,18.0100917,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x47137c5a8889eaeb:0xdd92780efa938710!8m2!3d49.1439554!4d18.0126666!16s%2Fg%2F1vs1qlv?entry=tту>, [cit. 2024-01-29].

GOOGLE, 2024b. *Trasa z Valašských Klobouk do Zlína*. Online. Google maps. Dostupné z:

<https://www.google.com/maps/dir/Vala%C5%A1sk%C3%A9+Klobouky/Zl%C3%ADn/@49.1681869,17.5328889,10z/data=!3m1!4b1!4m17!4m16!1m5!1m1!1s0x4713793623698cc3:0x8d27fcfa062aa546!2m2!1d18.0084701!2d49.139564!1m5!1m1!1s0x47130cad4c888e0d:0x418d4c16a8ac214f!2m2!1d17.6627635!2d49.2244365!2m2!1b1!2b1!3e0?entry=ttu>. [cit. 2024-01-29].

HOBZA, Vladimír; HOBZA, Vladimír a SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2015. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze: výkladový text, příklady a případové studie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4889-3.

HOUBA, Robert; BÖHMOVÁ, Hana; ČERNÝ, Jan; DRAHOŠOVÁ et al., 2023. *STOMATOLOGICKÉ VÝKONY V ROCE 2023. Pravidla a podmínky pro vykazování a úhradu ambulantních stomatologických služeb hrazených z veřejného zdravotního pojištění v roce 2023*. Praha: Česká stomatologická komora. ISBN 978-80-907891-7-3. Dostupné z: <https://www.zpmvcr.cz/system/files/dokumenty/2023-03/Stomatologick%C3%A9%20v%C3%BDkony%202023%20web.pdf>
<https://nrpzs.uzis.cz/index.php?kraj=CZ072&okres=&obec=&obor=13&forma=¢rum=&Submit=Vyhledat&pg=mapa-poskytovatelu&ids=&token=af80b38e7faee2c571f308210b168ab6839eb65a28c5fb31f40446bf25eac721>. [cit. 2024-01-29]

<https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz072/index.html?lang=cz>. [cit. 2024-05-02].

Jak založit soukromou praxi, © 2023. Online. In: ADH ČR. Dostupné z: https://www.asociacedh.cz/_files/ugd/bd5e2b_8ded8b414a7247cfa71d7bb67a538a62.pdf. [paywall]. [cit. 2024-02-19].

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

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOŠUMBERSKÝ, TOMÁŠ a kolektiv autorů, 2019. *Ekonomická ročenka stomatologa 2020*. Online. Česká stomatologická akademie. ISBN 2694-782X.

Dostupné z: <https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2019/11/ekonomicka-rocenka-2020-demo-verze.pdf>.

[cit.2024-01-21].

KOŠUMBERSKÝ, Tomáš a kolektiv autorů, 2023. *Ekonomická ročenka stomatologa 2023*. Zdravotnický vzdělávací institut s.r.o. ISSN 2694-782x.

KOŠUMBERSKÝ, Tomáš, 2022. *Cenové kalkulace v krizových časech*. Online. In: Stomateam. Dostupné z: <https://www.stomateam.cz/cz/rizeni-praxe/cenove-kalkulace-v-krizovych-casech>. [cit. 2024-02-03].

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, 2018. *Principles of marketing*. 17th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-22017-8.

KOTYZA, Otakar, 2015. *Marketing ve stomatologii*. Praha: Dent.e.s. ISBN 978-80-260-8585-0.

KOVALOVÁ, 2022. *Hodnota & Zákazník*. Online, přednáška. 2022-11-07.

Dostupné z: https://moodle.utb.cz/pluginfile.php/1075921/mod_resource/content/1/03_Hodnota_a_canvas.pdf. [cit. 2023-02-19].

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

MAZÁNEK, Jiří, 2015. *Stomatologie pro dentální hygienistky a zubní instrumentářky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4865-8.

NÁRODNÍ REGISTR POSKYTOVATELŮ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB, 2016. *Mapa poskytovatelů*. Online. Praha: Ústav zdravotnických informací ČR. Dostupné z:

<https://nrpzs.uzis.cz/index.php?kraj=CZ072&okres=&obec=&obor=13&forma=¢rum=&Submit=Vyhledat&pg=mapa-poskytovatelu&ids=&token=fb0644f85e73bd504115b14c45e27f4c73c369807ad53fe294e1cb865a7df78a>

POPEŠKO, Boris a PAPADAKI, Šárka, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-5773-5.

POPEŠKO, Boris, 2014. *Kalkulace nákladů ve zdravotnických organizacích*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788074785092.

Představenstvo ČSK, 2021. *Závazné stanovisko ČSK č. ZS 1/2020*. LKS. Roč. 31, č.1. Online. Dostupné z: <https://www.lks-casopis.cz/clanek/zavazne-stanovisko-ceske-stomatologicke-komory/>. [cit. 2024-02-19].

SLABÝ, Adam, 2022. *Jak správně jít na kalkulace, aby opravdu ochránily před cenou kontrolou*. LKS. Online. Roč. 32, č. 3. Dostupné z: <https://www.lks-casopis.cz/clanek/jak-spravne-jit-na-kalkulace-aby-opravdu-ochranily-pred-cenovou-kontrolou/>. [cit.2024-02-15].

SLAVÍK, Jiří, 2021. *Sněm Komory přijal velmi důležitá usnesení a nové závazné stanovisko*. LKS. Online. Roč. 31, č.1. ISSN 2571-2411. Dostupné z: <https://www.lks-casopis.cz/clanek/snem-komory-prijal-velmi-dulezita-usneseni-a-nove-zavazne-stanovisko/>. [cit. 2024-01-02].

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

SOUČEK, Zdeněk a BURIAN, Jan, 2006. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. Praha: Professional Publishing. ISBN 8086946185.

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

SRPOVÁ, Jitka; SVOBODOVÁ, Ivana; SKOPAL, Pavel a ORLÍK, Tomáš, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.

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

STRYJOVÁ, Aneta, 2023a. *Vymezení znalostí, dovedností a kompetencí*. Online. In: Asociace dentálních hygienistek ČR. Dostupné z: <https://www.asociacedh.cz/post/vymezen%C3%AD-znalost%C3%AD-dovednost%C3%AD-a-kompetenc%C3%AD>. [cit. 2024-02-07].

STRYJOVÁ, Aneta, 2023b. *Seznam škol pro studium oboru dentální hygiena* In: Asociace dentálních hygienistek ČR. 21.4.2023. Dostupné z: <https://www.asociacedh.cz/post/seznam-%C5%A1kol-pro-studium-oboru-dent%C3%A1ln%C3%AD-hygiena>. [cit. 2024-03-01].

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.

SWARVAR, Eric a CRUZ, William, 2021. *The Dental Start-up: The sequential process of opening a successful dental practice*. USA : Independently Published. ISBN 979-8704872962.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024734941.

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

ŠIMAN, Josef, 2021. *Podnikové finance v kostce (nejen) pro zubní lékaře*. LKS. Online. Roč. 31, č.5. ISSN 2571-2411. Dostupné z: <https://www.lks->

casopis.cz/clanek/podnikove-finance-v-kostce-nejen-pro-zubni-lekare/. [cit. 2024-02-06].

ŠMUCLER, Roman, 2019. *Závazné stanovisko České stomatologické komory č. ZS 1/2019 ze dne 16. 11.* LKS. Online. Roč. 29, č.12. ISSN 2571-2411. Dostupné z: <https://www.lks-casopis.cz/clanek/zavazne-stanovisko-ceske-stomatologicke-komory-c-zs-1-2019-ze-dne-16-11-2019/>. [cit. 2024-01-02].

ŠTĚPÁNOVÁ, Petra, 2017. *Jak se podniká v českém zdravotnictví.* Terapie. Online. Dostupné z: <https://www.terapie.digital/zdravotni-system/medicinskepravo-a-management/jak-se-podnika-v-ceskem-zdravotnictvi.html?authToken=null>. [cit. 2024-02-12].

ŠVEJDOVÁ, Zuzana, 2021. *V Česku je nedostatek dentálních hygienistek a sester. Ordinance si je mezi sebou půjčují.* iROZHLAS. Online. Dostupné z: <https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/chybi-dentalni-hygienistky-zdravotni-sestry-zubar-cesko-2107250821-kro>. [cit. 2024-02-19].

ÚZIS ČR, 2014-2022. *Personální kapacity a odměňování 2022.* In: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008443/nzis-rep-2023-e04-personalni-kapacity-odmenovani-2022.pdf>. [cit. 2024-02-05].

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2005. *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery: od podnikatelského záměru k zahájení podnikání: jak úspěšně řídit malou i větší firmu: programy podpory podnikání.* Expert. Praha: Grada. ISBN 8024710692

Velikost trhu dentální hygieny v Česku, ©2024. Online. CESS. Dostupné z: <https://cess.cz/pracovnici/velikost-trhu-dentalni-hygieny-v-cesku/>. [cit. 2024-03-22].

WILLIS, David O. *Business basics for dentists*, 2013. Chichester, West Sussex: John Wiley, ISBN 9781118581865.

ZEMÁNEK, Josef a LACINA, Jiří, 2011. *Příručka pro začínající podnikatele*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 9788074021091.

ZLÁMAL, Jaroslav, 2006. *Marketing ve zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně. ISBN 8070134410.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
ADH	asociace dentálních hygienistek
atd.	a tak dále
CF	cash flow
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSK	česká stomatologická komora
ČSÚ	český statistický úřad
DH	dentální hygienistka/dentální hygiena
DP	diplomová práce
dr.	doktor
IČO	identifikační číslo
k.s.	komanditní společnost
Kč	Koruna česká
KHS	krajská hygienická stanice
MDDr.	doktor/ka zubního lékařství
MUDr.	doktor/ka medicíny
NCONZO	Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů
NOZ	Nový občanský zákoník
NR-ZP	národní registr zdravotnických pracovníků
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PPC	Pay Per Click
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SEO	search engine optimalization

SÚKL Státní úřad pro kontrolu léčiv

tzv. takzvaný

ÚZIS Ústav zdravotnických informací a statistiky

v.o.s. veřejná obchodní společnost

VH výsledek hospodaření

VOC Voice of the Customer

WOM Word of Mouth Marketing

ZOK zákon o obchodních korporacích

ZZ zdravotnické zařízení

ŽZ živnostenský zákon

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Business model Canvas (Kovalová, 2022).....	13
Obrázek 2 Metoda "Word of mouth" (Slouka, 2017).....	19
Obrázek 3 Chování fixních nákladů (Popesko, 2014).....	22
Obrázek 4 Logo firmy.....	35
Obrázek 5 Ordinační doba DHcare.....	36
Obrázek 6 Dělení prostředí pracoviště (Slouka, 2017).....	40
Obrázek 7 Mapa poskytovatelů DH ve Zlínském kraji (Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb, 2016).....	46
Obrázek 8 Počet obyvatel ve Zlínském kraji 2023 (ČSÚ, 2023b).....	47
Obrázek 9 Trasa z Valašských Klobouk do Zlína (Google, 2024b).....	48
Obrázek 10 Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Šafrová Drážilová, 2019).....	55
Obrázek 11 SWOT analýza.....	57
Obrázek 12 Vzorec ziskovosti (Košumberský, 2022).....	60
Obrázek 13 Vzorec minutové sazby (Košumberský, 2023).....	60
Obrázek 14 Vzorec reálného časového fondu (Košumberský a kolektiv autorů, 2023).....	60
Obrázek 15 Vzorec ceny výkonu (Košumberský a kolektiv autorů, 2023).....	61
Obrázek 16 Ceník služeb.....	61
Obrázek 17 Umístění ordinace (Google, 2024a).....	62
Obrázek 18 Pravděpodobnost a dopad rizik.....	86
Obrázek 19 Matice rizik.....	86

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Stomatologické kódy v roce 2023 (vlastní zpracování dle Houba et al.,2023) ..	44
Tabulka 2 Seznam škol s oborem dentální hygiena (vlastní zpracování dle Stryjová, 2023b)	53
Tabulka 3 Ceny vstupního ošetření u konkurence	62
Tabulka 4 Počáteční investice.....	66
Tabulka 5 Nezbytné náklady před zahájením provozu.....	67
Tabulka 6 Podnikatelský úvěr.....	67
Tabulka 7 Zahajovací rozvaha	68
Tabulka 8 Odpisové skupiny (vlastní zpracování dle zakonyprolidi.cz).....	69
Tabulka 9 Odpisové sazby v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle zakonyprolidi.cz)	69
Tabulka 10 Odpisový plán.....	69
Tabulka 11 Plánovaná životnost DHM.....	70
Tabulka 12 Účetní odpisy DHM.....	70
Tabulka 13 Konečná rozvaha	70
Tabulka 14 Měsíční fixní náklady	71
Tabulka 15 Měsíční variabilní náklady	72
Tabulka 16 Plánované měsíční výnosy.....	73
Tabulka 17 Výsledovka 1.období (optimistická varianta).....	74
Tabulka 18 Výsledovka 1. období (realistická varianta)	75
Tabulka 19 Výsledovka 1. období (pesimistická varianta).....	77
Tabulka 20 Srovnání variant výkazu zisku a ztráty	77
Tabulka 21 Výkaz cash flow	80
Tabulka 22 Variabilní náklady na jednotku – vstupní ošetření	82
Tabulka 23 Variabilní náklady na jednotku – recall.....	83
Tabulka 24 Časová analýza	88

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Míra inflace v ČR v letech 2016-2024 (ČSÚ, 2024a).....	42
Graf 2 Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2000-2023 (ČSÚ, 2016).....	43
Graf 3 Počet DH v letech 2014-2022 (vlastní zpracování dle ÚZIS ČR, 2014-2022)	45
Graf 4 Věková struktura Zlínského kraje k 31.12.2022 (ČSÚ, 2022).....	47
Graf 5 Ziskovost ordinací (Košumberský, 2022)	59
Graf 6 Výsledovka 1. období (optimistická varianta).....	74
Graf 7 Výsledovka 1.období (realistická varianta).....	76
Graf 8 Výsledovka 1.období (pesimistická varianta)	77
Graf 9 Srovnání variant výkazu zisku a ztráty	78
Graf 10 Bod zvratu	84
Graf 11 Ganttův diagram	88

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED FINANČNÍCH PŘÍSPĚVKŮ ZDRAVOTNÍCH POJIŠŤOVEN NA DENTÁLNÍ HYGIENU



Přehled finančních příspěvků zdravotních pojišťoven na dentální hygienu v roce 2024

Pojišťovna	Částka	Podmínky	Cílová skupina
Všeobecná zdravotní pojišťovna 111	1 000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> Každý pojištěnec získá bonus 1 000 Kč na ošetření pouze u dentální hygienistky po absolvování preventivní prohlídky u všeobecného praktického lékaře Dárci krve až 1 000 Kč na základě dvou odběrů mohou čerpat příspěvky na ošetření dentální hygieny, nebo balíček dentálních pomůcek Příspěvek lze čerpat 2x ročně a to pouze online formou v aplikaci „mojeVZP“ Čerpat příspěvky lze do 31. 12. 2024	Každý pojištěnec (od 1 roku) Dárci krve (alespoň po 2 odběrech)
Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR 211	500–7 000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> Příspěvek pro dospělého je 500 Kč na nácvik správné techniky čištění zubů v rámci nehrazené služby tzv. dentální hygieny u dentální hygienistky/stomatologa Příspěvek až 1 500 Kč dětem do 19 let na nácvik správné techniky čištění zubů v rámci nehrazené služby tzv. dentální hygieny u dentální hygienistky Těhotným a ženám po porodu až 3 000 Kč (na dokladu musí být uvedeno „nácvik dentální hygieny pro těhotné“) Dárcům krve až 2 000 Kč Dárcům kostní dřeně až 4 000 Kč Dárcům orgánů až 7 000 Kč Příspěvek lze čerpat do 31.12. 2024	Děti do 19 let Těhotné a maminky po porodu Dárci krve
Oborová zdravotní pojišťovna 207	1 000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> Příspěvek lze čerpat jednorázově ZP přispívá 50% úctenky Podmínkou je preventivní ošetření u svého zubního lékaře Doklad nesmí být starší 3 měsíců Čerpat příspěvek lze od 1. 1. – 30. 11. 2024	Každý pojištěnec na ošetření
Průmyslová zdravotní pojišťovna 205	250–500 Kč	<ul style="list-style-type: none"> Podmínkou je registrace v programu Bonus Plus-v rámci nasbíraných bodů Na ošetření u dentální hygienistky max. 500 Kč Na pomůcky max. 250 Kč (od 3 let, zubní a mezizubní kartáčky, dentální nitě, zubní pasty, zubní gely, ústní spreje, ústní vody) Čerpat příspěvek lze do 31. 12. 2024	Každý pojištěnec na ošetření Na nákup pomůcek pouze od 3 let
Zaměstnanecká pojišťovna Škoda 209	200–1 000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> Příspěvky na ošetření u dentální hygienistky pro každého pojištěnce Příspěvek v době těhotenství 500 Kč Příspěvek pro děti do 18 let 700 Kč Příspěvek pro každého pojištěnce od 19-ti let 200 Kč Příspěvek pro dárci krve až 1 000 Kč Čerpat příspěvek lze od 1. 2. 2024 – 30. 11. 2024	Těhotné Dárci krve Děti do 18 let Dospělý od 19 let
Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna 213	1 000–3 000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> Příspěvek na dentální hygienu pro děti do 18-ti let až 1 000 Kč Dospělé od 19-ti let mohou čerpat v hodnotě 700 Kč (ošetření či instruktáž) provedenou pouze dentální hygienistkou Dárci krve mohou čerpat až 3000 Kč Čerpat příspěvek lze do 15. 12. 2024	Každý pojištěnec bez omezení
Vojenská zdravotní pojišťovna ČR 201	300–5 000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> Příspěvek na dentální hygienu (ošetření či instruktáž) provedenou pouze dentální hygienistkou až 500 Kč Dárci kostní dřevě nebo vyznamenání a ocenění pro jejich společensky prospěšné činnosti mohou čerpat na dentální hygienu až 5 000 Kč Program Voják, Rodina vojáka (700 Kč), Válečný veterán (700 Kč), nebo program Civilní zaměstnanci rezortu obrany a zároveň členství v klubu mohou čerpat na ošetření u dentální hygienistky až (700 Kč) 	Každý pojištěnec bez omezení

Zpracováno ADH ČR. Zásadní podmínkou čerpání benefitů je vždy bezdlužnost na zdravotním pojištění, splnění podmínek k čerpání. Doklad k proplacení vždy nesmí být starší tří měsíců od vydání. Uvedené údaje jsou aktualizovány ke dni 17.1. 2024 a mohou se změnit na základě rozhodnutí pojišťoven.

PŘÍLOHA P II: SEZNAM KONKURENTŮ VE ZLÍNSKÉM KRAJI

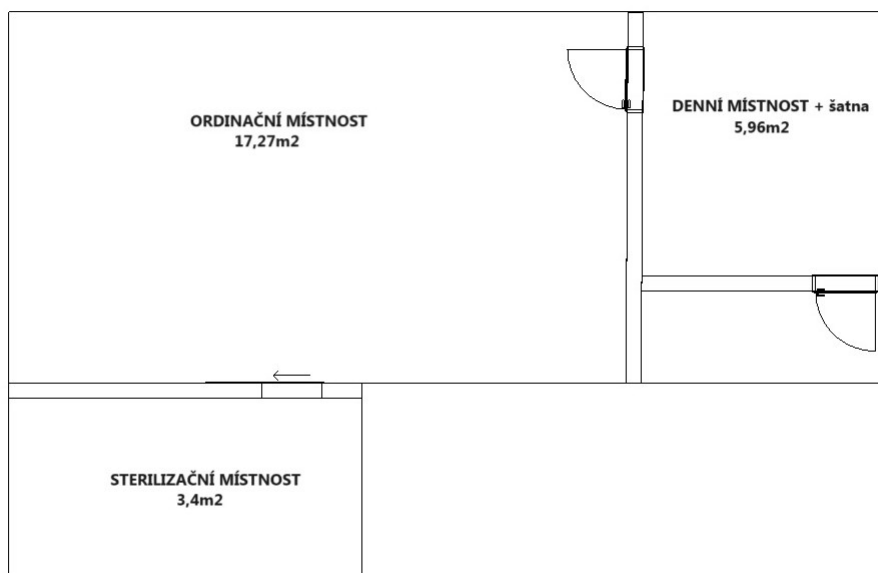
Název	IČO	Ulice	Město
Andrea Paroulek, DiS.	8926514	U Plovárny 1504	Uherský Brod
Bc. Barbora Křeháčková	9105565	Potoky 5145	Zlín
Bc. Ivana Vasilievič	19881959	Kollárova 499	Uherské Hradiště
Bc. JANA HOŘELKOVÁ	8114056	Nový Hrozenkov 847	Nový Hrozenkov
Bc. Marie Schlehrová, DiS.	72557397	6. května 591	Bystřice pod Hostýnem
Bc. ŠTĚPÁNKA PRCHLÍKOVÁ	5834830	Masarykovo náměstí 155	Uherské Hradiště
Befany s.r.o.	8999635	Komenského 10	Slavičín
CZUB zdravotní s.r.o.	5110122	Svat. Čecha 1365	Uherský Brod
Daniela Raková, DiS.	17384257	J. A. Bati 5645	Zlín
DAPODENT s.r.o.	29302218	Antonínova 4465	Zlín
Densalix s.r.o.	14406152	Hradištská 2281	Uherský Brod
Dr.Dent stomatologické centrum s.r.o.	5061920	2. května 7134	Zlín
DS-Dentes s.r.o.	29379725	Obchodní 1508	Uherské Hradiště
Endent s.r.o.	29358311	nám. Dr. E. Beneše 41/11	Holešov
HANA VLACHYNSKÁ, DiS.	75291363	tř. Osvozené 1388	Otrokovice
HNdent dental clinic s.r.o.	7445741	Leoše Janáčka 217	Uherské Hradiště
IVA KUČEROVÁ DiS.	17730449	Za Mlýnem 1857	Staré Město
J-dental, s.r.o.	25331582	Františkánská 204	Uherské Hradiště
JANA MACHOVÁ DiS.	6858911	třída Tomáše Bati 32/58	Zlín
Jiřina Urbanová	5903068	Antonínova 4466	Zlín
KAROLÍNA NAVRÁTILOVÁ DiS.	7910291	Pod Rubanisky 86	Uherský Brod
KUBICEK DENTAL spol. s r.o.	6656706	Masarykovo nám. 1325	Vizovice
Lenka Bártlová, DiS.	9329340	Josefa Sousedíka 1432	Vsetín
LUHADENT s.r.o.	1760998	Nádražní 282	Luhačovice
MDDr. Alexandr Gavlas	1287885	Valašská Polanka 378	Valašská Polanka
MDDr. Helena Kozárková	2536986	Rokytnice 413	Vsetín
MDDr. Jan Vlažný s.r.o.	9861271	Tyršova 305	Zlín
MDDr. Marek Pavelka	1051628	Kollárova 499	Uherské Hradiště
MDDr. MARTIN MAREČEK	6040497	Bayerova 53	Rožnov pod Radhoštěm
MDDr. Pavlína Pavelková	3045552	Kollárova 499	Uherské Hradiště
MDDr. PETR MAŇÁK	3785513	Hošťálková 516	Hošťálková
Mgr. ADÉLA ILENČIKOVÁ DiS.	3571572	Za Mlýnem	Staré Město
Mgr. BARBORA ČOČKOVÁ	9269223	Komenského náměstí 370/1	Kroměříž
Mgr. Radka Nováková, DiS.	3426602	Zašová 42	Zašová
Mgr. Veronika Solaříková	5720001	J. A. Bati 5645	Zlín
MICHAELA KAŠTÁNKOVÁ DiS.	87217848	Hradební 1235	Uherské Hradiště
Moravia Dent, s.r.o.	49435850	Sadová 1042	Napajedla
Moravia Dent, s.r.o.	49435850	Komenského 1941	Otrokovice
MUDr. Eva Pokorná	65326598	Husova 1515	Uherské Hradiště
MUDr. Helena Škubalová	71221395	Podřevnická 10	Želechovice nad Dřevnicí
MUDr. Jan Šrubař s.r.o.	7191758	Křížná 857	Valašské Meziříčí
MUDr. Josef Jirmásek	72041706	Bezručova 211	Rožnov pod Radhoštěm
MUDr. Lenka Výletová	5458587	Družba 1189	Brumov-Bylnice
MUDr. Martin Kubín	73129241	Zašovská 778	Valašské Meziříčí
MUDr. Martin Kubín	73129241	Loučka 239	Loučka
Nikola Švachová, DiS.	7076517	Kotěrova 5543	Zlín
OLGA KÖHLEROVÁ DiS.	2564815	Dlouhá 4311	Zlín
Pavlína Riedel Hubíková, DiS.	74316770	Jar. Staši 1314	Zlín
Petr Nejedlý DiS.	75100827	Zašovská 778	Valašské Meziříčí
PETRA JEŽKOVÁ DiS.	10880071	Sokolská 429	Hluk
RF dental s.r.o.	3598829	Březnická 5565	Zlín
RF dental s.r.o.	3598829	Objízdna 1628	Otrokovice
Romana Lukšíková DiS.	17459508	Sadová 1042	Napajedla
SOŇA JANOVSÁ	17920949	Obchodní 1507	Uherské Hradiště
Stomacentrum Ave s.r.o.	63470683	Antonínova 4465	Zlín
STOMATOLOGIE DĚKÁNY s.r.o.	5919207	Zahradní čtvrť 1110	Luhačovice

ŠÁRKA POSPÍŠKOVÁ DiS.	14296144	V Teničkách 640	Uherské Hradiště
TEREZA SNÁŠILOVÁ DiS.	14361582	Masarykovo náměstí 155	Uherské Hradiště
Tereza Svačinová, DiS.	4700317	Komenského 5	Fryšták
UNIDENT, s.r.o.	29297401	Březnická 5565	Zlín
VENDULA MAREČKOVÁ DiS.	8048339	Bayerova 53	Rožnov pod Radhoštěm
ZBYNĚK SEKANINA DiS.	9534300	Lípa 302	Lípa
ZenDent s.r.o.	4143221	Poštovní 253	Uherské Hradiště
Zubař UH s.r.o.	10696083	Hradební 1235	Uherské Hradiště
Zubní centrum Jasenský s.r.o.	29357471	Potoky 267	Zlín

PŘÍLOHA P III: SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ

SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ				
měsíc	anuitní splátka	úrok	úmor	úvěr
1	23 704,86	6 900,00	16 804,86	1 183 195,14
2	23 704,86	6 803,37	16 901,49	1 166 293,65
3	23 704,86	6 706,19	16 998,67	1 149 294,97
4	23 704,86	6 608,45	17 096,42	1 132 198,56
5	23 704,86	6 510,14	17 194,72	1 115 003,83
6	23 704,86	6 411,27	17 293,59	1 097 710,24
7	23 704,86	6 311,83	17 393,03	1 080 317,21
8	23 704,86	6 211,82	17 493,04	1 062 824,18
9	23 704,86	6 111,24	17 593,62	1 045 230,55
10	23 704,86	6 010,08	17 694,79	1 027 739,23
11	23 704,86	5 908,33	17 796,53	1 009 739,23
12	23 704,86	5 806,00	17 898,86	991 840,37
13	23 704,86	5 703,08	18 001,78	973 838,59
14	23 704,86	5 599,57	18 105,29	955 733,30
15	23 704,86	5 495,47	18 209,40	937 523,90
16	23 704,86	5 390,76	18 314,10	919 209,80
17	23 704,86	5 285,46	18 419,41	900 790,40
18	23 704,86	5 179,54	18 525,32	882 265,08
19	23 704,86	5 073,02	18 631,84	863 633,24
20	23 704,86	4 965,89	18 738,97	844 894,27
21	23 704,86	4 858,14	18 846,72	826 047,55
22	23 704,86	4 749,77	18 955,09	807 092,46
23	23 704,86	4 640,78	19 064,08	788 028,38
24	23 704,86	4 531,16	19 173,70	768 854,68
25	23 704,86	4 420,91	19 283,95	749 570,73
26	23 704,86	4 310,03	19 394,83	730 175,90
27	23 704,86	4 198,51	19 506,35	710 669,54
28	23 704,86	4 086,35	19 618,51	691 051,03
29	23 704,86	3 973,54	19 731,32	671 319,71
30	23 704,86	3 860,09	19 844,77	651 474,94
31	23 704,86	3 745,98	19 958,88	631 516,06
32	23 704,86	3 631,22	20 073,65	611 442,41
33	23 704,86	3 515,79	20 189,07	591 253,34
34	23 704,86	3 399,71	20 305,16	570 948,18
35	23 704,86	3 282,95	20 421,91	550 526,27
36	23 704,86	3 165,53	20 539,34	529 986,94
37	23 704,86	3 047,42	20 657,44	509 329,50
38	23 704,86	2 928,64	20 776,22	488 553,28
39	23 704,86	2 809,18	20 895,68	467 657,60
40	23 704,86	2 689,03	21 015,83	446 641,77
41	23 704,86	2 568,19	21 136,67	425 505,10
42	23 704,86	2 446,65	21 258,21	404 246,89
43	23 704,86	2 324,42	21 380,44	382 866,44
44	23 704,86	2 201,48	21 503,38	361 363,06
45	23 704,86	2 077,84	21 627,03	339 736,04

46	23 704,86	1 953,48	21 751,38	317 984,66
47	23 704,86	1 828,41	21 876,45	296 084,21
48	23 704,86	1 702,62	22 002,24	274 105,97
49	23 704,86	1 576,11	22 128,75	251 977,21
50	23 704,86	1 448,87	22 255,99	229 721,22
51	23 704,86	1 320,90	22 383,97	207 337,25
52	23 704,86	1 192,19	22 512,67	184 824,58
53	23 704,86	1 062,74	22 642,12	162 182,46
54	23 704,86	932,55	22 772,31	139 410,14
55	23 704,86	801,61	22 903,25	116 506,89
56	23 704,86	669,91	23 034,95	93 471,94
57	23 704,86	537,46	23 167,40	70 304,54
58	23 704,86	404,25	23 300,61	47 003,93
59	23 704,86	270,27	23 434,59	23 569,34
60	23 704,86	135,52	23 569,34	0,00

PŘÍLOHA P IV: PŮDORYS ZAŘÍZENÍ DHCARE

PŘÍLOHA P V: PROVOZNÍ ŘÁD

PROVOZNÍ ŘÁD

Zpracovaný dle zákona č. 258/2000 Sb. O ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů a zákona č. 541/2020 Sb. o odpadech, ve znění pozdějších předpisů.

PRACOVIŠTĚ

Název pracoviště:

Jméno a příjmení lékaře:

Adresa pracoviště:

IČ:

Kontaktní údaje: tel.: e-mail:

Provozovatel-právnícká osoba (včetně sídla, IČ):
.....

1. **Charakteristika a zaměření pracoviště:**
ambulantní lůžkové kombinované
Počet stomatologických souprav: jedna
dvě
více
Prostory: vlastní
pronajaté
Rozsah poskytované péče 014
015
019
605
RTG na pracovišti
2. **Personální obsazení:**
1 lékař 1 sestra ostatní zaměstnanci
2 lékaři 2 sestry
více (poč.) více (poč.)
3. **Vybavení místností:**
Vybaveny nábytkem a podlahami se snadno omyvatelnými povrchy.
4. **Základní provozní a vedlejší místnosti:**
WC pro personál s umyvadlem WC pro pacienty s umyvadlem
Čekárna Laboratoř
Šatna Denní místnost
RTG místnost Úklidová komora
Sklad zdravotnického odpadu
5. **Hygienické požadavky pro příjem a ošetřování pacientů**
 - zdravotničtí pracovníci nosí čisté ochranné prostředky vyčleněné pouze pro vlastní pracoviště
 - ošetřující si před každým vyšetřením a ošetřením myjí ruce a k utírání rukou používají jednorázový materiál, který je uložen v krytých zásobnících. Dezinfekci rukou musí provést vždy po zdravotnických výkonech u fyzických osob, před každým parenterálním výkonem a vždy při uplatňování bariérového ošetřovacího režimu k zabránění vzniku nemocničních nákaz, po manipulaci s biologickým materiálem a použitým prádlem

- k parenterálním zákrokům používají pouze sterilní nástroje a pomůcky
- při operačních výkonech jsou používány sterilní pomůcky a jsou dodržovány zásady asepsy
- použité nástroje a pomůcky kontaminované biologickým materiálem nesmí zdravotníci pracovníci čistit bez předchozí dekontaminace dezinfekčními prostředky s virucidním účinkem, jednorázové stříkačky a jehly likvidují v celku bez ručního oddělování nebo ve speciální pomůcce nebo přístroji.
- jednorázové pomůcky se nepoužívají opakovaně ani se opakovaně nesterilizují

6. Sterilizace, dezinfekce

A. Sterilizace

Přístroje, pomůcky a předměty určené ke sterilizaci a k předsterilizační přípravě se používají v souladu s návodem výrobce.

Technická kontrola sterilizačních přístrojů servisním technikem se provádí v rozsahu stanoveném, u starých přístrojů bez technické dokumentace 1x ročně

I. předsterilizační příprava:

- **dekontaminace ručně** (stomatologické instrumentarium, vrtáčky, brousky, kořenové nástroje, dezinfikujeme ponořením do roztoku s virucidní účinností dle vyhlášky a doporučení, návodu výrobce)
- **dekontaminace v myčce** (v kyselém, alkalickém či enzymatickém prostředí dle návodu výrobce, následuje oplach vodou a mechanická očista)
Průběžná kontrola účinnosti mycího a dezinfekčního procesu v myčkách se provádí pravidelně pomocí fyzikálních nebo chemických testů nebo bioindikátorů, dle návodu výrobce, minimálně 1x týdně.
- **ultrazvuková čistička** (používá se k doplnění očisty po předchozím ručním nebo strojovém mytí a dezinfekci. Použití roztoku dle návodu výrobce, následuje oplach vodou, osušení, balení.

II. obaly:

(K ochraně vysterilizovaných předmětů před sekundární kontaminací až do jejich použití dle ČSN EN 868.)

jednorázové – označené datem sterilizace, datem expirace, kódem odpovědného pracovníka; vždy s procesovým testem

pevné obaly – opakovaně používané – vždy s procesovým testem

skladování a transport vysterilizovaného materiálu:

- chráněné ve skříních
- v zásuvkách
- volně ložené
- převáží se v uzavřených přepravech

III. Expirace sterilního materiálu

Obaly pro jednotlivé způsoby sterilizace a jim odpovídající expirace

Druh obalu	Způsob sterilizace					Expirace pro materiál	
	PS 1)	HS 2)	PLS3)	FS 4)	ES 5)	Volně uložený	Chráněný
Kazeta	-	+	-	-	-	24 hod.	48 hod.
Kontejner	+	+	+	-	-	6 dnů	12 týdnů
Papír/přířez§	+	-	-	-	-	6 dnů	12 týdnů
papír – folie	+	-	-	+	+	6 dnů	12 týdnů
Polyamid	-	+	-	-	-	6 dnů	12 týdnů
Polypropylen	-	-	+	-	-	6 dnů	12 týdnů
Tyvek	-	-	+	+	+	6 dnů	12 týdnů
netkaná textilie	+	-	-	***	***	6 dnů	12 týdnů
dvojitý obal§§						12 týdnů	6 měsíců
dvojitý obal a skladovací obal						1 rok	1 rok

*	kontejner s filtrem z termostabilního materiálu
**	speciální kontejner podle doporučení výrobce sterilizátorů
***	dle doporučení výrobce
§	vždy dvojitě balení do připezů
§§	uzavřít svárem či lepením obě vrstvy
vysvětlivky:	1) Sterilizace vlhkým teplem
	2) Sterilizace proudícím horkým vzduchem
	3) Sterilizace plazmou
	4) Sterilizace formaldehydem
	5) Sterilizace ethylenoxidem

IV. Způsoby sterilizace

ve vlastní ordinaci
 nebo smluvně s

Parní sterilizátor (autokláv)

typ.....

výrobní číslo

umístění

Horkovzdušný sterilizátor

typ

výrobní číslo

umístění

V. Kontrola sterilizace

1. Dokumentace sterilizace:

- a) zápisem do sterilizačního deníku
 nebo
 podepsaným výstupem registračního přístroje
 nebo
 podepsaným výstupem z tiskárny
- b) datovaným písemným vyhodnocením chemického testu v každé vsázce
- c) datovaným písemným vyhodnocením denního Bowie-Dick testu, je-li v programovém vybavení přístroje, a uložení testu do dokumentace
- d) datovaným písemným vyhodnocením vakuového testu, je-li v programovém vybavení přístroje

2. Monitorování sterilizačního cyklu:

- a) sledováním sterilizačního cyklu
 b) kontrolou a vyhodnocením zaznamenaných hodnot, je-li sterilizátor vybaven tiskárnou

3. Kontrola účinnosti sterilizačních přístrojů (za kontrolu zodpovídá provozovatel)

- a) Biologickými systémy
- u nových přístrojů a u přístrojů po opravě nebo přemístění před jejich uvedením do provozu
 - ihned při jakékoliv pochybnosti o sterilizační účinnosti přístroje
 - jedenkrát za měsíc u sterilizátorů na odděleních centrální sterilizace nebo sterilizačních center, a na pracovištích, která sterilizují materiál pro jiná pracoviště;
 - u všech ostatních sterilizátorů ne starších 10let ode dne výroby nejpozději po 200 sterilizačních cyklech, nejméně však 1x za rok;
 - u všech ostatních sterilizátorů starších 10let nejpozději po 100 sterilizačních cyklech, nejméně však 1x za půl roku;

- b) Nebiologickými systémy
- Bowie-Dick test
 - Chemické testy procesové k označení každého jednotkového balení
 - Chemické testy sterilizace do každé vsázky

- c) Fyzikálními systémy
- vakuový test (pokud je v programu přístroje)
 - aparatury s čidly teploty či tlaku
- Pokud je opakovaně kontrola účinnosti sterilizačního přístroje nevyhovující, provede se technická kontrola přístroje v rozsahu přijímací zkoušky podle ČSN EN 285, ČSN EN 14180, ČSN EN 14 22, která potvrdí nebo vyvrátí provozní způsobilost

B. Dezinfekce

- dezinfekční roztoky se ředí pro každou směnu čerstvé
- předměty a povrchy kontaminované biologickým materiálem se dezinfikují přípravkem s virucidním účinkem;
- k zabránění vzniku rezistence mikrobů se dezinfekční přípravky s různými aktivními látkami střídají, při použití dezinfekčních přípravků s mycími a čistícími vlastnostmi lze spojit etapu čištění a dezinfekce;
- při práci s dezinfekčními prostředky se dodržují zásady ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a používají se ochranné pomůcky. Pracovníci jsou poučeni o zásadách první pomoci.

Režim a frekvence dezinfekce:

- | | | |
|--------------------------------------|----------------------|--------------------------|
| • instrumentační stolek | po každém pacientovi | <input type="checkbox"/> |
| • plochy mimo pole lékaře a pacienta | po skončení ordinace | <input type="checkbox"/> |
| • plochy mimo prostor ordinace | po skončení ordinace | <input type="checkbox"/> |
| • podlahy | po skončení ordinace | <input type="checkbox"/> |
| • zubní souprava | po skončení ordinace | <input type="checkbox"/> |
| • sací hadice savka | po každém pacientovi | <input type="checkbox"/> |
| • operační světlo | po každém pacientovi | <input type="checkbox"/> |
| • preparační násadce | po každém pacientovi | <input type="checkbox"/> |
| • preparační nástroje, vrtáčky | po každém pacientovi | <input type="checkbox"/> |
| • otisky | každý | <input type="checkbox"/> |

Dezinfekční přípravky (uvést přesné obchodní názvy přípravků):

povrchy a plochy

nástroje

vrtáčky

otisky

ruce personálu

Opakovaně používané zdravotní prostředky se čistí, dezinfikují a sterilizují dle doporučení výrobce.

Jednorázové pomůcky se nesmí opakovaně používat!

C. Mechanická očista

Pokud došlo ke kontaminaci biologickým materiálem, mechanickou očistu předchází dezinfekce virucidním přípravkem.

7. Oddělení pracovních ploch dle jejich využití

(jak jsou odděleny - příprava injekcí, manipulace s biologickým materiálem, administrativa apod.)

.....

8. Manipulace s prádlem

- zdravotnické prádlo – dělení dle zdravotních rizik

infekční
operační
ostatní

- manipulace s prádlem – mimo prostory ordinace a s ochrannými pomůckami
- uložení prádla – v oddělené místnosti nebo samostatné skříni
- transportní obaly pro použité prádlo a čisté prádlo -
 - omyvatelné a dezinfikovatelné
 - na jedno použití

- praní prádla – smlouva s prádelnou (*obchodní název a adresa prádelny*):

.....

9. Úklid

- úklid prováděn denně, na vlhko
- prováděn vlastními silami
- úklidové pomůcky se po použití vydezinfikují a usuší
- smluvně

Malování

- ambulantních místností 1x za dva roky
- operační sál 1x za rok
- a vždy, dojde-li ke kontaminaci stěn a stropů biologickým materiálem.

Způsob dekontaminace místa kontaminovaného biologickým materiálem – okamžitá dekontaminace potřísněného místa překrytím mulem nebo papírovou vatou namočenou v dezinfekčním roztoku s virucidním účinkem. Po expozici se očistí obvyklým způsobem.

10. Odpady

Obaly na odpad

- drobný odpad včetně jednorázových jehel se ukládá do pevnostěnných spalitelných obalů bez další manipulace
- biologický a nebezpečný odpad se ukládá do oddělených krytých spalitelných nádob, či plastových vaků

Nakládání s odpady

- veškerý odpad se z pracoviště odstraňuje denně
- odpad je odvážen k likvidaci do 3 dnů od doby jeho vzniku
- odpad není odvážen ve výše uvedeném intervalu a je skladován ve vyhrazeném uzavřeném prostoru při teplotě max. 8°C

Odvoz odpadu k likvidaci je zajištěn osobou oprávněnou k nakládání s nebezpečným odpadem (obchodní název firmy a její adresa):

.....

11. Zdroj pitné vody

- z vodovodního řádu
- vlastní zdroj

12. Proočkovanost zdravotnického personálu proti VHB

.....

Dne provozní řád zpracoval:

Za dodržování řádu a jeho kontrolu odpovídá:

S řádem byli seznámeni zaměstnanci, dne.....

Podpisy:

Řád byl schválen orgánem veřejného zdraví: