

Projekt založení soukromé rehabilitační ambulance

Bc. Eva Čuková



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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Eva Čuková
Osobní číslo: M23191
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt založení soukromé rehabilitační ambulance

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky pro založení soukromé praxe poskytující služby v oblasti fyzioterapie.

II. Praktická část

- Analyzujte výchozí podmínky pro zřízení soukromé rehabilitační ambulance ve městě Břeclav.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt založení soukromé rehabilitační ambulance v daném městě.
- Projekt zhodnotte z hlediska jeho implementace do praxe.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets and strategies*. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-84-0.
KOLÁŘ, Pavel. *Rehabilitace v klinické praxi*. Praha: Galén, 2020. ISBN 978-80-7492-500-9.
NOWICKI, Michael. *Introduction to the financial management of healthcare organizations*. Chicago: Health Administration Press, 2018. ISBN 978-1567939040.
SLOUKA, David. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0469-7.
SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

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

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá projektem založení rehabilitační ambulance v Břeclavi. V teoretické části definuje fyzioterapii a rehabilitaci, popisuje legislativní požadavky na podnikání v tomto oboru a je podrobně popsán podnikatelský plán a jeho struktura. Praktická část obsahuje analýzy trhu, které pomohly identifikovat klíčové faktory ovlivňující úspěšnost projektu. Na základě těchto analýz byl vytvořen podnikatelský plán, který může sloužit jako podklad pro podnikatele při zakládání rehabilitačního zařízení.

Klíčová slova: fyzioterapie, rehabilitace, podnikatelský plán, zdravotnické zařízení

ABSTRACT

This thesis deals with the project of establishing a rehabilitation clinic in Břeclav. The theoretical part defines physiotherapy and rehabilitation, describes the legislative requirements for doing business in this field, and provides a detailed description of the business plan and its structure. The practical part includes market analyses that have helped identify key factors affecting the project's success. Based on these analyses, a business plan was created, which can serve as a foundation for entrepreneurs when establishing a rehabilitation facility.

Keywords: physiotherapy, rehabilitation, business plan, medical institution

Tímto děkuji vedoucímu této diplomové práce, panu prof. MUDr. Jaroslavu Slanému, CSc., za jeho cenné rady, odborné vedení a konstruktivní připomínky během celé doby psaní této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 FYZIOTERAPIE A PODNIKÁNÍ	14
1.1 REHABILITACE, LÉČEBNÁ REHABILITACE A FYZIOTERAPIE.....	14
1.2 ODBORNÁ ZPŮSOBILOST FYZIOTERAPEUTA	15
1.3 PODNIKÁNÍ V OBORU FYZIOTERAPIE	15
1.3.1 Oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oboru fyzioterapie.....	17
1.3.2 Možnosti podnikání v oboru fyzioterapie	18
1.3.3 Úhrady za služby fyzioterapie.....	19
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	21
2.1 DEFINICE A VÝZNAM PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	21
2.2 CÍL	22
2.3 ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	22
2.4 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	23
2.4.1 Titulní strana	23
2.4.2 Shrnutí	23
2.4.3 Charakteristika produktu a vlastníka.....	24
2.4.4 Analýza trhu a zákazníků	24
2.4.5 Analýza prostředí	25
2.4.6 Analýza konkurence a analýza dodavatelů	28
2.4.7 Personální zabezpečení	29
2.4.8 Marketing ve zdravotnictví	29
2.4.9 Finanční plán.....	30
2.4.10 Analýza rizik	32
2.4.11 Časová analýza.....	33
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	37
5 ANALYTICKÁ ČÁST	38
5.1 SLEPT ANALÝZA	38
5.1.1 Sociální vlivy	38
5.1.2 Legislativní vlivy	41
5.1.3 Ekonomické vlivy	44
5.1.4 Politické vlivy	47
5.1.5 Technologické vlivy.....	48
5.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	49
5.2.1 Stávající konkurence	49
5.2.2 Potenciální konkurence	51

5.2.3	Síla substitutů	52
5.2.4	Síla odběratelů	52
5.2.5	Síla dodavatelů	53
5.3	SWOT ANALÝZA.....	53
5.4	OBOROVÉ PROSTŘEDÍ	56
5.5	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	58
6	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	60
6.1	SOUHRN.....	60
6.2	ORGANIZACE PODNIKU	60
6.2.1	Volba právní formy podnikání	60
6.2.2	Legislativní proces	61
6.2.3	Název a logo	63
6.2.4	Provozní řád	64
6.2.5	Věcné a technické požadavky	64
6.2.6	Umístění	65
6.2.7	Personální obsazení	66
6.2.8	Terapeutické a technické zařízení	66
6.2.9	Způsoby úhrady za rehabilitační péči.....	67
6.3	MARKETINGOVÝ PLÁN	68
6.3.1	Poslání, vize, cíle a strategie firmy.....	68
6.3.2	Cílová skupina	69
6.3.3	Marketingový mix	70
6.3.4	Marketingová komunikace	72
6.4	FINANČNÍ PLÁN	73
6.4.1	Základní kapitál	73
6.4.2	Náklady	74
6.4.3	Výnosy.....	77
6.4.4	Bod zvratu	81
6.5	ČASOVÁ ANALÝZA	82
6.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	83
7	ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	87
	ZÁVĚR.....	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98

ÚVOD

Téma této diplomové práce bylo zvoleno na základě mého osobního i profesního zájmu o oblast fyzioterapie. Vystudovala jsem bakalářský obor fyzioterapie a nyní v tomto oboru pracuji. Tato práce mi umožňuje pomáhat lidem zbavit se bolesti, zlepšit jejich pohyblivost a celkově tak zvýšit kvalitu jejich života. V budoucnu bych si proto ráda otevřela vlastní rehabilitační ambulanci ve svém rodném městě. Vlastní praxe by mi umožnila pracovat podle vlastních preferencí, mít na pacienty více času a přizpůsobit terapii jejich individuálním potřebám. Jsem si však vědoma toho, že založení a provoz soukromé rehabilitační ambulance je složitý a náročný proces, který zahrnuje nejen odbornou stránku fyzioterapie, ale také legislativní požadavky, ekonomické plánování a řízení podniku. V této souvislosti je důležité správně nastavit podnikatelský plán, pečlivě zvážit lokalitu, konkurenci a specifické potřeby cílové skupiny. Tato diplomová práce mi umožní prostudovat jednotlivé kroky, nabýt potřebné znalosti a ověřit, zda je tato cesta pro mě tou správnou volbou.

Fyzioterapie je dnes důležitější než kdy dřív. V moderní společnosti se stále více setkáváme s následky sedavého životního stylu. Lidé tráví hodiny u počítačů, mají málo přirozeného pohybu a často bohužel zanedbávají své tělo až do okamžiku, kdy je bolest donutí vyhledat odbornou pomoc. Stárnutí populace rovněž vede k vyšší poptávce po rehabilitačních službách, s věkem přibývají pohybové problémy, které lze správnou rehabilitací zmírnit nebo jim dokonce předcházet. Současná doba přináší příležitosti pro rozvoj soukromých zdravotnických zařízení a kvalitní rehabilitační služby tak mají své pevné místo ve zdravotnictví i v podnikání.

Cílem této práce je provést analýzu výchozích podmínek pro zřízení soukromé rehabilitační ambulance ve městě Břeclav, pomocí které bude zjištěno, zda je tento projekt životaschopný a perspektivní. Na základě výsledků analýz bude sestaven podnikatelský plán, který bude detailně popisovat proces založení ambulance, včetně organizačního, marketingového a finančního plánu.

Celá práce propojuje teoretické znalosti s praktickou aplikací a poskytuje komplexní pohled na problematiku založení soukromé rehabilitační ambulance. Hlavním přínosem práce je vytvoření prakticky využitelného podnikatelského plánu, který může sloužit nejen jako základ pro reálné otevření rehabilitačního zařízení v Břeclavi, ale také jako podklad pro další fyzioterapeuty, kteří by v tomto oboru chtěli začít podnikat.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit projekt založení soukromé rehabilitační ambulance v Břeclavi a zjistit, zda tento podnikatelský záměr může být úspěšně realizován a dlouhodobě fungovat.

Cílem teoretické části je získání a shrnutí teoretických poznatků o fyzioterapii, rehabilitaci a o možnostech podnikání v tomto oboru. Součástí je také detailní popis podnikatelského plánu. Tato část práce poskytne teoretický základ pro praktickou část.

V rámci analytické části je cílem detailně analyzovat trh a prostředí, v němž bude rehabilitační ambulance působit. K analýze budou využity metody jako SWOT analýza, PEST analýza a Porterův model pěti sil, které umožní identifikovat příležitosti a hrozby na trhu, zhodnotit konkurenční prostředí a posoudit vliv externích faktorů na plánovaný podnik.

Projektová část se zaměřuje na sestavení komplexního podnikatelského plánu vycházejícího ze získaných teoretických poznatků a provedených analýz.

V diplomové práci jsou využity metody analýzy, syntézy, indukce a dedukce a projekt.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 FYZIOTERAPIE A PODNIKÁNÍ

V závislosti na cíli práce je v rámci teoretické části vymezit klíčové pojmy souvisejících s fyzioterapií. Nejdříve je popsána práce fyzioterapeuta, rehabilitace jako multidisciplinární proces a jsou definovány požadavky na odbornou způsobilost fyzioterapeuta. Dále je prostor věnován legislativnímu rámci podnikání v oboru fyzioterapie, zahrnujícímu příslušné právní předpisy a normy v České republice. Závěrem jsou přiblíženy možnosti podnikání v tomto oboru.

1.1 Rehabilitace, léčebná rehabilitace a fyzioterapie

Rehabilitaci lze definovat jako celospolečenský proces, který je zaměřen na začlenění jedince postiženého následkem nemoci, úrazu nebo vrozené vady zpět do společnosti. Zahrnuje léčebnou, sociální, pracovní a pedagogickou složku. Jedná se tedy o multidisciplinární proces. (Kolář, 2022)

Léčebná rehabilitace využívá specifické diagnostické a terapeutické metody, pomocí kterých je usilováno o co nejrychlejší návrat pacienta k činnostem nezbytným pro aktivní a soběstačný život. Jedním z hlavních pilířů léčebné rehabilitace je fyzioterapie. (Kolář, 2022)

Fyzioterapie představuje zdravotnický obor zaměřený na diagnostiku a terapii poruch pohybového systému. Za pomoci pohybových cvičení, manuálních technik, fyzikální terapie a dalších specializovaných metod se snaží o obnovení, udržení či zlepšení funkčnosti pohybového systému. (UNIFY, 2024)

Rehabilitace je tedy součástí zdravotnických služeb a lze ji poskytovat ve formě ambulantní, ústavní či domácí. Rehabilitační zařízení lze dělit na státní a soukromá. (Kolář, 2022)

Dle § 24 zákona č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (dále jen zákon o nelékařských zdravotnických povoláních) fyzioterapie zahrnuje veškeré činnosti v oblasti preventivní, diagnostické, léčebné, rehabilitační a paliativní péče. (ČESKO, 2004)

1.2 Odborná způsobilost fyzioterapeuta

Pro získání odborné způsobilosti k výkonu povolání fyzioterapeuta je podle aktuálně platných právních předpisů potřeba absolvovat alespoň bakalářské vzdělání v studijním programu zaměřeném na přípravu fyzioterapeutů. Na toto tříleté studium je pak možné navázat magisterským studiem totožného oboru, čímž fyzioterapeut získá specializovanou způsobilost. Tuto specializovanou způsobilost lze nabýt také absolvováním specializačního vzdělání, které je završeno atestační zkouškou. Dříve bylo možné odbornou způsobilost získat také na středních či vyšších zdravotnických školách, to je však již minulostí. Po ukončení vysokoškolského studia musí fyzioterapeut vykonávat praxi pod odborným dohledem po dobu jednoho roku. (ČESKO, 2004)

Vzdělání fyzioterapeutů však nekončí vysokoškolským studiem, jelikož dle § 53 zákona č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních mají povinnost celoživotního vzdělávání. (ČESKO, 2004)

Po získání odborné způsobilosti je fyzioterapeut povinen řídit se vyhláškou č. 55/2011 Sb. O činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. Činnosti fyzioterapeuta jsou uvedeny v § 25. (ČESKO, 2011)

1.3 Podnikání v oboru fyzioterapie

Definice podnikatele v českém právu se nachází v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, konkrétně v ustanovení § 420 odst. 1, kdy podnikatelem je ten, *kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.* (ČESKO, 2012)

Tento zákon rovněž rozděluje dvě právní formy podnikání:

- Fyzické osoby
- Právnícké osoby

Fyzické osoby nesou odpovědnost za své závazky celým svým majetkem. To znamená, že v případě neúspěchu nebo dluhů může být ohrožen nejen majetek spojený s podnikáním, ale také jejich osobní majetek, jako je například dům anebo úspory. Veškeré právní i obchodní vztahy jsou spojeny přímo s danou fyzickou osobou, protože podnikatelé jednají sami za sebe. Jednou z výhod této formy podnikání je možnost rychlého zahájení činnosti

bez vysokých nákladů. Z administrativního hlediska je vedení účetnictví méně náročné než u právnických osob. Fyzické osoby mohou často využít daňové výhody a platí daně pouze z příjmů fyzických osob. (Šafrová Drášilová, 2019)

Právnické osoby oddělují osobní majetek od podnikatelského. Celou právnickou osobu lze převést na jinou osobu. Obchodní zákoník nám právnické osoby rozděluje na:

Veřejná obchodní společnost (v. o. s) představuje formu podnikání, kterou mohou založit nejméně dvě osoby. Společníci odpovídají za její závazky celým svým majetkem. Společnost vzniká uzavřením společenské smlouvy, ve které jsou upraveny vzájemné právní vztahy a jejich podíly. (Šafrová Drášilová, 2019)

Komanditní společnost (k. s.) se vyznačuje dvěma typy společníků: komplementáři a komanditisté. Komplementáři ručí za své závazky společnosti celým svým majetkem, zatímco komanditisté ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Rozdělení zisku mezi tyto dvě skupiny se řídí ujednáními ve společenské smlouvě, přičemž komplementáři obvykle získávají větší podíl vzhledem k aktivní účasti na řízení a vyššímu riziku. (Šafrová Drášilová, 2019)

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.) je typ kapitálové obchodní společnosti, kdy společníci ručí za závazky společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu, sama společnost však ručí celým svým majetkem. Základní kapitál společnosti je tvořen vklady společníků, jeho minimální výše je v 1 Kč. S. r. o. může mít jednoho nebo více společníků a řízení obvykle zajišťuje jednatel. (Šafrová Drášilová, 2019)

Družstvo je společenství lidí, kteří se sdružují na základě společného zájmu a vzájemné podpory. Za své závazky ručí družstvo celým svým majetkem. Nejvyšším orgánem družstva je členský schůze, kde členové rozhodují o zásadních otázkách jeho fungování. Existují čtyři hlavní typy družstev: bytová, sociální, spořitelní a úvěrní, a výrobní. (Šafrová Drášilová, 2019)

Akciová společnost (a. s.) je právnická osoba, jejíž základní kapitál je rozdělen na akcie. Akcionáři se mohou podílet na zisku společnosti a částečně i na jejím řízení. Tento typ společnosti je vhodný pro větší podniky, které potřebují získat kapitál od veřejnosti nebo investičních skupin. (Šafrová Drášilová, 2019)

1.3.1 Oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oboru fyzioterapie

Aby fyzioterapeut mohl začít podnikat v tomto oboru, musí dle zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (dále jen zákon o zdravotních službách), získat oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oboru fyzioterapie. K získání tohoto oprávnění je potřeba splnit několik podmínek a projít předepsaným správním řízením. (ČESKO, 2011a.)

Fyzioterapeut žádající o oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oboru fyzioterapie musí být odborně způsobilý a prokázat praxi v oboru. Při splnění těchto podmínek může fyzioterapeut podat žádost o oprávnění poskytování zdravotních služeb na příslušný správní orgán. O tom, zda bude žádosti vyhověno, rozhodují dle § 15 Zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách tyto správní orgány:

- Krajský úřad, v jehož správním obvodu je zdravotnické zařízení umístěno,
- Ministerstvo obrany nebo Ministerstvo spravedlnosti, pokud o oprávnění žádá právnická osoba zřízená zmíněnými ministerstvy anebo jde-li o zdravotní služby poskytované ve zdravotnických zařízeních zřízených těmito ministerstvy, s výjimkou oprávnění podle § 16 odst. 2,
- Ministerstvo vnitra, pokud je žadatelem právnická osoba zřízená tímto ministerstvem nebo jde-li o zdravotní služby poskytované ve zdravotnických zařízeních zřízených tímto ministerstvem nebo ve zdravotnických zařízeních zřízených Úřadem pro zahraniční styky a informace nebo Bezpečnostní informační službou, s výjimkou oprávnění podle § 16 odst. 2. (ČESKO, 2011)

Požadavky k udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb se dle § 16 liší v závislosti na tom, zda se jedná o fyzickou osobu, právnickou osobu či fyzickou osobu, která bude poskytovat zdravotní služby ve zdravotnickém zařízení provozovaném jiným poskytovatelem. (ČESKO, 2011)

Po přijetí žádosti provede příslušný úřad správní řízení. Pokud jsou splněny všechny podmínky, je vydáno oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Toto oprávnění je podmíněno dodržováním zákonných povinností. (ČESKO, 2011)

1.3.2 Možnosti podnikání v oboru fyzioterapie

V oboru fyzioterapie se nabízí více možností, jak realizovat podnikatelskou činnost.

Jednou z variant je podnikání na základě jiného než živnostenského zákona jako osoba samostatně výdělečně činná (dále jen OSVČ), což umožňuje fyzioterapeutovi poskytovat své služby nezávisle a s větší flexibilitou. Další možností je podnikat jako právnická osoba založením obchodní korporace, ať už samostatně nebo ve spolupráci s dalšími společníky.

Pro ty, kdo preferují větší stabilitu a jistotu, je vhodnou volbou uzavření pracovního poměru se zaměstnavatelem, který již má oprávnění poskytovat služby v oboru fyzioterapie. Tuto variantu lze kombinovat s postupným zahájením podnikání jako OSVČ, což poskytuje prostor pro plynulý přechod mezi jednotlivými formami činnosti. Tento postup nabízí fyzioterapeutovi několik výhod jakožto pravidelný stabilní příjem, zajištění sociálního a zdravotního pojištění a samozřejmě také profesní zkušenost v rámci zavedené praxe. Mnoho zaměstnavatelů v tomto oboru svým zaměstnancům nabízí různé benefity, jako jsou školení, odborné kurzy apod., což může být zejména pro začínající fyzioterapeuty velmi přínosné. Tento model tedy umožňuje fyzioterapeutovi postupně budovat vlastní klientelu, získávat zkušenosti s provozováním podnikání, zároveň však nepřijde o jistotu pravidelného příjmu, kterou mu pracovní poměr poskytuje.

Podnikání jako OSVČ na základě jiného než živnostenského zákona

Fyzioterapeuti nemohou vykonávat svou profesní činnost na základě živnostenského zákona, neboť podle § 3 odst. (2), bodu a) zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), nejsou zdravotní služby poskytovány nelékařskými zdravotními pracovníky, pod které spadají právě fyzioterapeuti, považovány za živnost. Tímto ustanovením je zajištěno, že zdravotní služby mohou vykonávat pouze osoby s odpovídajícím vzděláním a odbornou způsobilostí, která je garantována jinými právními předpisy. (ČESKO, 1991)

Fyzioterapeuti proto podnikají na základě zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, který upravuje poskytování zdravotních služeb, a tedy i oprávnění k jejich výkonu, včetně registrace na krajském úřadě. (ČESKO, 2011)

Dále je důležitý zákon č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, který upravuje požadavky na odbornou způsobilost fyzioterapeutů. (ČESKO, 2004)

Varianta podnikání jako OSVČ nabízí fyzioterapeutům vysokou míru flexibility. Na druhou stranu je však spojena s finančním rizikem, protože fyzioterapeut odpovídá za veškeré náklady na provoz. Náročná je také administrativa, která zahrnuje vedení daňové evidence a plnění legislativních požadavků.

Podnikání jako právnická osoba

Podmínky pro získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb jako právnická osoba jsou podrobně uvedeny v § 16 až § 18 Zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). (ČESKO, 2011)

V případě, že se fyzioterapeut rozhodne podnikat jako právnická osoba, musí počítat s náročnějším a finančně nákladnějším procesem při založení. Mezi hlavní výhody této formy podnikání je omezené ručení, kdy podnikatel odpovídá za své závazky pouze majetkem společnosti (platí pro společnost s ručením omezeným). Na rozdíl od toho podnikající fyzická osoba ručí za své závazky celým svým osobním majetkem. Nevýhodou právnické formy podnikání je pak povinnost vést podvojný účetnictví, které je složitější a časově náročnější než daňová evidence, kterou mohou vést fyzické osoby podnikající jako OSVČ, pokud jejich obrat není za poslední kalendářní rok vyšší než 25 milionů Kč. Právnická osoba nemůže uplatnit paušální daň a nemá nárok na některé daňové slevy, které jsou dostupné fyzickým osobám, jako je sleva na poplatníka, sleva na děti nebo další osobní daňové úlevy, které mohou snížit daňovou povinnost jednotlivce. Podnikání jako právnická osoba tedy znamená více administrativních a finančních povinností, avšak také větší ochranu osobního majetku. (RehaTab, 2024)

1.3.3 Úhrady za služby fyzioterapie

Úhrady za služby fyzioterapie mohou být realizovány několika způsoby, mezi nejběžnější patří platba z veřejného zdravotního pojištění a přímá platba od klienta.

Platba z veřejného zdravotního pojištění

Jedním z běžných způsobů financování fyzioterapeutických služeb v České republice je úhrada prostřednictvím veřejného zdravotního pojištění. Tento systém je nastaven tak, že zdravotní pojišťovny hradí fyzioterapeutům část nákladů spojených s poskytovanou péčí. Díky tomu mohou pojištěné osoby čerpat fyzioterapeutické služby bez nutnosti hradit plnou cenu léčby, samozřejmě za předpokladu, že splňují podmínky stanovené příslušnou pojišťovnou. Tyto podmínky zahrnují například doporučení od lékaře nebo konkrétní

indikace pro fyzioterapeutickou léčbu. Pojišťovny nastavují limity, které určují, kolik a jaké služby fyzioterapie budou proplaceny a v jaké výši. (VZP, 2023)

Přímá platba od klienta

Tento způsob úhrady je častý u pacientů, kteří hledají nadstandardní péči, chtějí se vyhnout dlouhé čekací době anebo u těch, kteří chtějí čerpat služby mimo rámec zdravotního pojištění. Platba za služby je v tomto případě přímo domluvena mezi klientem a fyzioterapeutem. Výše úhrady závisí na specifických službách a procedurách, které fyzioterapeut provádí, a může se lišit v závislosti na délce a intenzitě terapie, lokalitě a dalších faktorech. (Rehasport, 2024)

Hodinová sazba je běžná metoda stanovení ceny u fyzioterapeutických služeb. Umožňuje spravedlivé rozložení nákladů a stanovení zisku na základě spotřeby času. (Nowicki, 2018)

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Tato kapitola se zaměřuje na definici podnikatelského plánu, jeho význam a cíle. Dále se věnuje hlavním zásadám, které je nutné při jeho tvorbě dodržet, a představuje obecnou strukturu podnikatelského plánu. V následujících podkapitolách jsou pak podrobně analyzovány jednotlivé části podnikatelského plánu, včetně jejich obsahu a specifických požadavků.

2.1 Definice a význam podnikatelského plánu

Dle Srpové (2020, s. 209), lze podnikatelský plán definovat jako *písemný dokument popisující všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související s fungováním firmy*.

Tvorba podnikatelského plánu se může lišit v závislosti na tom, pro koho je tvořen. Plán je nejčastěji tvořen pro:

- Investora,
- banku,
- poskytovatele dotací,
- sebe. (Svobodová a Andera, 2017)

Nejčastějším důvodem pro vytvoření podnikatelského plánu je získání financování. Podnikatel nemusí mít všechny potřebné zdroje pro založení či rozvoj podniku, a proto potřebuje externí financování. Investor v takových případech obvykle rozhoduje na základě vypracovaného podnikatelského plánu. (Hisrich a Ramadani, 2017) Ten by měl dokázat investory přesvědčit o tom, že se jedná nejen o úspěšný podnikatelský záměr, ale i o tom, že podnikatel si je vědom všech možných rizik a je připraven tato rizika a případné komplikace zvládnout. (Srpová, 2020)

Sestavení podnikatelského plánu je také velmi důležité v momentech, kdy je nový podnik zakládán nebo jsou připravovány zásadní změny v jeho fungování. Tomuto důvodu vypracování podnikatelského plánu budou další kapitoly věnovány. Podnikatelský plán umožňuje posoudit, zda je zamýšlený podnikatelský záměr reálně uskutečnitelný. Zároveň pomáhá efektivně plánovat a rozhodovat o dalších krocích podniku. (Srpová, 2020)

Podnikatelský plán by měl detailně vymezovat vizi podnikatele a strategii její realizace se souvisejícími náklady, čímž podnikateli pomáhá plánovat, odhalovat potenciální rizika a

zároveň se na ně připravit. Je tak možné získat lepší kontrolu nad rozvojem podniku. (Hisrich a Ramadani, 2017)

Jak uvádí Nowicki (2018), plánování je klíčovou funkcí managementu ve zdravotnictví a bez něj by řízení probíhalo nahodile. Dobré plánování je podmínkou ekonomického přežití organizace.

2.2 Cíl

Samotnou tvorbu podnikatelského plánu by mělo předcházet stanovení cíle podnikatelského záměru. Stanovení a formulace cíle pomáhá zajišťovat, že celý plán bude mít jasný směr a že veškeré aktivity budou soustředěny na dosažení konkrétního výsledku. Také slouží jako referenční bod, ke kterému se lze vracet v průběhu podnikání, aby bylo možné vyhodnotit, zda podnikání naplňuje původní očekávání. (Šafrová Drášilová, 2019)

Nástrojem, který slouží k efektivnímu stanovení cílů, je **metoda SMART**. Je definována pěti klíčovými kritérii, která zajišťují, že jsou cíle jasné, dosažitelné a smysluplné.

- Cíl je označován jako **specifický (specific)**, pokud je jednoznačně formulován a přesně popisuje, čeho má být dosaženo.
- Dále je vyžadováno, aby byl cíl **měřitelný (measurable)**, to umožňuje jeho vyhodnocení pomocí konkrétních ukazatelů.
- Obzvláště pokud na dosažení cíle spolupracuje více osob, je klíčové, aby byl cíl **akceptován (accepted)** a byl uznáván jako společný. Cíl by měl být v souladu s hodnotami a potřebami podnikatele.
- Aby bylo splnění cíle možné, musí být **realistický (realistic)**. Příliš ambiciózní či nedosažitelné cíle mohou působit demotivujícím dojmem, zatímco realistické cíle zvyšují pravděpodobnost úspěchu.
- Poslední kritérium se týká časové ohraničenosti, cíl má být **terminovaný (timed)**, zasazen do určitého časového horizontu. (Šafrová Drášilová, 2019)

2.3 Zásady pro vypracování podnikatelského plánu

Plán by měl být sestaven tak, aby byl přehledný a snadno pochopitelný. Myšlenky a záměry by měly být vyjádřeny jasně a srozumitelně. Informace musí být pravdivé, ověřené a

podložené kvalitními zdroji. Plán by měl být navržen tak, aby odrážel reálný stav a možnosti podnikání, a to včetně možných rizik, která by mohla podnikání ovlivnit. (Srpová, 2020)

2.4 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není pevně definovaná, ale existují určité základní prvky, které by měly být zahrnuty. Nejčastěji podnikatelský plán zahrnuje právě tyto kapitoly:

1. Titulní strana
2. Shrnutí
3. Charakteristika produktu a vlastníka
4. Analýza trhu a zákazníků
5. Analýza konkurence
6. Analýza dodavatelů
7. Personální zabezpečení
8. Marketing
9. Finanční plán
10. Analýza rizik
11. Vyhodnocení projektu
12. Přílohy (Svobodová a Andera, 2017)

2.4.1 Titulní strana

Titulní strana slouží k poskytnutí základních údajů o projektu. Měla by obsahovat název projektu, jméno autora a datum vyhotovení podnikatelského plánu. V případě, že má projekt vlastní logo, je vhodné jej na titulní stránku také zařadit. Celkové zpracování by mělo být minimalistické, přehledné a profesionální, protože se jedná o první stránku dokumentu. (Šafrová Drášilová, 2019)

2.4.2 Shrnutí

Úvodní shrnutí slouží k představení hlavních bodů podnikatelského plánu a rozsah by neměl přesáhnout jednu stranu formátu A4. Vhodně napsané shrnutí může čtenáře motivovat k podrobnému prostudování celého podnikatelského plánu. Shrnutí je sepsáno až na závěr

celého procesu tvorby, jelikož obsahuje informace vycházející z údajů zpracovávaných až v dalších částech plánu. (Srpová, 2020)

Shrnutí by mělo dle Svobodové a Andera (2017) obsahovat:

- charakteristiku produktu a jeho konkurenční výhodu,
- popis cílového trhu a jeho velikost,
- byznys model,
- potřebnou velikost finančních zdrojů a odhad jejich návratnosti.

2.4.3 Charakteristika produktu a vlastníka

Zde by se měl nacházet popis projektu. Svobodová a Andera (2017) doporučují tento popis začít jednou shrnující větou a pak teprve produkt či službu popsat podrobněji. Uvádí se také konkurenční výhody, které mohou spočívat například v příznivé ceně, vyšší kvalitě poskytovaných služeb či individuálnímu přístupu k potřebám klientů.

Popsána je také právní forma podnikání a to s ohledem na její výhody a vhodnost pro konkrétní podnikatelský záměr. (Svobodová a Andera, 2017)

Dále je důležité uvést legislativní požadavky a poskytnout přehled platných právních norem a regulací, které určují, zda je projekt proveditelný, a jaké podmínky je nutno splnit. (Svobodová a Andera, 2017)

V této části podnikatelského plánu je také vhodné uvést jaké jsou silné stránky a odborné znalosti podnikatele, které dokazují, proč právě on bude schopen projekt vést a rozvíjet. (Svobodová a Andera, 2017)

Na závěr je představen harmonogram realizace, který určuje klíčové termíny a etapy zahájení podnikání. (Svobodová a Andera, 2017)

2.4.4 Analýza trhu a zákazníků

Tato část je zaměřena na zkoumání tržního prostředí a cílových zákazníků s cílem porozumět jejich potřebám, preferencím a chování.

Při analýze trhu je hodnocena velikost trhu, kupní síla zákazníků a potenciál růstu. Dále se klade důraz na definici a charakteristiku typického zákazníka, přičemž odlišujeme celkový trh a cílový trh. Celkový trh zahrnuje veškeré potenciální zákazníky, kteří by teoreticky mohli mít o produkt nebo službu zájem. Cílový trh naproti tomu představuje užší

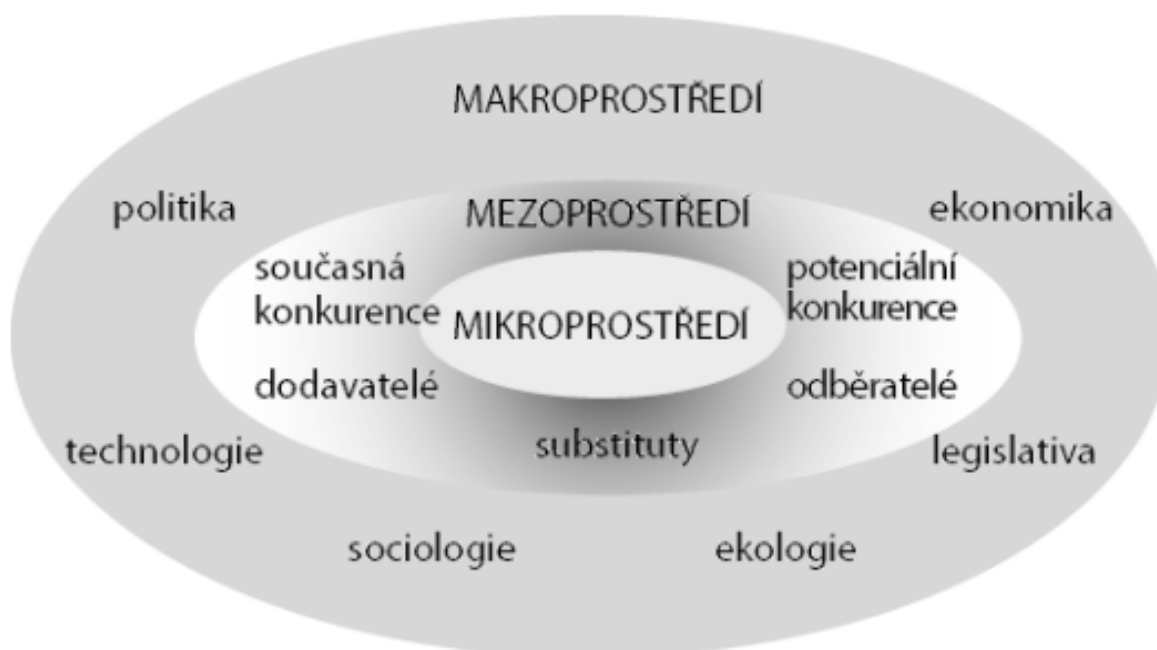
skupinu zákazníků, kteří mají skutečný zájem či možnost nabízený produkt nebo službu zakoupit. (Svobodová a Andera, 2017)

2.4.5 Analýza prostředí

Analýza prostředí slouží jako prostředek k posouzení vnějších a vnitřních podmínek, které ovlivňují podnikatelskou činnost. Jejím hlavním cílem je odhalit faktory okolí, které mohou mít vliv na úspěšnost projektu, a umožnit lepší přizpůsobení strategie těmto podmínkám.

Analýza prostředí je obvykle rozdělena do tří hlavních úrovní:

- Makroprostředí,
- mezoprostředí,
- mikroprostředí. (Slouka, 2017)



Obrázek 1 Dělení prostředí pracoviště

(zdroj: Slouka 2017)

Makroprostředí

Představuje soubor externích faktorů, které výrazně ovlivňují činnost podniku. Ačkoliv tyto faktory vedení společnosti nemůže přímo ovlivnit, je nezbytné je sledovat a přizpůsobovat se jim. (Slouka, 2017)

Makroprostředí lze analyzovat za pomoci **SLEPT analýzy**, která poskytuje podnikům hlubší porozumění vnějším vlivům, které mohou podnikání ovlivnit. SLEPT je akronym odvozen z pěti základních kategorií faktorů:

- **Sociální (Social)**, kde se hodnotí zejména: společensko-politický systém, životní styl a jeho změny, životní úroveň a její změny, demografické faktory a strukturu populace, zdravotní stav populace atd.
- **Legislativní (Legal)**, kde se zaměřujeme především na odhad budoucího vývoje legislativy vztahující se k dané oblasti podnikání. V tomto případě je vhodné spolupracovat přímo s osobou vzdělanou v právním odvětví.
- **Ekonomické (Economic)**, kde je cílem rozpoznat ekonomické faktory, které mohou podnikatelskou činnost usnadňovat či komplikovat, a určit jejich vliv a působení na směřování daného podnikání. Je důležité pochopit, které aspekty významně ovlivňují situaci na trhu výrobků, služeb a výrobních faktorů, mezi které patří například vývoj ekonomiky jako celku, inflace, vývoj mezd atd.
- **Politické (Political)**, kde je snaha o předpověď, jak politická situace a politická rozhodnutí ovlivní podnikání.
- **Technologické (Technological)**, kde dochází k analýze, jak podnikatelský záměr může ovlivnit vývoj nových technologií. (Červený et al., 2014)

Analýza by měla na základně hodnocení předchozího vývoje a aktuální situace předpovídat budoucí scénáře v rámci definovaného časového období. Jejím cílem je identifikovat klíčové faktory a trendy, které se odehrávají v externím prostředí firmy, určit, zda se jedná o příležitosti či potencionální rizika a navrhnout strategie pro jejich zvládnutí. (Červený et al., 2014)

Mezoprostředí

Zde může podnik do určité míry uplatnit svůj vliv, a to především prostřednictvím analýzy konkurenčního prostředí. (Slouka, 2017)

Pro zhodnocení tohoto prostředí se využívá **Porterův model pěti sil**, který vyvinul Michael Porter. Tato analýza se zaměřuje na identifikaci klíčových sil ovlivňujících podnikání a upozorňuje na potenciální hrozby i příležitosti.

- První silou je **stávající konkurence**, která je určována faktory, jako je počet a síla konkurentů v blízkém externím prostředí podniku.

- Druhou silou je **potenciální konkurence**, která posuzuje hrozbu vstupu nových konkurentů, která je analyzována z hlediska bariér vstupu.
- Třetí silou je síla **substitutů**, která se zaměřuje na možnosti, že zákazníci přejdou k alternativám, jež mohou nahradit nabízené produkty či služby.
- Čtvrtou silou je síla **odběratelů**, která je hodnocena na základě jejich schopnosti ovlivnit ceny a podmínky poskytovaných produktů nebo služeb.
- Pátou silou je síla **dodavatelů**, která se posuzuje podle toho, do jaké míry mohou dodavatelé ovlivnit naše podnikání - ceny, kvalitu a dostupnost produktů či služeb, které jsou nezbytné pro fungování podniku. (Slouka, 2017)

Mikroprostředí

Mikroprostředí se vztahuje především na interní prostředí organizace, kde je vliv vedení podniku nejvýraznější. (Slouka, 2017)

K jeho zhodnocení lze využít SWOT analýzu, která slouží k identifikaci silných a slabých stránek podniku a zároveň odhaluje příležitosti a hrozby přicházející z okolního prostředí. Pomocí této analýzy dochází k identifikaci silných a slabých stránek organizace a odhalí se možné příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí. **SWOT analýza** je rozdělena do čtyř základních oblastí:

- Silné stránky (Strengths)
- Slabé stránky (Weaknesses)
- Příležitosti (Opportunities)
- Hrozby (Threats)



Obrázek 2 SWOT analýza

(zdroj: Slouka, 2017)

Tato analýza napomáhá podnikům lépe se orientovat ve svých interních schopnostech a externím prostředí. Díky tomu mohou efektivněji navrhovat strategie, které podpoří využití jejich silných stránek a příležitostí a zároveň omezí dopad slabých stránek a hrozeb. (Valentin, 2015)

2.4.6 Analýza konkurence a analýza dodavatelů

Analýza konkurence a analýza dodavatelů jsou zahrnuty v Porterově modelu pěti sil, který byl popsán výše. V této kapitole jsou uvedené analýzy rozvedeny z hlediska jejich významu a možného postupu při jejich vypracování.

Analýza konkurence je prováděna s cílem odhalit, jaké faktory ovlivňují rozhodování zákazníků, jaké příležitosti na trhu zůstávají nevyužité a pomáhá identifikovat hlavní konkurenty, jejich silné a slabé stránky. Získané informace pak mohou být využívány k rozpoznání oblastí, ve kterých se daný podnik může odlišit od ostatních a nabídnout tak zákazníkům jedinečnou hodnotu. (Abrams, 2019)

Svobodová a Andera (2017) uvádí postup analýzy konkurence skládající se ze tří kroků:

- Volba kritérií pro výběr konkurence,
- Hledání firem, které budou splňovat všechna kritéria,
- Popis obsahu jednotlivých kritérií pro každého konkurenta.

Analýzu dodavatelů je obvykle zpracovávána formou tabulky, která obsahuje přehled jednotlivých vstupů a jejich pořizovacích cen. V rámci analýzy se posuzuje spolehlivost dodavatelů a míra závislosti na jednotlivých dodavatelských vztazích. Jelikož dodavatelské vstupy představují budoucí náklady, je důležité, aby byly všechny relevantní položky v plánování zohledněny. Případné opomenutí může vést ke zkreslení finančního plánu a ovlivnit jeho přesnost. (Svobodová a Andera, 2017)

2.4.7 Personální zabezpečení

Tato část podnikatelského plánu shrnuje potřebný počet a typ pracovníků. Nejprve je nutné stanovit, jaké činnosti a úkoly je potřeba vykonávat, a teprve poté určit, kdo se těchto činností ujme. Na základě požadavků na danou činnost je definováno, jaké vzdělání, dovednosti a zkušenosti by měl daný zaměstnanec mít, a to zároveň umožňuje přesněji stanovit náklady spojené s jeho zaměstnáním. (Šafrová Drášilová, 2019)

2.4.8 Marketing ve zdravotnictví

Marketing ve zdravotnictví se od běžných marketingových praktik odlišuje především po etické stránce. Hlavním cílem marketingu v tomto odvětví by mělo být efektivně informovat potenciální klienty o kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb. (Slouka, 2017)

Abrams (2019) doporučuje, aby v prvním kroku vytvoření marketingové strategie, podnikatel definoval klíčové aspekty jejich nabídky, jelikož to pomůže lépe cílit na potřeby a přání zákazníků. K tomu může být využita **metoda 4P**, která zahrnuje čtyři základní složky marketingového mixu:

- **Produkt (Product):** Definice výrobku nebo služby, jeho vlastnosti, design a hodnoty pro zákazníka.
- **Cena (Price):** Stanovení hodnoty, za kterou je produkt nebo služba nabízena.
- **Distribuce (Place):** Určení, jak a kde bude produkt dostupný pro zákazníky.
- **Propagace (Promotion):** Množství a povaha marketingových aktivit.

Jakmile je určeno, co má být zákazníkům sděleno, dochází k rozhodování, jakým způsobem budou tyto informace šířeny. V dnešní době se nabízí mnoho marketingových metod, které je možné využít, avšak v oblasti zdravotnictví je stále za nejdůležitější způsob považován způsob „od úst k ústům“ – „word of mouth“. (Slouka, 2017)

Word of mouth je proces, při kterém jsou zkušenosti, doporučení či názory na produkty či služby předávány mezi lidmi. V kontextu zdravotnictví se jedná o sdílení pozitivních či negativních zkušeností pacientů o konkrétních lékařích, klinikách či zdravotnických službách. Tento způsob komunikace je vnímán jako vysoce důvěryhodný, protože je založen na osobních doporučeních a zkušenostech. Zdravotník si buduje dobrou pověst poskytováním kvalitní péče, empatickou a srozumitelnou komunikací s pacienty, osobním přístupem a profesionalitou. (Slouka, 2017)

Abrams (2019) rozděluje marketingové nástroje do dvou kategorií: off-line a on-line. Obě skupiny zahrnují různé nástroje, jak efektivně oslovit cílovou skupinu. **Off-line nástroje** zahrnují tradiční metody marketingu, které nevyžadují připojení k internetu a zaměřují se na přímý kontakt s cílovou skupinou, jako například: reklama v médiích, marketing zaměřený na zákazníky, dárkové předměty, strategická partnerství. Mezi **on-line nástroje** patří webové stránky, sociální sítě, blogy, on-line reklamy apod., tyto nástroje umožňují rychlé a cílené šíření informací.

V současné době je využívání **sociálních sítí**, především Instagramu a Facebooku, považováno za velmi oblíbený marketingový nástroj mezi fyzioterapeuty. Důvodem je především snadná dostupnost těchto platform, protože registrace je zdarma a náklady na placenou reklamu jsou relativně nízké. Navíc je umožněno cílit na přesně definovanou skupinu lidí, a to zvyšuje efektivitu marketingových aktivit. Na takovém profilu fyzioterapeuta na sociálních sítích jsou často zveřejňována videa s konkrétními cviky, podle kterých mohou lidé sami cvičit, jsou sdíleny užitečné rady a odborné informace. Tímto způsobem je budována důvěra, zvyšováno povědomí o poskytovaných službách a získávána nová klientela.

2.4.9 Finanční plán

Srpová (2020, s. 219) popisuje finanční plán jako *postup, který transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby*.

Jedná se o část podnikatelského plánu, kterou podnik využívá k řízení financí. Slouží jako přehled aktuální finanční situace podniku, definuje její strategie, cíle a předpokládaný vývoj. Zároveň hodnotí, zda je podnikatelský záměr životaschopný či atraktivní pro investory. Finanční plán sleduje finanční kondici podniku během jeho růstu a vývoje, čímž pomáhá podniku zůstat na správné cestě, aby došlo k dosažení krátkodobých a dlouhodobých cílů. Po jeho vytvoření by mělo být jasné, jakým způsobem bude podnik

vydělávat peníze, co je zapotřebí k dosažení jeho cílů a jaký je jeho provozní rozpočet. (Ali, 2024)

Ve zdravotnictví se běžně používá kombinace přístupů „top-down“ a „bottom-up“ při rozpočtování. Vrcholový management stanoví rámec a zaměstnanci pak sestaví konkrétní návrhy. (Nowicki, 2018)

Finanční plán začínajícího podniku obvykle zahrnuje: zakladatelský rozpočet, zahajovací rozvahu, výkaz cash flow, výkaz zisku a ztráty a výpočet bodu zvratu. (Srpková, 2020)

Zakladatelský rozpočet představuje dokument, který detailně uvádí veškeré finanční prostředky potřebné k rozběhu podnikatelské činnosti. Obsahuje plán počátečních investic, provozních nákladů a dalších výdajů spojených se zahájením podnikání. Součástí rozpočtu jsou také informace o plánovaných zdrojích financování, které mají pokrýt uvedené náklady. Při zakládání firmy je běžné, že náklady převyšují výnosy, což může vést k prvotním ztrátám. Negativní dopady těchto počátečních ztrát je možné snížit pečlivým určením potřebného finančního objemu a zajištěním dostatečného množství zdrojů financování. V rámci zakladatelského rozpočtu lze výdaje klasifikovat do tří kategorií: zřizovací výdaje, investiční výdaje a provozní výdaje. Při sestavování rozpočtu je důležité počítat i s neočekávanými výdaji a vyčlenit finanční rezervu pro jejich pokrytí. Na základě souhrnu všech plánovaných výdajů lze stanovit celkovou finanční potřebu, která se následně porovnává s dostupnými finančními prostředky. Pokud tyto prostředky nedostačují, je nezbytné zajistit financování z externích zdrojů, aby bylo možné pokrýt všechny náklady a udržet finanční stabilitu podniku v počáteční fázi jeho fungování (Srpková, 2020)

Zahajovací rozvaha je dokument, který zachycuje přehled veškerého majetku a závazků, kterými podnik disponuje. Sestavuje se buď při zahájení podnikání nebo na počátku účetního období. Jejím cílem je stanovit výchozí stav aktiv a pasiv, který tvoří základ pro další účetní sledování. Všechny uvedené položky jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách, to umožňuje věrně zobrazit aktuální finanční pozici podniku. (Haas Kubátová, 2021)

Výkaz cash flow poskytuje přehled o pohybu finančních prostředků v rámci firmy za konkrétní období. Dokument zaznamenává, odkud pochází peněžní příjmy a jak byly finanční prostředky vynaloženy. (Nowicki, 2018)

Výkaz zisku a ztráty je sestavován za určité účetní období a slouží k vyhodnocení hospodářského výsledku společnosti. Obsahuje informace o výnosech a nákladech, které

byly během sledovaného období zaznamenány. Na základě těchto údajů se stanovuje hospodářský výsledek, tedy čistý zisk nebo ztráta. (MONETA, 2025)

Bod zvratu je stanoven jako úroveň, při které celkové náklady podniku odpovídají celkovým tržbám, tedy když podnik dosahuje nulového výsledku hospodaření. Tento bod je vypočítán na základě fixních a variabilních nákladů a celkových příjmů. Při dosažení bodu zvratu jsou náklady pokryty příjmy a podnik začíná dosahovat zisku až po jeho překročení. Bod zvratu je tedy využíván k určení minimální úrovně tržeb potřebné pro pokrytí nákladů. Lze jej vypočítat dle níže uvedeného vzorce, kde q je bod zvratu, F jsou fixní náklady, p je cena výrobku a b jsou variabilní náklady na jeden výrobek. (Srpková, 2020)

$$q = \frac{F}{p-b} \quad (1)$$

2.4.10 Analýza rizik

Riziko je nepředvídatelná událost nebo situace, která může mít pozitivní nebo negativní dopad na dosažení stanovených cílů. Rizika mohou přijít jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí organizace. Cílem řízení rizik je co nejlépe využít příznivá rizika (příležitosti) a minimalizovat dopad negativních rizik (hrozeb). Aktivní přístup organizace k možným rizikům je často méně nákladný než řešit nepříznivé situace až ve chvíli, kdy nastanou. (Project Management Institute, 2021)

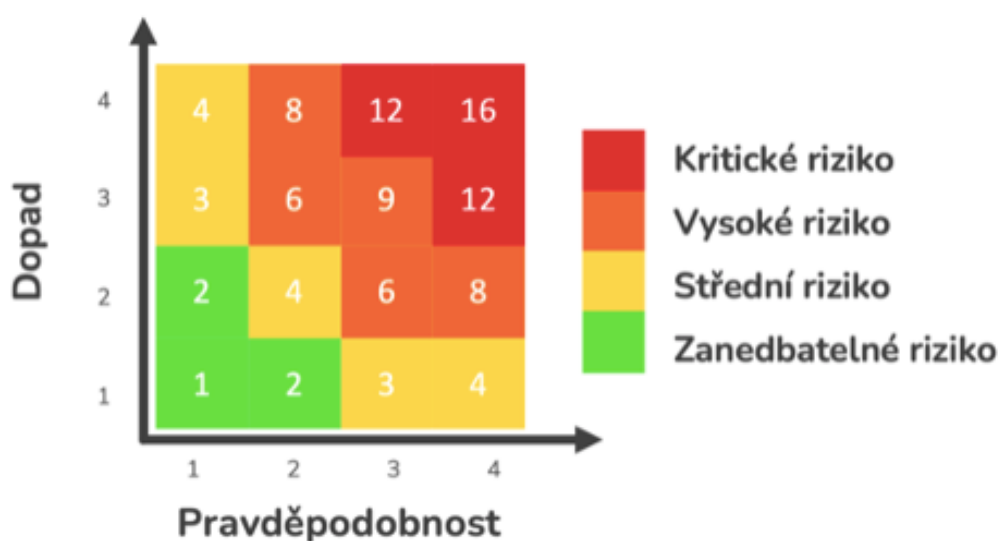
Plán řízení rizik slouží k identifikaci, hodnocení a řízení rizik v organizaci. Specifikuje role a odpovědnosti jednotlivých členů týmu při řízení rizik. Plán podává odpovědi na to, jak bude organizace reagovat na události, které mohou ohrozit cíle organizace. Rizika lze rozlišovat do těchto kategorií:

- Rizika trhu,
- Rizika provozní,
- Rizika investiční,
- Ostatní rizika.

Mezi ostatní rizika patří nepředvídatelné situace, jako jsou ekologické či politické změny, a jsou pro organizaci největší hrozbou. (Slavík, 2014)

Hlavními riziky v řízení zdravotnické organizace je nedostatečné plánování, chybný odhad nákladů nebo nevhodná cenová politika. (Nowicki, 2018)

Rizika je možné hodnotit pomocí **matic rizik**. Jedná se o nástroj, pomocí kterého jsou vizuálně znázorněny a vyhodnoceny rizika, která jsou v matici klasifikována podle pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu. Identifikovaným rizikům je v matici přiřazena úroveň závažnosti. Matice tak umožňuje snadnější analýzu rizik, čímž je usnadněno stanovení priorit a výběr odpovídajících strategií řízení rizik. Matici je nutné pravidelně aktualizovat, aby odrážela aktuální stav projektu. Grafické vyobrazení matice rizik, které je vyobrazeno u Obrázku 3, má obvykle podobu mřížky, která má dvě osy. Vertikální osa vyjadřuje pravděpodobnost výskytu rizika a na horizontální ose je zobrazen dopad rizika. Mřížka vzniká překřížením jednotlivých úrovní pravděpodobnosti a dopadu, kdy v pravém rohu matice jsou rizika s vysokou pravděpodobností a vysokým dopadem, označována jako kritická rizika, která potřebují okamžitou pozornost. V levém dolním rohu, kde je nízká pravděpodobnost a malý dopad, jsou zanedbatelná rizika. Matice rizik bývá také barevně označena, aby usnadnila interpretaci. (Boogaard, 2024)



Obrázek 3 Matice rizik

(zdroj: Aptien, 2025)

2.4.11 Časová analýza

Jedná se o proces, při kterém jsou jednotlivé činnosti, které jsou potřebné k dosažení podnikatelských cílů, seřazeny v logickém pořadí a je stanoven časový rámec pro jejich realizaci. (Mendelova Univerzita, 2020)

Prvním krokem při tvorbě časové analýzy by měla být identifikace všech činností, které musí být v rámci projektu splněny. Každá činnost by měla být jasně popsána a definována

tak, aby bylo zřejmé, jaký výstup je od ní očekáván. Následně je potřeba tyto činnosti seřadit v logickém pořadí, které odpovídá závislostem mezi jednotlivými úkoly. Po seřazení činností, je každé činnosti odhadem přidělen časový rámec, který je potřebný k jejímu dokončení. Tento krok umožňuje vytvořit realistický časový plán pro celý projekt. V posledním kroku je sestaven časový rozvrh, který určuje, kdy budou jednotlivé činnosti zahájeny a ukončeny. (Mendelova Univerzita, 2020)

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této práce byla rozdělena do dvou hlavních částí. První část se zaměřila na oblast fyzioterapie a podnikání v tomto oboru, zatímco druhá část se věnovala podnikatelskému plánu jako nástroji pro realizaci podnikatelského záměru.

V první části byl nejdřív stručně představen samotný obor fyzioterapie a byly definovány základní pojmy spojené s fyzioterapií. V další části byla důkladně rozebrána problematika odborné způsobilosti fyzioterapeuta, která představuje klíčovou podmínku pro výkon této profese. S ohledem na zaměření diplomové práce byly podrobně vysvětleny legislativní požadavky spojené s poskytováním zdravotních služeb, včetně kroků potřebných k získání oprávnění k provozování zdravotnického zařízení. Rovněž byly popsány různé možnosti podnikání v tomto odvětví. Tyto informace jsou důležité pro následnou praktickou část této práce, jelikož umožňují posoudit, jaké legislativní a administrativní kroky jsou nutné k založení soukromé rehabilitační ambulance. Závěr této části se věnuje možnostem úhrad fyzioterapeutických služeb.

Druhá část se zaměřila na problematiku podnikatelského plánu, který představuje zásadní nástroj pro realizaci podnikatelského záměru a jeho následné řízení. Nejdříve byla definována jeho role a význam v podnikání, poté byly stanoveny zásady pro jeho vypracování a přehledně popsána jeho struktura. Podnikatelský plán zahrnuje analýzu zákazníků a trhu, stejně jako oblasti týkající se personálního zajištění, marketingového plánu či finančního plánu. Důležitou součástí je také analýza rizik a časová analýza, které umožňují lépe předvídat různé komplikace a připravit se na ně. Tyto teoretické poznatky jsou nezbytným východiskem pro praktickou část práce, kde je podnikatelský plán detailně rozpracován a aplikován na konkrétní podmínky založení rehabilitační ambulance ve městě Břeclav.

Teoretická část tedy poskytla důležité informace pro zpracování praktické části práce. Popsala klíčové aspekty podnikání ve fyzioterapii a nabídla teoretický podklad pro sestavení podnikatelského plánu.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Podnikatelský plán se zaměřuje na založení soukromé rehabilitační ambulance RehabVita s.r.o. ve městě Břeclav. Hlavním cílem je poskytování kvalitních rehabilitačních služeb s důrazem na individuální přístup ke každému pacientovi.

Ambulance bude zpočátku určena široké veřejnosti, s možností terapie pro pacienty s různými diagnózami. V budoucnu se plánuje služby specializovat na gynekologickou fyzioterapii.

Podnikatelská činnost bude provozována formou společnosti s ručeným omezeným a dlouhodobým cílem je vybudování moderní rehabilitační ambulance, která nabídne odbornou a komplexní péči.

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato kapitola je zaměřena na analýzu podnikatelského prostředí v rámci projektu na založení soukromé rehabilitační ambulance. S ohledem na dostupnost informací zveřejněných v době zpracování této diplomové práce byla využita nejaktuálnější dostupná data.

K posouzení vnějších faktorů bude využita SLEPT analýza, konkurenční prostředí bude zhodnoceno pomocí Porterova modelu pěti sil a SWOT analýza odhalí vnější příležitosti a hrozby. Výsledky analytické části této práce poslouží k efektivnímu strategickému plánování.

5.1 SLEPT analýza

Jak již bylo popsáno v teoretické části práce, jedná se o analýzu hodnotící vliv sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů na podnikání.

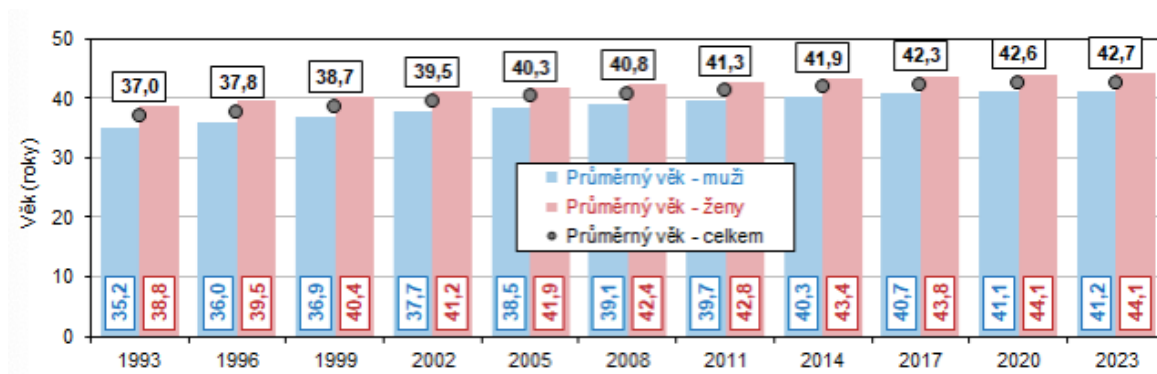
5.1.1 Sociální vlivy

Česká republika je střeoevropská země, která vznikla 1. ledna 1993 rozdělením Československa. Jedná se o parlamentní republiku, která je členem Evropské unie, NATO, OSN a dalších mezinárodních organizací. Je rozdělena do 14 samosprávných krajů, přičemž hlavním městem je Praha. Česká republika patří mezi vyspělé státy se sociálním systémem. Zdravotní péče je zde dostupná na základě veřejného zdravotního pojištění a je považována za kvalitní. Vzdělávací systém umožňuje bezplatné vysokoškolské studium na veřejných univerzitách, což přispívá k vysoké úrovni vzdělanosti obyvatel.

K 31. prosinci 2023 bylo na území České republiky evidováno 10 900 555 obyvatel. Oproti předchozímu roku se počet obyvatel zvýšil o 0,7 %, to představuje nadprůměrný meziroční růst za poslední dekádu. Tento růst byl ovlivněn zejména imigrací osob z Ukrajiny, způsobenou válečným konfliktem. (ČSÚ, 2025a)

Je zaznamenáván trend stárnutí populace, který probíhá nepřetržitě od počátku 80. let. V roce 2022 byl dočasně zpomalen přílivem migrantů z Ukrajiny, mezi nimiž převažovaly ženy v produktivním věku a děti. V roce 2023 však došlo opět ke zvýšení průměrného věku obyvatel, a to o dvě desetiny roku na 42,8 let. (ČSÚ, 2025a)

Na grafu níže je možné vidět, že průměrný věk obyvatel v Jihomoravském kraji se každoročně zvyšuje. Potvrzuje to trend stárnutí populace v České republice a zároveň podtrhuje význam zdravotnických zařízení poskytujících rehabilitační služby.



Obrázek 4 Průměrný věk obyvatel v Jihomoravském kraji v letech 1993 až 2023

(zdroj: ČSÚ, 2024a)

Demografické složení obyvatelstva na konci roku 2023 bylo následující: dětská složka (0-14 let) tvořila 15,9 %, produktivní složka (15-64 let) 63,6 % a seniorská složka (65 let a více) 20,5 %. Během roku 2023 se narodilo 91 149 dětí, a přitom trend poklesu porodnosti, patrný již v roce 2022, pokračoval. (ČSÚ, 2025a)

Rok 2023 byl druhým po pandemii covidu-19, kdy došlo k výraznému poklesu počtu úmrtí. Celkem bylo zaznamenáno 112 795 úmrtí. Nejčastějšími příčinami úmrtí byly nemoci oběhové soustavy, následované nádorovými onemocněními a nemocemi dýchací soustavy. (ČSÚ, 2025a)

V roce 2024 dosáhly příjmy z pojistného a příslušenství na nemocenské pojištění výše 57,74 mld. Kč, zatímco výdaje na dávky nemocenského pojištění činily 47,5 mld Kč. Poprvé od roku 2019 byly příjmy vyšší než výdaje, to může být způsobeno úbytkem dlouhodobých pracovních neschopností spojených s následky pandemie. Počet poplatníků, kteří přispívali na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, dosáhl v roce 2024 6 422 413 osob. (ČSSZa)

Významným zdravotním problémem v oblasti nemocenského pojištění byly v roce 2024 nemoci pohybové soustavy, které dlouhodobě patří mezi nejčastější důvody dočasné pracovní neschopnosti. Tyto diagnózy se vyznačují dlouhou dobou trvání, která v průměru činila zhruba 60 dnů na jeden případ. Celkový počet ukončených případů pracovní neschopnosti z tohoto důvodu dosáhl 375 529 případů, a bylo evidováno 22 809 892 prostaných dnů. (ČSSZb)

V Česku se v roce 2023 u více než třetiny žen a přibližně poloviny dospělých mužů vyskytovala nadváha. Pouze 14,4 % mužů a 16,1 % žen si dopřávalo každodenní pravidelný

pohyb. Přibližně třetina obyvatel nevykonávala žádnou pohybovou aktivitu. (Měřínská, 2023)

Z hlediska pracovního zatížení byla v roce 2023 téměř polovina žen zaměstnána v profesích, které vyžadují dlouhodobé sezení. Procento mužů se sedavým zaměstnáním mírně zaostávalo za ženami, avšak uvádí se, že až 73 % vysokoškolsky vzdělaných mužů mělo sedavé zaměstnání. (Měřínská, 2023)

Plánovaná rehabilitační ambulance bude umístěna do města **Břeclav**. Tato volba je dána především bydlištěm autorky v tomto městě, dostupnosti vhodných prostor a strategické poloze města jako dopravního uzlu, což umožní snadný přístup klientům z širokého okolí.

Břeclav je město ležící v Jihomoravském kraji, poblíž hranic s Rakouskem a Slovenskem. Nachází se přibližně 50 km jižně od Brna. S populací kolem 24 863 obyvatel (k 1.1.2024) a rozlohou 77,19 km² je Břeclav významným regionálním centrem. Jak bylo zmíněno, město je známé jako důležitý dopravní uzel, a to hlavně díky železniční stanici, která spojuje trasy směřující do Brna, Prahy, Ostravy, Bratislavy, Vídně atd. V blízkosti města prochází dálnice D2, která spojuje Brno se slovenskou hranicí a pokračuje do Bratislavy.

Historie Břeclavi sahá až do 11. století, kdy kníže Břetislav I. založil v tomto místě pohraniční hrad, po němž město získalo své jméno. V 19. století došlo k významnému rozvoji města díky železničnímu spojení, a to vedlo k industrializaci a nárůstu populace. Kulturně je Břeclav bohatá na historické památky, jako je zámek Břeclav, farní kostel sv. Václava na náměstí T. G. Masaryka a kostel Navštívení Panny Marie v Poštorné. Město je rovněž součástí Lednicko-valtického areálu, který je zapsán na seznam světového dědictví UNESCO.

Břeclav je třetí největší obec v Jihomoravském kraji, hned po Brnu a Znojmu. Při otevření soukromé rehabilitační ambulance lze počítat také s pacienty z přilehlých menších měst a vesnic. Další významnou výhodou je také blízkost rakouských hranic, díky čemuž lze očekávat i pacienty z Rakouska, pro které je česká zdravotní péče finančně výhodnější.

Sociální faktory mají významný vliv na poptávku po službách soukromé rehabilitační ambulance. Trend stárnutí populace vede ke zvýšené potřebě rehabilitační péče, starší lidé jsou náchylnější k pohybovým obtížím, chronickým onemocněním a degenerativním změnám pohybového aparátu. Vysoká pracovní neschopnost způsobená nemocemi

pohybového systému vede ke snížení pracovní produktivity a zatěžuje ekonomiku státu. Lze proto očekávat, že fyzioterapie, prevence a péče o pohybový aparát budou stále více upřednostňovány s cílem snížit tyto negativní dopady. Narůstající problém obezity představuje rizikový faktor pro rozvoj onemocnění pohybového aparátu, což zvyšuje potřebu odborné rehabilitační péče. V neposlední řadě je významný i sedavý životní styl, který vede k častým svalovým dysbalancím, bolestem zad a dalším obtížím, jež mohou vyžadovat rehabilitační péči. Tyto faktory vytvářejí příležitost pro rozvoj soukromé rehabilitační ambulance.

5.1.2 Legislativní vlivy

Legislativní prostředí významně ovlivňuje provoz soukromé rehabilitační ambulance, protože určuje nejen podmínky pro její založení a provoz, ale také pravidla pro poskytování zdravotní péče, financování služeb a zodpovědnost vůči pacientům i státní institucím. Zákony a vyhlášky definují požadavky na odbornou způsobilost fyzioterapeutů, technické vybavení ambulance, hygienické a bezpečnostní normy či podmínky smluvních vztahů se zdravotními pojišťovnami. Nedodržení těchto legislativních požadavků může vést k sankcím, omezení činnosti nebo dokonce k uzavření ambulance. Z toho důvodu je nezbytné neustále sledovat změny v právních předpisech a přizpůsobovat se aktuálním legislativním požadavkům. Mezi nejvýznamnější právní předpisy patří zákony uvedeny v Tabulce 1.

Tabulka 1 Vybrané zákony týkající se oboru fyzioterapie

Číslo zákona	Název zákona
č. 372/2011 Sb.	Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování
č. 95/2004 Sb.	Zákon o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta
č. 96/2004 Sb.	Zákon o nelékařských zdravotnických povoláních
č. 48/1997 Sb.	Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
č. 551/1991 Sb.	Zákon České národní rady o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky
č. 280/1992 Sb.	Zákon České národní rady o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách
č. 592/1992 Sb.	Zákon České národní rady o pojistném na veřejné zdravotní pojištění
č. 164/2001 Sb.	Zákon o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon)

(zdroj: vlastní)

Vybrané významné vyhlášky dotýkající se projektu otevření soukromé rehabilitační ambulance jsou uvedeny přehledně v Tabulce 2.

Tabulka 2 Vybrané vyhlášky týkající se oboru fyzioterapie

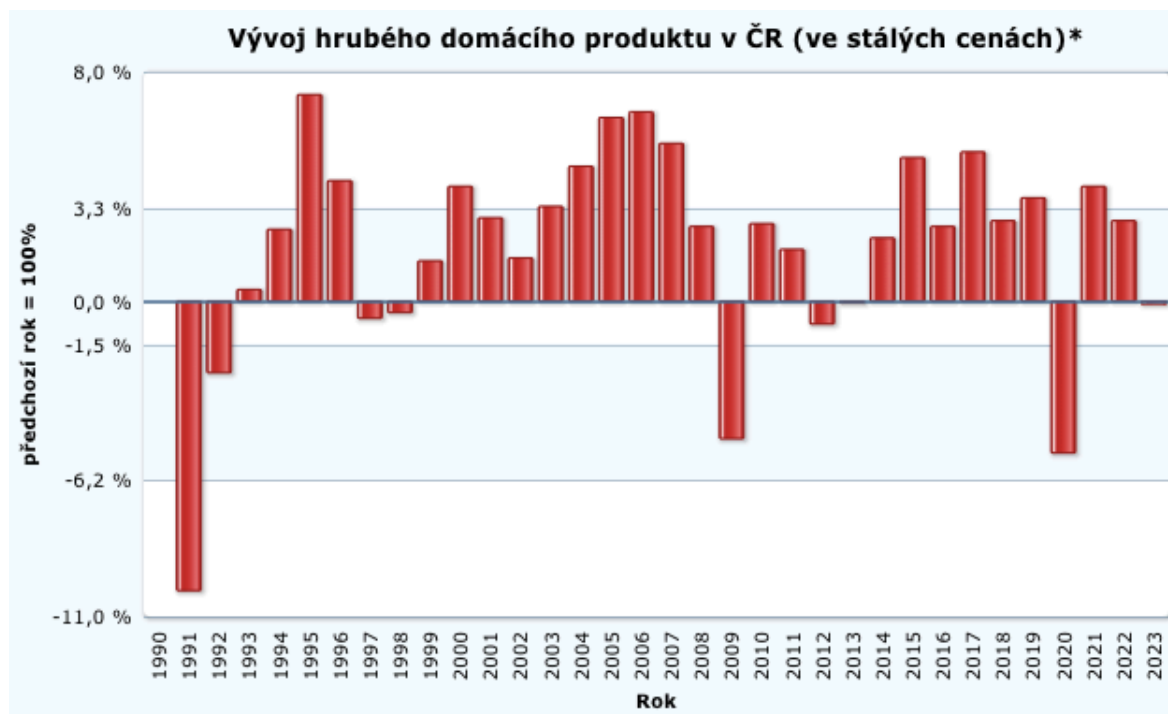
Číslo vyhlášky	Název vyhlášky
č. 39/2005 Sb.	Vyhláška kterou se stanoví minimální požadavky na studijní programy k získání odborné způsobilosti k výkonu nelékařského zdravotnického povolání
č. 55/2011 Sb	Vyhláška o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků
č. 185/2009 Sb.	Vyhláška o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů
č. 92/2012 Sb.	Vyhláška o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
č. 99/2012 Sb.	Vyhláška o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb
č. 306/2012 Sb	Vyhláška o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a vybraných zařízení sociálních služeb
č. 134/1998 Sb.	Vyhláška Ministerstva zdravotnictví, kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami
č. 98/2012 Sb.	Vyhláška o zdravotnické dokumentaci

(zdroj: vlastní)

Vzhledem k rostoucímu důrazu na kvalitu lze v budoucnu předpokládat, že legislativní požadavky budou zpřísnovány, zejména v oblasti akreditací a kontrol dodržování standardů péče. Významným tématem je také snaha o digitalizaci zdravotnictví, i díky tomu lze očekávat řadu legislativních změn.

5.1.3 Ekonomické vlivy

Hrubý domácí produkt (HDP) je definován jako celková hodnota zboží a služeb, které byly vyprodukovány v určitém období na území daného státu. Tímto ukazatelem je měřena výkonnost ekonomiky a její celkový růst nebo pokles. Od založení České republiky domácí ekonomika většinou zaznamenávala růst, celoroční propad nastal pouze šestkrát (v roce 1997, 2009, 2012, během pandemie v roce 2020 a naposledy v roce 2023). Tento vývoj HDP lze pozorovat na Obrázku 5. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2024 byl HDP meziročně zvýšen o 1,6 %. Tento nárůst byl způsoben hlavně zvýšením výdajů na konečnou spotřebu. Ekonomové předpokládají, že růst české ekonomiky v roce 2025 zrychlí. Ministerstvo financí odhaduje růst HDP v roce 2024 na 2,3 %. (ČTK, 2025)



Obrázek 5 Vývoj hrubého domácího produktu v České republice

(zdroj: ČSÚ, 2024b)

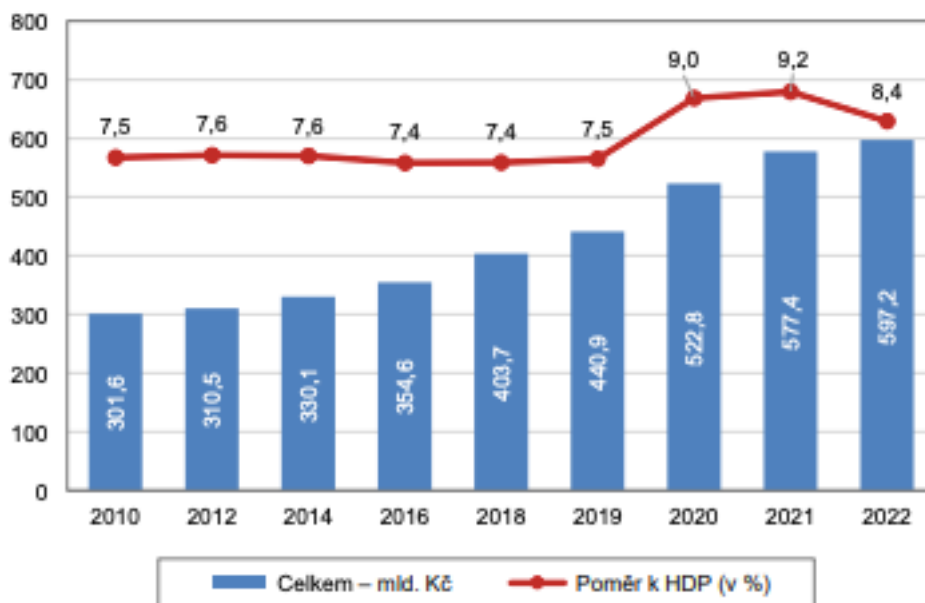
V posledních letech se Česká republika potýkala s vysokou inflací, která v letech 2022 a 2023 dosahovala dvojciferných hodnot. V lednu roku 2024 míra inflace vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku výrazně klesla na 2,3 %. Průměrná inflace v roce 2024 byla 2,4 %. (ČSÚ, 2025b)

Míra nezaměstnanosti v prosinci roku 2024 dosáhla 2,7 %. V porovnání s Evropskou unií, kde v roce 2024 míra nezaměstnanosti dosahovala téměř 7 %, je v Česku nízká nezaměstnanost. (ČSÚ, 2025c)

Ve třetím čtvrtletí roku 2024 dosáhla průměrná hrubá měsíční nominální mzda v České republice 45 412 Kč, to představuje nárůst o 7 % v porovnání se třetím čtvrtletím roku 2023. Vzhledem k tomu, že spotřebitelské ceny vzrostly o 2,3 %, se reální mzda zvýšila o 4,6 %. (ČSÚ, 2024c)

V roce 2023 se hrubé měsíční mzdy fyzioterapeutů bez specializace lišily v závislosti na sektoru zaměstnání. Ve státních a veřejných organizacích dosahovala střední hodnota platu 46 749 Kč, zatímco v podnikatelské sféře byla nižší a to 38 299 Kč. V Jihomoravském kraji dosahoval medián hrubé měsíční mzdy odborných pracovníků v oblasti rehabilitace 47 100 Kč. (NSP)

Podle dat Českého statistického úřadu (2024d), dosáhly celkové výdaje na zdravotní péči v České republice v roce 2022 částku 597 mld. Kč, což představuje meziroční nárůst o 3,4 %. Výdaje na zdravotní péči v České republice každoročně stoupají, jak je možné vidět na Obrázku 6 níže. Pokud se tyto výdaje rozpočítají na jednoho obyvatele, vychází částka 55 501 Kč. Výdaje na zdravotní péči byly v roce 2022 rozděleny mezi různé zdroje financování. Největší část, konkrétně 71 %, byla hrazena ze zdravotních pojišťoven. Z veřejných rozpočtů pocházelo 13,5 % celkových výdajů a 14,3 % financovaly české domácnosti.



Obrázek 6 Výdaje na zdravotní péči v Česku

(zdroj: ČSÚ, 2024e)

V roce 2022 šlo na rehabilitační péči zhruba 5 % z celkových výdajů na zdravotnickou péči v České republice. Výdaje na rehabilitační péči každoročně vzrůstají, což dokládá tabulka 3, kde je uvedena výše výdajů na rehabilitační péči od roku 2018 až 2022. Jedinou výjimku tvoří rok 2020, kdy se u lůžkové péče výdaje snížily, to lze přikládat důsledkům pandemie Covid-10.

Tabulka 3 Výdaje na rehabilitační péči v mld. Kč

Rehabilitační péče	2018	2019	2020	2021	2022
Lůžková	11,4	13,0	10,7	12,4	16,6
Ambulantní	9,1	10,4	11,1	12,3	13,9

(zdroj: ČSÚ, 2024e)

Dle Českého statistického úřadu (2024e) dosáhly výdaje zdravotních pojišťoven na léčbu nemocí svalové a kosterní soustavy a pojivové tkáně v roce 2022 29,5 mld Kč. Jedná se o nárůst o víc než 10 mld. Kč oproti roku 2017. Rostoucí charakter výdajů zdravotních pojišťoven na ambulantní rehabilitační péči za rok 2018 až 2022 lze pozorovat v tabulce 4.

Tabulka 4 Výdaje zdravotních pojišťoven na ambulantní rehabilitační péči

Výdaje	2018	2019	2020	2021	2022
Zdravotní pojišťovny	7,7	8,8	9,9	10,8	12,0

(zdroj: ČSÚ, 2024e)

Ekonomické vlivy výrazně ovlivňují provoz soukromé rehabilitační ambulance. V posledních letech dochází ke zvyšování nákladů zdravotnických zařízení, včetně energií, nájmu a mezd zdravotnického personálu. Inflace a rostoucí životní náklady mohou snižovat ochotu pacientů investovat do soukromé rehabilitační péče, pokud není hrazena zdravotní pojišťovnou. Na druhou stranu přetíženost veřejného zdravotnictví, dlouhé čekací lhůty na rehabilitační péči a rostoucí zájem o rychlejší a individuálnější služby podporují poptávku po soukromých ambulancích. Mnoho pacientů je tak ochotných si za rehabilitaci připlatit, zejména pokud se jedná o akutní bolestivé stavy či dlouhodobé problémy pohybového aparátu. Soukromé rehabilitační ambulance mají možnost uzavírat smlouvy s pojišťovnami, a to pacientům umožňuje částečné nebo úplné proplácení služeb, kvůli limitovaným kapacitám pojišťoven však není snadné získat smlouvu, což může představovat bariéru pro nový subjekt na trhu.

5.1.4 Politické vlivy

Premiérem České republiky je Petr Fiala z ODS (Občanská demokratická strana). V čele vlády stojí koalice pěti stran, která vznikla po volbách v roce 2021. Koaliční smlouva zahrnuje strany ODS, KDU-ČSL, TOP 09, STAN a Piráti.

Politickou situaci aktuálně ovlivňuje válka na Ukrajině, která začala v únoru 2022, a má významný dopad na Českou republiku, která se aktivně podílí na poskytování humanitární a vojenské pomoci. Jedním z dopadů je zvyšování výdajů na obranu, které budou v následujících letech ročně zvyšovány o 0,2 % HDP, a to až do roku 2030, kdy by výdaje měly dosahovat minimálně 3 % HDP. (Tiskové oddělení MO, 2025) Česká republika se jako členský stát Evropské Unie aktivně podílí na sankčních režimech proti Rusku, které mají za cíl omezit ekonomické a vojenské kapacity a snížit tak jeho bojeschopnost. (FAÚ, © 2022)

Současná vláda pod vedením Petra Fialy se zaměřuje na stabilizaci zdravotnictví a řešení několika významných problémů, jako jsou nedostatek zdravotnického personálu, přetížení nemocnic, stárnutí populace a dlouhodobý růst výdajů na zdravotnickou péči.

5.1.5 Technologické vlivy

Výše výdajů na výzkum a vývoj ukazuje míru investic do nových technologií, metod a postupů, které mohou ovlivnit efektivitu a kvalitu poskytovaných služeb ve zdravotnictví. V roce 2023 dosáhly celkové výdaje na výzkum a vývoj v České republice 139,7 mld. Kč, to představuje meziroční nárůst o 4,5 %. Každoroční nárůst těchto výdajů lze sledovat v tabulce níže.

Tabulka 5 Výdaje na výzkum a vývoj v České republice v mld. Kč

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Celkem	102,8	111,6	113,4	121,9	133,3	139,7

(zdroj: ČSÚ, 2024f)

V posledních letech došlo k rozvoji technologických inovací, které mají přímý dopad na oblast rehabilitační péče i podnikání v tomto sektoru. Jedním z nejvýznamnějších technologických trendů v oblasti zdravotnické péče je snaha o digitalizaci. Používání elektronických zdravotních záznamů umožňuje rychlý a bezpečný přístup k informacím o pacientech, což může zjednodušovat diagnostiku, tvorbu rehabilitačního léčebného plánu a sledování pokroku.

Do popředí se také dostává telemedicína, která v době nedávné pandemie covid-19 získala na oblibě. On-line konzultace a videoterapie zvyšují dostupnost rehabilitačních služeb.

V budoucnosti lze očekávat, že umělá inteligence bude stále častěji nahrazovat některé pracovní pozice. Nicméně v profesích, kde je kladen důraz na lidský přístup, emocionální inteligenci, dotyk a empatii, jako je fyzioterapie, je situace odlišná. I když je pravděpodobné, že budou technologie v rehabilitaci stále častějším a užitečným nástrojem, je nepravděpodobné, že by role fyzioterapeuta byla v dohledné době postradatelná.

5.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil, jakožto nástroj sloužící k hodnocení konkurenčního prostředí v odvětví, zohledňuje pět klíčových faktorů:

- stávající konkurenci,
- potenciální konkurenci,
- sílu substitutů,
- sílu odběratelů,
- sílu dodavatelů.

5.2.1 Stávající konkurence

Dle Národního registru poskytovatelů zdravotních služeb v Břeclavi působí aktuálně čtyři zdravotnická zařízení poskytující rehabilitační péči, která jsou uvedena v tabulce 6.

Tabulka 6 Seznam zdravotnických zařízení poskytujících rehabilitační péči v Břeclavi

Název poskytovatele:	Právní forma:	Vznik oprávnění:
Poliklinika Břeclav	s.r.o. (právnícká osoba)	2013
Nemocnice Břeclav	Příspěvková organizace (právnícká osoba)	2003
Mgr. Jana Heráková	Fyzická osoba	2015
MUDr. Petr Siegel	s.r.o. (právnícká osoba)	2014

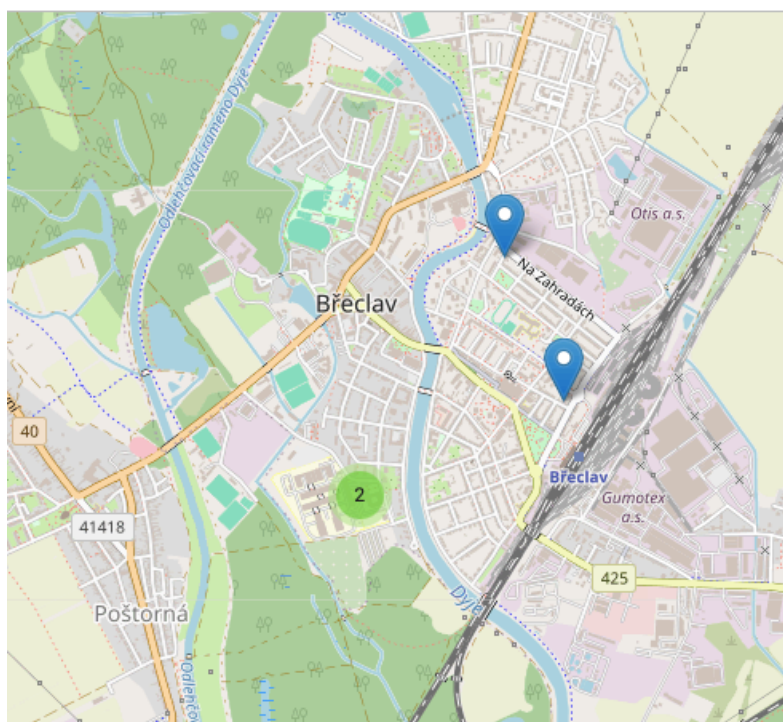
(zdroj: vlastní zpracování dle NRPZS)

Nemocnice Břeclav, příspěvková organizace a Poliklinika Břeclav, s.r.o. patří mezi nejvýznamnější poskytovatele rehabilitačních služeb v obci. Jejich hlavní konkurenční výhodou je vysoký počet fyzioterapeutů, to jim umožňuje poskytovat širokou škálu rehabilitačních postupů a metod. Další důležitou předností je spolupráce s různými zdravotními pojišťovnami, která pacienta finančně nezatěžuje a zvyšuje dostupnost služby. Hlavní nevýhodou těchto zařízení jsou dlouhé čekací doby, jelikož to může být pro pacienty mnohdy nevyhovující z hlediska časové naléhavosti terapie. Dalším omezením je standardizovaná doba trvání terapie v ambulancích, která obvykle nepřesahuje 30 minut na pacienta.

Krom těchto dvou velkých organizací jsou v Břeclavi ještě dvě soukromá rehabilitační zařízení. První z nich se nachází v centru města, v blízkosti autobusového i vlakového nádraží, a to mu poskytuje výraznou konkurenční výhodu z hlediska dostupnosti pro klienty. Nevýhodou tohoto centra je skutečnost, že nemá smlouvu se žádnou zdravotní pojišťovnou a pacienti tak musí hradit veškerou péči přímou platbou.

Druhé soukromé rehabilitační zařízení nemá žádné oficiální webové stránky, což značně omezuje jeho marketingovou strategii a snižuje dostupnost informací pro potenciální klienty. Zde je výraznou konkurenční výhodou to, že soukromá ambulance má smlouvu celkem se sedmi zdravotními pojišťovnami.

V celém okrese Břeclavi působí několik dalších subjektů poskytujících rehabilitační služby. Mezi největší patří Lázně Lednice s.r.o., Nemocnice Valtice s.r.o. a Nemocnice Hustopeče, příspěvková organizace. Nejbližší soukromá rehabilitační ambulance se nachází ve Valticích, avšak její specializace je zaměřena na děti a dospívající, takže je méně relevantní konkurencí pro nově zakládanou ambulanci zaměřenou na dospělou klientelu.

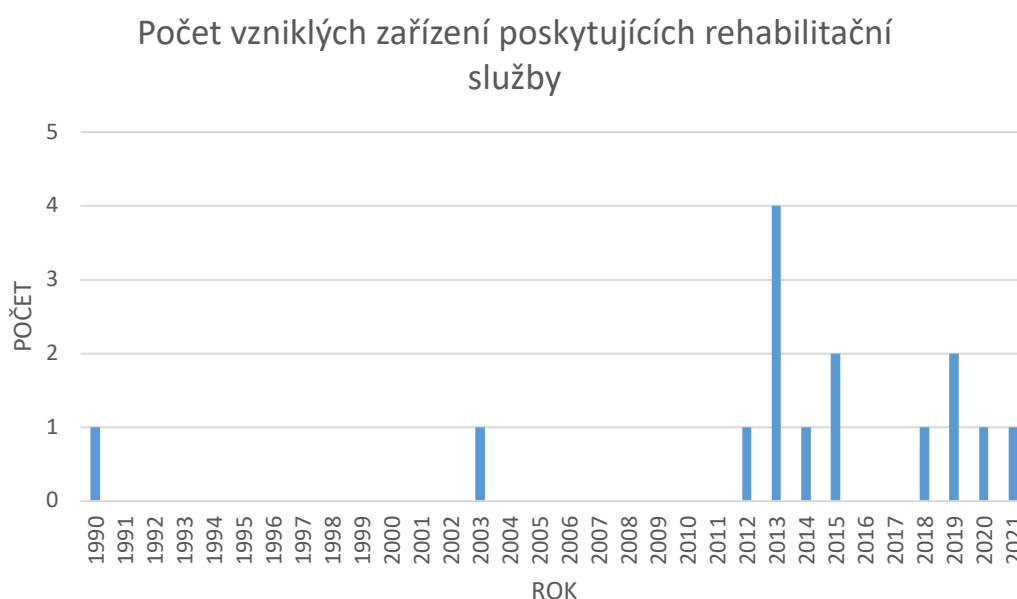


Obrázek 7 Mapa poskytovatelů rehabilitační péče v Břeclavi

(zdroj: NRPZS)

5.2.2 Potenciální konkurence

V oblasti rehabilitačních služeb lze očekávat růst počtu zařízení poskytujících tyto služby. Toto očekávání je podpořeno několika faktory – rostoucí povědomí veřejnosti o významu rehabilitace, demografické změny spojené se stárnutím populace a zvyšující se incidence civilizačních onemocnění. V grafu pod textem jsou zaneseny údaje z Národního registru poskytovatelů zdravotních služeb, které ukazují, že v okrese Břeclav došlo od roku 2012 k razantnímu nárůstu soukromých rehabilitačních ambulancí. Tento vývoj potvrzuje zrychlující se rozvoj tohoto sektoru.



Obrázek 8 Graf vývoje počtu zařízení poskytujících rehabilitační služby

(zdroj: vlastní zpracování dle NRPZS)

Navzdory pozitivnímu výhledu pro rozvoj rehabilitačních zařízení však vstup na tento trh čelí následujícím úskalím. Mezi hlavní bariéry patří:

- Provoz rehabilitační ambulance vyžaduje splnění řady legislativních požadavků a zdravotnických předpisů, to pro subjekty představuje časově náročný proces.
- Založení rehabilitační ambulance vyžaduje značné finanční prostředky na pořízení specializovaného vybavení, úpravu prostorů dle hygienických norem a zajištění kvalifikovaného personálu. Náklady na provoz, včetně mzdových výdajů a údržby vybavení, jsou rovněž vysoké.

- Tento obor se také dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných fyzioterapeutů, což může být pro nové subjekty limitující faktor při obsazování klíčových pracovních pozic.
- Na trhu již působí řada zdravotnických zařízení, které si vybudovaly pevnou klientelu a mají dlouhodobé smluvní vztahy se zdravotními pojišťovnami. Nově vstupující subjekty musí vynaložit značné úsilí na získání pacientů a vybudování důvěry na trhu.
- Většina pacientů využívá rehabilitační služby hrazené zdravotními pojišťovnami, a proto je pro nové subjekty zásadní získání smluv s pojišťovnami, to však může být časově i administrativně náročné a nejisté.

5.2.3 Síla substitutů

Fyzioterapie je specifická zdravotní služba, kterou není možné nahradit jinými profesemi nebo metodami. Na trhu však existují služby, které mohou být do určité míry vnímány jako substituty, i když nenabízejí stejnou úroveň odbornosti. Mezi tyto alternativy patří například masérské služby, které mohou přinést úlevu od svalového napětí, ale neřeší příčinu problému a nenabízejí rehabilitační plán. Přesto se někteří lidé obracejí na maséry namísto fyzioterapeutů, často z důvodu neznalosti rozdílů mezi těmito profesemi. Například názvy služeb jako „fyziomasáž“ mohou u zákazníků vyvolávat mylnou představu, že jde o odbornou fyzioterapeutickou péči. Dalším částečným substitutem mohou být fitness centra s osobními trenéry. Ti mohou pomoci s pohybovým aparátem a kondicí, ale nemají dostatečnou odbornost k léčbě zdravotních obtíží. Řada klientů taky může vyhledávat alternativní léčitele (např. chiropraxe, akupunktura), nicméně většina těchto metod není založena na vědeckých důkazech a neposkytuje komplexní rehabilitační přístup. Navzdory existenci těchto alternativ tedy lze tvrdit, že obor fyzioterapie zůstává nenahraditelný. Klíčovou výzvou je informovanost veřejnosti o rozdílech mezi fyzioterapeutickou péčí a ostatními službami.

5.2.4 Síla odběratelů

Odběrateli jsou v případě rehabilitační ambulance pacienti, kteří vyhledávají odbornou rehabilitační péči. Tito pacienti z důvodu zdravotních potíží fyzioterapeuta potřebují, což snižuje jejich vyjednávací sílu. Jelikož počet kvalifikovaných fyzioterapeutů není vysoký a poptávka po jejich službách roste, pacienti mají omezené možnosti volby a často se řídí

dostupností termínů. Přesto pacienti disponují určitou silou, která spočívá zejména ve sdílení zkušeností s poskytovanou péčí. Spokojení zákazníci se stávají přirozenou reklamou ambulance, šíří pozitivní reference mezi svými blízkými a mohou tak přispět k získání nové klientely. Spokojení pacienti nejen přispívají k dobrému jménu ambulance, ale také se s větší pravděpodobností vracejí k dalším terapiím.

5.2.5 Síla dodavatelů

Síla dodavatelů v oblasti rehabilitační ambulance je relativně slabá. Dodavatelé zahrnují firmy, které poskytují spotřební materiál, zdravotnické potřeby, přístrojové vybavení, běžné kancelářské potřeby a služby, jako jsou účetní služby. Na trhu existuje široká nabídka dodavatelů v těchto oblastech, který umožňuje snadný výběr mezi různými dodavateli. Vzhledem k velkému množství konkurujících společností a dostupnosti různých alternativ lze dodavatele snadno změnit, aniž by to mělo významný dopad na provoz ambulance. Rehabilitační ambulance má tedy možnost flexibilně reagovat na cenové změny, změny v kvalitě služeb nebo nabídky, a to výrazně oslavuje sílu dodavatelů na trhu.

5.3 SWOT analýza

Pro analýzu mikroprostředí byla zvolena SWOT analýza, která byla popsána v předchozí teoretické části této práce. Vzhledem k tomu, že rehabilitační ambulance dosud nebyla založena, nelze zahrnout i interní faktory, tedy silné a slabé stránky podniku. Z tohoto důvodu vytvořená zkrácená OT analýza v tabulce 7 obsahuje identifikované příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí fungování podniku. Pro úplnost jsou však na konci této podkapitoly uvedeny předběžné silné a slabé stránky, které na základě dostupných informací a předpokladů mohou hrát klíčovou roli v úspěšnosti podniku.

Tabulka 7 OT analýza

O – příležitosti	T – hrozby
Získání stálé klientely	Změna ekonomické situace
Převaha poptávky nad nabídkou	Změna legislativy
Stárnutí populace, sedavý životní styl	Neuzavření smluv se zdravotními pojišťovnami
Zvýšení kvality rehabilitační péče	Rostoucí náklady
Rozšíření nabídky služeb	Válka na Ukrajině
Využití moderních technologií	Nedostatek klientely v počáteční fázi

(zdroj: vlastní)

V Tabulce 2 jsou identifikovány významné příležitosti a hrozby, které jsou níže popsány a vysvětleny.

Mezi **příležitostmi** patří získání stálé klientely, rostoucí poptávka po rehabilitačních službách vytváří příležitost pro vybudování klientské základny. Díky stárnutí populace, zvyšujícímu se výskytu civilizačních chorob a charakteristickému sedavému životnímu stylu dnešní doby, potřeba kvalitní rehabilitační péče narůstá a budoucnou narůstat nadále bude. Možnost nadále se vzdělávat díky specializovaným kurzům může vést k lepším výsledkům terapie a rozšíření možností rehabilitace, a je to pro ambulanci příležitostí, jak se v budoucnu ještě více diferenciovat od konkurence. Krom diagnostiky a léčebné rehabilitace lze v budoucnu nabídnout doplňkové služby jako je ergonomické poradenství či individuální tréninkové programy, nabídnutí těchto služeb je tedy pro ambulanci příležitostí ke získání dalších klientů. Díky dnešní době je možné do nabídky přidat také telerehabilitaci a to v příkladech, kdy je potřeba pouze zkorigovat pacientovo cvičení či zodpovědět na některého jeho dotazy. Další příležitostí, která by ambulanci mohla odlišit od konkurence je investice do inovativního rehabilitačního vybavení, jako jsou například brýle pro virtuální realitu, které mohou zvýšit efektivitu léčby u některých diagnóz a přilákat klienty hledající nejmodernější metody péče.

Na druhé straně je potřeba počítat s **hrozbami**, jako je změna ekonomické situace, která může vést k omezení výdajů domácnosti na zdravotní služby, a to zejména pokud nejsou plně hrazeny zdravotní pojišťovnou. Kromě toho představuje riziko také změna legislativy,

jelikož zpřísnění podmínek podnikání ve zdravotnictví by mohly podnik negativně ovlivnit. Jednou z klíčových hrozeb je neuzavření smluv se zdravotními pojišťovnami. Pokud by ambulance nezískala smluvní vztahy s pojišťovnami, pacienti by museli hradit péči sami, a to by mohlo vést k omezení poptávky. Další hrozbou jsou rostoucí náklady, které zahrnují zvyšující se ceny energií, nájemného, zdravotnického materiálu či mezd zaměstnanců. Tyto faktory mohou negativně ovlivnit provozní náklady a ziskovost ambulance. Válka nedaleko za našimi hranicemi může mít nepříjemný dopad na ekonomiku a opět může vést k tomu, že domácnosti budou více omezovat své výdaje. V neposlední řadě je třeba zohlednit možný nedostatek klientely v počáteční fázi podnikání. Nově vznikající ambulance si bude muset vybudovat důvěru mezi pacienty a získat dostatečný počet klientů, což může být v prvních měsících provozu finančně náročné. Vytvořená analýza ukazuje, že rehabilitační ambulance má značný potenciál pro úspěšné fungování, avšak bude nutné efektivně využít příležitosti a současně minimalizovat hrozby prostřednictvím pečlivého strategického plánování.

Jak bylo již zmíněno, vzhledem k tomu, že podnik zatím neexistuje, není možné hodnotit jeho vnitřní prostředí. Nicméně pro úplnost lze zmínit předpokládané silné a slabé stránky nově vzniklého podniku, a to na základě dostupných informací. Silné a slabé stránky ambulance jsou rozepsány v tabulce 8.

Tabulka 8 SW analýza

S – silné stránky	W – slabé stránky
Odborné znalosti fyzioterapeutky z bakalářského studia a absolvovaných odborných kurzů	Vysoké počáteční náklady
Individuální přístup ke klientům	Nízké povědomí o novém zdravotnickém zařízení
Digitální schopnosti fyzioterapeutky	Příjmy ambulance jsou pevně navázány na fyzioterapeutku
Lokalita ambulance	

(zdroj: vlastní)

Mezi hlavní **silné stránky** rehabilitační ambulance patří odborné znalosti získané během bakalářského studia v oboru, který poskytuje pevný teoretický základ pro efektivní

práci s pacienty. Tento základ je dále rozšířen absolvováním několika specializovaných odborných kurzů, které umožňují využití moderních terapeutických metod. Důležitým faktorem, který může ambulanci odlišit od větší konkurence, je individuální přístup ke klientům, vzhledem k tomu, že bude pracující fyzioterapeut svým vlastním pánem, lze si čas věnovaný jednotlivým pacientům rozvrhnout dle potřeby a vlastního uvážení. Další silnou stránkou jsou digitální schopnosti, které umožní fyzioterapeutovi využít moderní technologie při terapii a také tyto dovednosti mohou přispět k efektivnímu marketingu, například prostřednictvím sociálních sítí, webových stránek či on-line rezervací termínů. Významným faktorem ovlivňujícím úspěšnost podniku je také jeho lokalita. Ambulance bude umístěna v centru města, v přilehlém parkovišti a nedalekou autobusovou zastávkou.

Je potřeba také uvést i **slabé stránky**, které mohou představovat výzvy při rozjezdu podnikání. Mezi nejzásadnější patří vysoké počáteční náklady, které zahrnují investice do pronájmu prostoru, pořízení rehabilitačního vybavení, administrativní náležitosti a marketingových aktivit. Další slabou stránkou je nízké počáteční povědomí o novém podniku, což znamená, že získání prvních pacientů může být náročné a vyžadovat cílené marketingové strategie. Budování důvěry a dobrého jména podniku je proces, který může trvat delší dobu. Slabou stránkou je také fakt, že příjmy ambulance jsou vázány na pracovní schopnost fyzioterapie čili jakákoliv zdravotní indispozice nebo nemožnost pracovat může negativně ovlivnit finanční stabilitu ambulance.

5.4 Oborové prostředí

Fyzioterapeut je nelékařský zdravotník, který se specializuje na diagnostiku, prevenci a léčbu poruch pohybového aparátu. Pracuje se širokou škálou pacientů – pacienti s akutními bolestmi či chronickými bolestmi, pacienti s neurologickými poruchami, pacienti po operacích atd.

Pro výkon povolání fyzioterapeuta je nutné absolvovat vysokoškolský studijní program zaměřený na přípravu fyzioterapeutů. V české republice je možné tento obor studovat na několika univerzitách v rámci bakalářského studia, avšak zájem o něj výrazně převyšuje kapacitu jednotlivých fakult. Každoročně se hlásí vysoký počet uchazečů, z nichž uspěje pouze část, to činí přijetí do studia fyzioterapie poměrně náročným. Bakalářské studium fyzioterapie je v České republice možné studovat na Univerzitě Karlovi v Praze (obor nabízejí 4 fakulty), Masarykově univerzitě v Brně (obor nabízejí 2 fakulty), Západočeské univerzitě v Plzni, Univerzitě Palackého v Olomouci (obor nabízejí 2 fakulty), České vysoké

učení technické v Kladně, Ostravské univerzitě, Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem a Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Po dokončení bakalářského studia je možné pokračovat v navazujícím magisterském studiu fyzioterapie, avšak zde jsou možnosti ještě omezenější. Tento program nabízí pouze šest fakult v České republice a počet přijímaných studentů je velmi nízký. Studium fyzioterapie je v prezenční formě, důvodem je povaha oboru, který zahrnuje praktickou výuku. Studenti se během studia učí nejen teoretické znalosti z oblasti anatomie, fyziologie a rehabilitační medicíny, ale také si osvojují manuální techny, kinezioterapii či fyzikální terapii, které nelze efektivně zvládnout bez přímé výuky, a hlavně odborného vedení.

Součástí studia jsou klinické praxe, které probíhají v nemocnicích, rehabilitačních centrech a dalších zdravotnických zařízeních. Tyto praxe jsou nezbytné pro získání zkušeností s prací s pacienty a osvojení si dovedností, které jsou zásadní pro výkon povolání fyzioterapeuta.

Po absolvování vysokoškolského studia má fyzioterapeut ze zákona povinnost se dále vzdělávat. Fyzioterapie je dynamicky se rozvíjející obor, ve kterém se neustále objevují nové přístupy, metodiky a technologie. Pravidelné vzdělávání proto umožňuje fyzioterapeutům držet krok s aktuálními poznatky. Další vzdělávání může mít různé formy, včetně specializačního studia, certifikovaných kurzů či odborných seminářů. Fyzioterapeuti se mohou zaměřit na určitou oblast fyzioterapie a získat hlubší znalosti a dovednosti v konkrétním směru, jako například gynekologická fyzioterapie, dětská fyzioterapie, sportovní fyzioterapie apod. Krom rozšiřování odborných znalostí má samozřejmě postgraduální vzdělávání význam i pro profesní uplatnění, protože vyšší kvalifikace často přináší lepší pracovní možnosti a větší profesní prestiž.

Odborné kurzy představují jednu z nejčastějších forem dalšího vzdělávání fyzioterapeutů. Kurzy mají různou délku i intenzitu, od jednodenních seminářů až po několikaměsíční školení rozdělené do více bloků. Kurzy se obvyklé skládají z teoretické a praktické části a bývají zakončeny praktickou zkouškou. Po úspěšném absolvování kurzu získá fyzioterapeut certifikát, který potvrzuje jeho způsobilost k využívání dané metody v praxi. Zdravotní pojišťovny mají seznam výkonů, které mohou být hrazeny v rámci poskytované fyzioterapeutické péče a každý výkon je přiřazen ke specifickému kódu. Pokud fyzioterapeut absolvuje akreditovaný kurz, může získat oprávnění k vykazování určitých specializovaných výkonů, které by jinak nebylo možné pojišťovně vykazovat.

V České republice fyzioterapeuti nemají svou vlastní komoru, místo toho působí Unie fyzioterapeutů ČR (UNIFY ČR), která je profesní organizací sdružující fyzioterapeuty. Členství v UNIFY je dobrovolné, na rozdíl od povinné registrace v komorách jiných zdravotnických profesí. UNIFY se zaměřuje na podporu odborného růstu fyzioterapeutů, zastupování jejich zájmů vůči státním institucím a zdravotním pojišťovnám a také na organizaci vzdělávacích aktivit, jako jsou různé konference a odborné semináře. Podílí se na tvorbě standardů pro fyzioterapii a usiluje o zlepšení podmínek pro výkon této profese v České republice.

Fyzioterapeut má povinnost být zaregistrován v Národním registru zdravotnických pracovníků, který zpracuje Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. Tento registr slouží ke shromažďování informací o všech zdravotnických pracovnících v České republice a registrace je povinná jak pro fyzioterapeuty pracující ve státních zdravotnických zařízeních, tak pro ty, kteří provozují soukromou praxi. Před zavedením Národního registru zdravotnických pracovníků spadala evidence fyzioterapeutů pod Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, tento registr byl veřejně přístupný, kdokoliv si tedy mohl ověřit registraci konkrétního pracovníka. V současnosti tento systém veřejného nahlížení do registru nefunguje a informace o jednotlivých zdravotnických pracovnících nejsou volně dostupné.

5.5 Shrnutí analytické části

V rámci analytické části této práce byla provedena SLEPT analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza a analýza oborového prostředí.

V rámci SLEPT analýzy bylo zjištěno několik klíčových faktorů podporující vznik nové rehabilitační ambulance. Trend stárnutí populace v České republice pokračuje, což vede k vyššímu výskytu onemocnění pohybového aparátu, jakou jsou artróza, osteoporóza či bolesti zad. Tyto problémy vyžadují dlouhodobou rehabilitační péči, která pomáhá zlepšit kvalitu života starších osob a snižuje jejich závislost na jiných formách zdravotní péče. Nemoci pohybové soustavy patří mezi nejčastější důvody pracovní neschopnosti, to vytváří tlak na zaměstnavatele a zdravotní systém k zajištění dostupné a efektivní rehabilitace. Rovněž rostoucí počet osob s nadváhou a sedavým zaměstnáním přispívá k vyšší potřebě rehabilitační péče. Výdaje na ambulantní rehabilitační péči dlouhodobě rostou, mezi lety 2017 a 2022 došlo k nárůstu těchto výdajů o více než 10 mld. Kč. Toto naznačuje, že obor fyzioterapie bude i nadále prosperovat a rozšiřovat se.

Porterův model pěti sil identifikoval konkurenci v oblasti Břeclavi a okolí. Bylo zjištěno, že ve městě působí čtyři zdravotnická zařízení poskytující rehabilitační péči. Přestože konkurence existuje, byly odhaleny i jejich slabé stránky, které lze využít k odlišení nové ambulance a nabídnutí specializovaných služeb, které nejsou v současné době plně pokryty.

SWOT analýza identifikovala významné příležitosti, mezi které patří například možnost získání stálé klientely nejen z Břeclavi, ale i z okolních měst a vesnic. Dalším potenciálem je přilákání pacientů z Rakouska, kde je zdravotní péče méně finančně výhodná než v České republice. Významnou příležitostí je krom zmíněného rovněž možnost využití moderních technologií ke zvýšení kvality péče. Byla identifikována také i určité hrozby, mezi které patří možné změny ekonomické situace, které by mohly ovlivnit dostupnost finančních zdrojů pro pacienty i zdravotní pojišťovny. Legislativní změny mohou přinést nové regulace nebo omezení v oblasti poskytování zdravotní péče. Dalším klíčovým faktorem pro úspěšné fungování ambulance je uzavření smluv se zdravotními pojišťovnami, jejichž absence by mohla významně omezit finanční dostupnost pacientů k těmto službám.

Na základě výše uvedených skutečností lze konstatovat, že otevření nové rehabilitační ambulance v Břeclavi představuje perspektivní podnikatelský záměr. Poptávka po službách do budoucna bude i nadále růst, konkurence není neúměrně silná a existuje řada příležitostí, jak nabídku diferenciovat a přizpůsobit potřebám pacientů. Je však nezbytné také zohlednit potenciální rizika a přijmout opatření k jejich minimalizaci.

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část této diplomové práce vychází z teoretické části a provedených analýz, které se zabývají problematikou založení a provozu soukromé rehabilitační ambulance. Na základě získaných poznatků je cílem této části vytvořit konkrétní návrh pro zřízení a úspěšné fungování soukromé rehabilitační ambulance v Břeclavi. Projekt se zaměřuje na kroky potřebné k realizaci, včetně volby vhodného místa, personálního zajištění, vybavení, financování a marketingové strategie.

6.1 Souhrn

Tato kapitola poskytuje stručné shrnutí klíčových informací o nově vznikající soukromé rehabilitační ambulanci, které slouží k rychlé orientaci a lze jej použít jako titulní stranu podnikatelského plánu.

Název společnosti:	RehabVita s.r.o.
Sídlo společnosti:	tř. 1. máje XX, Břeclav
Datum vzniku společnosti:	1. 9. 2025
Obor podnikatelské činnosti:	poskytování zdravotních služeb v oboru fyzioterapie
Kontaktní údaje:	Bc. Eva Čuková, +420 XXX XXX XXX info@rehabvita.cz, www.rehabvita.cz
Financování:	základní kapitál 70 000 Kč bezúročná půjčka 120 000 Kč

6.2 Organizace podniku

Tato kapitola se zabývá klíčovými aspekty organizační struktury soukromé rehabilitační ambulance.

6.2.1 Volba právní formy podnikání

Pro založení soukromé rehabilitační ambulance bude zvolena na základě rešerše v teoretické části práce právní forma společnosti s ručením omezeným.

Jedním z hlavních důvodů je **omezené ručení**, které poskytuje podnikateli větší ochranu. Na rozdíl od podnikání jako fyzická osoba (OSVČ), kde je ručeno celým osobním majetkem, u s.r.o. je ručení omezeno pouze do výše základního kapitálu. To znamená, že v případě finančních nebo právních problémů nebudou ohroženy osobní finance nebo majetek.

Dalším klíčovým faktorem je to, že s.r.o. nabízí větší **flexibilitu** pro budoucí rozvoj podnikání. Pokud by se v budoucnu rozhodlo rozšířit činnost, například o další fyzioterapeuty nebo jiné zdravotnické služby, s.r.o. umožní snadnější zaměstnávání dalších odborníků či přijetí nových společníků.

Subjektivně má forma podnikání s.r.o. vyšší **důvěryhodnost**. Právnícká osoba působí profesionálněji, což může usnadnit uzavírání smluv se zdravotními pojišťovnami a dalšími institucemi.

Kromě toho je další výhodou možnost, že podnik lze snadněji **prodat** nebo **převést** na jinou osobu. V případě ukončení podnikání je s.r.o. lépe převoditelné než OSVČ, kde je podnikání přímo spojeno s fyzickou osobou.

Ačkoli založení a provozování s.r.o. je administrativně a finančně náročnější než podnikání jako OSVČ (například nutnost vedení podvojného účetnictví), lze tuto formu považovat za bezpečnější řešení.

Z těchto důvodů bude společnost s ručením omezeným nejvhodnější volbou, která umožní poskytování rehabilitační péče v souladu s platnými právními předpisy a zároveň zajistí stabilní a bezpečné podnikání.

Tato právní forma vyžaduje minimální výši základního kapitálu 1 Kč. Je charakteristická dvojím zdaněním. Nejdříve je zisk společnosti zdaněn sazbou 19 % jako daň z příjmu právnických osob. Poté, pokud je zisk vyplácen společníkům formou dividend, podlého výplata dividend srážkové dani ve výši 15 %. S.r.o. je povinna vést podvojně účetnictví, veškeré finanční transakce musí být zaznamenávány způsobem, který umožňuje přesné sledování a vykazování hospodaření firmy.

6.2.2 Legislativní proces

Pro založení soukromé rehabilitační ambulance jako s.r.o. je nutné splnit několik kroků a požadavků. Podnikatel musí splňovat obecné podmínky k poskytování zdravotních služeb, které vychází ze § 11 zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách.

Aby bylo možné začít podnikat, musí být nejdříve získáno oprávnění k poskytování zdravotních služeb, o jehož udělení rozhoduje krajský úřad. V tomto případě se bude jednat konkrétně o Krajský úřad Jihomoravského kraje.

Žádost o oprávnění k poskytování zdravotních služeb pro právnickou osobu má dle § 18 11 zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách obsahovat:

- obchodní firmu nebo název,
- údaje o odborném zástupci,
- adresu sídla a místa poskytování zdravotních služeb,
- identifikační číslo osoby (pokud bylo přiděleno),
- formu a obor zdravotní péče,
- datum zahájení poskytování zdravotních služeb,
- dobu poskytování zdravotních služeb (pokud je žádost o oprávnění na dobu určitou).

K žádosti je také nutné předložit:

- doklad o zřízení nebo založení právnické osoby (pokud se nezapisuje do rejstříku nebo zápis ještě nebyl proveden),
- doklad o bezúhonnosti
- prohlášení, že neexistují žádné překážky pro udělení oprávnění a případně souhlas insolvenčního správce (pokud je relevantní),
- v případě ustanovení odborného zástupce také doklady o jeho způsobilosti k samotnému výkonu zdravotnického povolání, bezúhonnosti a prohlášení odborného zástupce o souhlasu s funkcí a absencí překážek pro její vykonávání,
- prohlášení o technickém a věcném vybavení zdravotnického zařízení dle zákona,
- provozní řád a rozhodnutí o schválení provozního řádu příslušnou krajskou hygienickou stanicí,
- doklad o oprávnění užívat prostory k poskytování zdravotních služeb.

Žádost a příslušné dokumenty jsou následně posouzeny příslušným Krajským úřadem, který na základě jejich správnosti a úplnosti vydá rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb.

Pokud bylo právnické osobě vydáno rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb před jejím zápisem do obchodního rejstříku, právo poskytovat zdravotní služby vznikne až dnem zápisu do rejstříku. Návrh na zápis do rejstříku musí být podán do 90 dnů od nabytí právní moci rozhodnutí o udělení oprávnění, jinak oprávnění zanikne. Právnická osoba je povinna do 15 dnů od podání návrhu na zápis zaslat příslušnému správnímu orgánu doklad o jeho podání a následně do 15 dnů po zápisu předložit doklad o provedení zápisu do rejstříku.

6.2.3 Název a logo

Název podniku byl zvolen jako RehabVita s.r.o., jedná se o kombinaci dvou slov: rehabilitace a vita (latinsky život). Tento název odráží hlavní zaměření podniku čímž je zlepšení kvality života prostřednictvím odborné rehabilitace. Slovo rehabilitace symbolizuje proces obnovy pohyblivosti a zdraví, zatímco slovo vita poukazuje na životní energii a vitalitu, kterou rehabilitace klientům vrací. Celkově název vyjadřuje myšlenku, že pohyb je život, kterou by zakladatelka svým klientům ráda předávala. Logo RehabVita s.r.o., na obrázku 9, vizuálně symbolizuje propojení pohybu, zdraví a přírody. Dominantním prvkem je silueta osoby ve stromové pozici (Vrksasana), která odkazuje na stabilitu, rovnováhu a harmonii těla. Odstíny zelené barvy podtrhují spojení s přírodou a zdravým životním stylem. Celkové provedení loga je minimalistické, moderní a snadno rozpoznatelné a usnadňuje tak jeho využití v různých formátech – od tištěných materiálů po on-line platformy.



Obrázek 9 Logo rehabilitační ambulance RehabVita s.r.o.

(zdroj: vlastní zpracování)

6.2.4 Provozní řád

Provozní řád je důležitým dokumentem každého zdravotnického zařízení, jehož cílem je stanovit opatření k zajištění hygienických a protiepidemických podmínek při poskytování zdravotních služeb. Povinnost vypracovat provozní řád vyplývá ze zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.

Vypracování provozního řádu je odpovědností provozovatele zdravotnického zařízení. Dokument slouží k zajištění souladu s platnými normami a obsahuje konkrétní pravidla týkající se hygieny, dezinfekce, likvidace odpadu, provozu přístrojů či ochrany před infekčními nemocemi.

Návrh provozního řádu podléhá schválení příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví, kterým je v tomto případě Krajská hygienická stanice Jihomoravského kraje. Tento orgán posuzuje, zda provozní řád odpovídá právním předpisům a zajišťuje bezpečnost pacientů i zdravotního personálu. Na webových stránkách Krajské hygienické stanice Jihomoravského kraje je možné najít vzor provozního řádu pro zdravotnická zařízení, který může sloužit jako orientační podklad při jeho sestavování. Kromě toho je zde také k dispozici šablona žádosti o schválení provozního řádu, kterou musí poskytovatel zdravotních služeb vyplnit a zaslat příslušnému pracovišti k posouzení.

6.2.5 Věcné a technické požadavky

Zdravotnická zařízení musí splňovat určité požadavky pro bezpečný a funkční provoz, které stanovuje vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. Vyhláška se vztahuje na všechny poskytovatele zdravotních služeb v České republice.

Mezi společné požadavky na vybavení všech zdravotnických zařízení poskytujících ambulantní péči patří:

- ordinace s minimální plochou 13 m²,
- čekárna s minimální plochou 7 m² a musí být vybavena sedacím nábytkem,
- zařízení musí mít WC s umyvadlem, které může být společné pro pacienty i zaměstnance, pokud se zdravotnické zařízení skládá maximálně ze 2 ordinací,
- skladovací prostory mohou být nahrazeny skříněmi, nesmí však dojít ke kontaminaci čistých věcí znečištěnými věcmi.

Vybavení ordinace a pracoviště zdravotnických a odborných pracovníků zahrnuje:

- základní vybavení: vyšetřovací lehátko, židle pro pacienta, nábytek pro práci,
- hygienické zázemí: umyvadlo, dřez na mytí pomůcek,
- úložné prostory: skříň na léčivé přípravky, skříň na nástroje a pomůcky, stolky na přístroje a nástroje, kartotéční skříň (pokud není dokumentace pouze elektronická),
- přístroje a pomůcky: lékařský teploměr, osobní váha, výškoměr,
- pomůcky pro první pomoc,
- lokální svítidlo vyšetřovací,
- sterilizátor,
- prostor pro svlékání pacienta a odložení oděvu.

Dále vyhláška upravuje také specifické požadavky na vybavení ordinace vzhledem k poskytovaným službám:

- Individuální terapie
 - plocha místnosti minimálně 10 m²,
 - vyšetřovací lehátko s nastavitelnou výškou,
 - zrcadlo,
 - 2 osobní váhy náslapné.

6.2.6 Umístění

Plánovaná rehabilitační ambulance bude umístěna v centru města Břeclavi, konkrétně v ulici tř. 1. máje XX. Prostor, který bude využíván pro poskytování zdravotních služeb, je označen jako nebytový a byl přenechán po členovi rodiny, jenž v něm předtím provozoval kosmetické služby. Díky tomu odpadají náklady na pronájem, což pozitivně ovlivní ekonomickou efektivitu provozu. Prostor je bezbariérový, nachází se v přízemí, nevedou do něj žádné schody a je tak plně přístupný pro osoby se sníženou pohyblivostí. Místnost pro individuální terapii má rozměry 5x5 m a je tak dostatečně prostorná pro cvičení, manipulaci s lehátkem, uložení cvičebních pomůcek a zázemí pro terapeuta (stůl, počítač, skříňka). Součástí prostoru je také čekárna pro klienty s kuchyňkou a sociální zařízení, které zahrnuje toaletu, umyvadlo a sprchový kout. Prostor je umístěn v bytovém komplexu, v kterém sídlí

rovněž stomatologické centrum a logoped. K dispozici je přilehlé parkoviště, kde je během dne dostupný dostatečný počet parkovacích míst. Autobusová zastávka se nachází pouhých 100 m od budovy, což zajišťuje dostupnost i pro osoby, které využívají veřejnou dopravu.

6.2.7 Personální obsazení

Zakladatelka společnosti bude působit jako jediná fyzioterapeutka v rámci zdravotnického zařízení, která bude krom poskytování odborné péče klientům také řídit celý chod ambulance. Fyzioterapeutka je absolventka bakalářského oboru fyzioterapie a absolvovala několik akreditovaných odborných kurzů, díky těmto kvalifikacím má veškeré odborné znalosti potřebné k poskytování kvalitní péče.

Pro efektivní organizaci bude objednávání pacientů zajištěno pomocí bezplatného internetového rezervačního systému. Tento systém usnadní proces rezervace termínů a také sníží administrativní zátěž.

Fyzioterapeutka bude také obstarávat denní úklid prostorů i větší údržbu prostorů.

V budoucnu je také možné tým rozšířit, například o spolupráci s masérem nebo dalším fyzioterapeutem, kteří by se v ordinaci střídali se zakladatelkou. Tato forma spolupráce by umožnila rozšíření nabídky poskytovaných služeb a zajistila kontinuitu provozu ordinace v případě dočasné nepřítomnosti zakladatelky, například během mateřské dovolené nebo jiných zdravotních indispozic.

Mezi externí spolupracovníky bude patřit účetní firma, která se postará o veškeré účetní a daňové záležitosti. Tato externí spolupráce umožní fyzioterapeutce soustředit se na odbornou péči o pacienty a minimalizovat čas věnovaný administrativním nebo provozním úkolům.

6.2.8 Terapeutické a technické zařízení

V této kapitole je uveden podrobný přehled terapeutického a technického vybavení v místnosti pro individuální terapii, které bude použito k poskytování fyzioterapeutických služeb v ambulanci:

- Výškově nastavitelné elektrické lehátko, 1 kus,
- Otočná stolička s nastavitelnou výškou, 1 kus,
- Psací stůl, 1 kus,

- Kancelářská židle, 1 kus,
- Komoda, 1 kus,
- Skříň, 1 kus,
- Neurologické kladívko, 1 kus,
- Goniometr, 1 kus,
- Krejčovský metr, 1 kus,
- Nástěnné zrcadlo, 1 kus,
- Digitální osobní váha, 2 kusy,
- Ribstol, 1 kus,
- Cvičební podložka, 1 kus,
- Balanční čočka, 1 kus,
- Gymnastický míč, 3 kusy,
- Overball, 3 kusy,
- Masážní míček, 3 kusy,
- Míček z pěnové hmoty, 3 kusy,
- Kettle-bell, 3 kusy
- Jednoruční činky, 3 kusy.

6.2.9 Způsoby úhrady za rehabilitační péči

Soukromá rehabilitační ambulance bude využívat dva způsoby financování poskytovaných služeb – platby od samoplátců a úhrady ze zdravotního pojištění.

Platby od zdravotních pojišťoven bude ambulance využívat v případě, že se jí podaří uzavřít smlouvu s některou zdravotní pojišťovnou. V rámci této varianty budou rehabilitační výkony hrazeny z prostředků veřejného zdravotního pojištění, ovšem pouze za předpokladu, že pacient doloží doporučení od ošetřujícího lékaře. Tento lékař vystaví poukaz na vyšetření nebo ošetření fyzioterapeutem (FT poukaz), který je nutný k tomu, aby zdravotní pojišťovna uhradila poskytnutou péči. Pojišťovny proplácejí výkony na základě bodového systému. Každý výkon má přiřazen určitý počet bodů. Pro odbornost 902 – fyzioterapie platí, že

jednotlivé terapeutické úkony jsou ohodnoceny pevně daným počtem bodů, jejichž součet pak určuje celkovou výši úhrady za danou proceduru. Vyhláška č. 314/2024 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulačních omezení pro rok 2025 stanovuje základní hodnotu bodu pro fyzioterapeuty na částku 0,74 Kč.

Platbu od samoplátců budou využívat klienti, kteří nebudou chtít být limitováni podmínkami zdravotních pojišťoven a budou tak moc absolvovat terapii v rozsahu, který je pro ně nejvhodnější. Tato varianta poskytuje větší flexibilitu a umožňuje individuální nastavení rehabilitačního plánu dle specifických potřeb. Tento způsob platby často vede k aktivnějšímu přístupu pacienta, který je k úspěchu rehabilitace klíčový. Pro některé pacienty je tato varianta vhodná také v případě, že mají akutní problém, který potřebují řešit ihned, aniž by museli nejdříve navštívit lékaře, aby získali FT poukaz. Tento postup totiž bývá někdy komplikovaný, protože FT poukaz bohužel bývá často vyplněn chybně. Klienta s chybně vyplněným FT poukazem fyzioterapeut nemůže ošetřit, protože by od pojišťovny výkon nedostal zaplacen, to vede k tomu, že klient si musí celý proces návštěvy lékaře zopakovat. Provoz ambulance bude zahrnovat ceník jednotlivých výkonů, který bude transparentně prezentován pacientům.

6.3 Marketingový plán

Úspěšné fungování soukromé rehabilitační ambulance vyžaduje dobře promyšlenou marketingovou strategii, která pomůže oslovit cílovou skupinu a zajistit stabilní klientelu. Tato kapitola se zaměřuje na definování poslání, vize a cílů ambulance, identifikaci zákazníků a návrh marketingového mixu. Cílem marketingového plánu je vytvořit jasnou a funkční strategii, která podpoří růst ambulance a její dlouhodobou konkurenceschopnost.

6.3.1 Poslání, vize, cíle a strategie firmy

Poslání

Pomáhat klientům dosáhnout lepší kvality života prostřednictvím individuálně přizpůsobené rehabilitační péče, která je založena na odbornosti, empatii a nejnovějších poznatcích v oblasti fyzioterapie.

Vize

Stát se vyhledávaným centrem rehabilitační péče v regionu díky kvalitním službám a individuálnímu přístupu.

Cíle

Dlouhodobým cílem je dosahování kladného hospodářského výsledku, dlouhodobé finanční stability a po třech letech od zahájení provozu ambulance navrátit počáteční investice.

Mezi dílčí cíle patří:

- Do tří let od zahájení provozu uzavřít smlouvu se zdravotní pojišťovnou, přičemž v počáteční fázi bude ambulance fungovat z výnosů z ošetření samoplátců.
- V druhém roce provozu dosáhnout minimálně 80% naplněnosti ordinačních hodin, tedy mít pravidelně zaobjednané alespoň 4 z 5 pracovních dnů v týdnu minimálně 2 týdny dopředu.
- Ve třetím roce provozu zajistit plnou kapacitu ordinačních hodin.
- Během prvních tří let provozu navázat spolupráce s minimálně třemi praktickými lékaři a odbornými specialisty, kteří budou doporučovat pacienty do ambulance.
- Do dvou let začít rozšiřovat portfolio nabízených rehabilitačních metod o gynekologickou fyzioterapii.

Strategie

K dosažení cílů bude využito kombinace kvalitní fyzioterapeutické péče, budování vztahů s lékaři a využívání efektivních marketingových nástrojů pro zvýšení povědomí o službách nabízených ambulancí.

6.3.2 Cílová skupina

Cílová skupina pro rehabilitační ambulanci bude minimálně zpočátku široká, zahrnující pacienty s různými obtížemi pohybového aparátu. Patří sem lidé, kteří potřebují rehabilitaci po úrazech, sportovních zraněních, operacích, stejně jako ti trpící svalovými dysbalancemi, chronickými bolestmi zad, kloubů nebo problémy s držením těla. Fyzioterapeutická péče je rovněž vyhledávána pacienty se zhoršenou pohyblivostí, lidmi po dlouhodobém sedavém zaměstnání nebo těmi, kdo trpí bolestmi způsobenými nevhodnými pohyby a svalovými zátěži.

Postupem času se díky absolvovaným odborným kurzům ambulance zaměří stále více na specifické problémy žen, jako jsou gynekologické potíže. Služby budou cíleny na ženy trpící neplodností, bolestivým sexuálním životem nebo bolestivou menstruací. Díky specializaci se na tyto problémy, které často nejsou dostatečně řešeny v tradičním

zdravotnictví, bude ambulance schopna přilákat cílovou skupinu žen hledajících efektivní léčbu.

Díky blízkosti velkého stomatologického centra se nabízí příležitost pro spolupráci se stomatologem při ošetřování pacientů s potížemi čelistního kloubu. Tato oblast fyzioterapie málo pokrytá, což poskytuje prostor pro nabídku specializovaných služeb, které přitáhnou pacienty nejen z místní oblasti, ale i z širšího okolí.

6.3.3 Marketingový mix

Marketingový mix představuje klíčové nástroje, které ambulance bude využívat k dosažení svých cílů a úspěšného umístění na trhu.

Produkt

Produktem jsou rehabilitační služby, které bude rehabilitační ambulance nabízet. Ambulance nabízí širokou škálu služeb zaměřených na diagnostiku, prevenci a léčbu problémů pohybového aparátu. Bude poskytováno komplexní vyšetření a diagnostika, na základě, kterých bude klientům sestaven individuální léčebný plán. Nabízené služby lze dělit na:

- Komplexní kineziologické vyšetření,
- Individuální terapie,
- Fyzikální terapie.

Cena

Pro samoplátce je stanoven ceník, uvedený v tabulce 9, který odráží rozsah poskytovaných služeb a časovou náročnost jednotlivých terapií. V ceníku jsou zahrnuty následující položky:

- Komplexní kineziologické vyšetření (60 minut) – zahrnuje detailní vyšetření a diagnostiku stavu pohybového aparátu.
- Individuální terapie (60 minut) – zaměřeno na cílenou terapii dle potřeb pacienta.

Tabulka 9 Ceník služeb pro samoplátce

Druh služby	Cena
Komplexní kineziologické vyšetření, 60 minut	1100 Kč
Individuální terapie, 60 minut	1100 Kč

(zdroj: vlastní)

V případě proplácených služeb pojišťovnou se bude úhrada od zdravotní pojišťovny odvíjet od vykázaných kódů výkonů, které fyzioterapeut konal. Každý kód má přidělený určitý počet bodů a celková úhrada je určena na základně aktuální hodnoty bodu. V tabulce níže je přehled bodových ohodnocení nejčastějších vykazovaných výkonů a jejich aktuální výše platby pro rok 2025, kdy je hodnota bodu 0,74 Kč.

Tabulka 10 Ceník služeb proplácených zdravotní pojišťovnou

Výkon	Celkem bodů	Platba za výkon
21413 Techniky měkkých tkání	126	93,24 Kč
21221 Individuální kinezioterapie I	816	603,84 Kč
21225 Individuální kinezioterapie II	213	157,62 Kč
21415 Mobilizace páteře a periferních kloubů	272	201,28 Kč
21001 Komplexní kineziologické vyšetření	640	473,60 Kč

(zdroj: vlastní)

Distribuce

Rehabilitační ambulance bude otevřena 40 hodin týdně, denně přijme přibližně 8 klientů. Pro zajištění maximální dostupnosti a pohodlí pacientů bude otevírací doba s různými časovými okny během týdne, aby si každý klient mohl najít termín, který mu bude vyhovovat. Takto stanovená provozní doba by měla zohledňovat potřeby různých cílových skupin a umožňovat efektivní pokrytí poptávky. Otevírací doba ambulance je uvedena v tabulce 11.

Tabulka 11 Otevírací doba

Den	Otevírací doba	
Pondělí	9:00 – 12:00	12:30 – 17:30
Úterý	9:00 – 12:00	12:30 – 17:30
Středa	7:00 – 12:00	12:30 – 15:30
Čtvrtek	6:00 – 12:00	12:30 – 14:30
Pátek	6:00 – 12:00	12:30 – 14:30

(zdroj: vlastní)

6.3.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace bude zahájena měsíc před plánovaným začátkem provozu, aby byla zajištěna dostatečná informovanost o nabízených službách a byli zaujati první potencioální klienti. Plánovaná marketingová komunikace bude zaměřena na širokou veřejnost. Pro tento účel budou využity níže zmíněné komunikační nástroje.

Vlastní webové stránky

Vytvoření webových stránek bude klíčovým nástrojem pro zajištění přítomnosti na internetu a usnadnění komunikace s klienty. Webové stránky budou obsahovat podrobné informace o nabízených službách a specializacích fyzioterapeuta. Dále budou k dispozici informace o otevírací době a možnosti on-line objednání prostřednictvím objednávkového systému. Samozřejmostí je také transparentní ceník.

Sociální sítě

Pro zvýšení povědomí o ambulanci a jejích službách bude vytvořena firemní stránka na sociálních sítích, a to konkrétně na Facebooku a Instagramu. Na těchto platformách budou pravidelně sdíleny informativní videa a fotky, které představí konkrétní rehabilitační procedury, úspěšné příběhy pacientů a informuje potenciální klienty s čím vším jim může fyzioterapie pomoci. Tento obsah bude tedy zaměřen na edukaci veřejnosti o prevenci, zdraví a pohybu, což pomůže budovat důvěru a přitáhnout pozornost širšího okruhu potenciálních klientů. Dále budou tyto sociální sítě využity k informování o otevření ambulance, a to například prostřednictvím postů v místních facebookových skupinách, jako jsou Břeclaváci. Příspěvky na sociálních sítích je také možné propagovat, to umožní

efektivněji oslovit širší publikum. Tento způsob propagace je dostupný a za poměrně nízkou cenu, umožňuje cílení na specifickou geografickou oblast, v tomto případě na uživatele v okrese Břeclav. Cílenou propagaci je vhodné využít zejména na začátku, aby byla zajištěna maximální viditelnost.

Vizitky

Vizitky budou základním komunikačním nástrojem, který bude sloužit k přímému kontaktu s potenciálními zákazníky. Během prvních měsíců budou distribuovány mezi lokální lékaře, specialisty a zdravotnickými zařízeními, kde se může soustředit cílová skupina. Na vizitkách budou uvedeny základní kontaktní informace, otevírací doba a stručný přehled služeb, které ambulance nabízí.

6.4 Finanční plán

Finanční plán je klíčová část, která popisuje finanční strukturu a výhledy podniku. Zahrnuje základní kapitál, který podnik potřebuje pro zahájení činnosti a předpokládané výnosy, které podnik očekává generovat. Dále se zaměřuje na náklady a stanovuje bod zvratu.

6.4.1 Základní kapitál

Společník vloží základní kapitál ve výši **70 000 Kč**. Kromě základního kapitálu je nutné uhradit také administrativní poplatky související se vznikem společnosti, mezi které patří:

- notářský zápis o založení společnosti včetně poplatku notáři (6000 Kč),
- ověření podpisu (300 Kč),
- ověření souhlasu s umístěním sídla (30 Kč),
- správní poplatek živnostenského úřadu (1000 Kč),
- výpis z trestního rejstříku (100 Kč),
- zápis do obchodního rejstříku (6000 Kč),
- poplatek za registraci poskytovatele zdravotních služeb u krajského úřadu (1000 Kč).

Celkové předpokládané administrativní poplatky tedy činí **14 430 Kč**.

Další nezbytnou položkou je propagace ambulance. K získání prvních klientů bude využita kombinace on-line a off-line marketingu, a to formou tvorby webových stránek

(10 000 Kč), reklamy na sociálních sítích (5000 Kč), tisku vizitek (500 Kč). Celkově bude na propagaci uhrazeno **15 500 Kč**.

Aby bylo možné zajistit dostatečnou finanční rezervu na počáteční provoz ambulance, bude sepsána smlouva o bezúročné půjčce. Na základě této smlouvy společník poskytne společnosti finanční prostředky ve výši **120 000 Kč**, přičemž splacení této částky začne ve třetím roce fungování ambulance. Tato půjčka pokryje počáteční provozní náklady, nákup nezbytného vybavení a další investice potřebné k zahájení činnosti.

6.4.2 Náklady

Pro zahájení a následný provoz rehabilitační ambulance je nezbytné počítat s různými druhy nákladů. Tyto náklady lze rozdělit na jednorázové a měsíční. Měsíční náklady se dále člení na mzdové a provozní.

Přehled **jednorázových nákladů** souvisejících s počátečním vybavením ordinace je uveden v tabulce 12. Po předchozím vlastníkovi prostor je ordinace vybavena sedacím nábytkem v čekárně, vybavenou kuchyňkou s mikrovlnnou troubou, ledničkou, varnou konvicí a umyvadlem a koupelnou se sprchovým koutem, umyvadlem a WC. Krom toho je v ordinaci stůl s kancelářskou židlí, skříň a police. Celkové jednorázové náklady tedy budou činit **103 760 Kč**.

Tabulka 12 Přehled jednorázových nákladů

Jednorázové náklady	Počet kusů	Cena za kus
Notebook s příslušenstvím	1	15 000 Kč
Tiskárna	1	3 000 Kč
Skříň	1	8 000 Kč
Komoda	1	4 000 Kč
Židle	2	700 Kč
Elektrické lehátko	1	22 900 Kč
Propagace		15 500 Kč
Pracovní oděv	5	1 000 Kč
Pracovní obuv	1	1 000 Kč
Prostěradla	10	150 Kč
Kancelářské potřeby		2 000 Kč
Nástěnné zrcadlo	1	5 000 Kč
Otočná stolička	1	1 500 Kč
Neurologické kladívko	1	200 Kč
Goniometr	1	180 Kč
Krejčovský metr	1	100 Kč
Digitální osobní váha	2	500 Kč
Ribstol	1	5 000 Kč
Cvičební podložka	1	2 900 Kč
Balanční čočka	1	1 200 Kč
Gymnastický míč	3	750 Kč
Overball	3	100 Kč
Masážní míček	3	80 Kč
Míček z pěnové hmoty	3	30 Kč
Kettle-bell	3	700 Kč
Jednoruční činky set	1	1 900 Kč
Lékárnička	1	500 Kč

(zdroj: vlastní)

Měsíční náklady jsou rozdělené na mzdové a provozní. Přehled **měsíčních mzdových nákladů** je uveden v tabulce 13. Uvedené měsíční mzdové náklady za fyzioterapeuta ve výši 40 403 Kč zahrnují celkovou cenu práce, tedy hrubou mzdu fyzioterapeuta včetně zákonných odvodů zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění. Celkové měsíční mzdové náklady dosahují částky **40 606 Kč**.

Tabulka 13 Přehled měsíčních mzdových nákladů

Měsíční mzdové náklady	
Fyzioterapeut	40 403 Kč
Pojištění odpovědnosti zaměstnavatele	203 Kč

(zdroj: vlastní)

Měsíční provozní náklady jsou uvedeny v tabulce 14. U měsíčních provozních nákladů je velkou výhodou, že odpadá nájemné, jelikož byl prostor bezplatně přenechán. Celkové měsíční provozní náklady odpovídají částce **8 600 Kč**.

Tabulka 14 Přehled měsíčních provozních nákladů

Měsíční provozní náklady	
Energie	2 500 Kč
Účetní firma	850 Kč
Prádelna	1500 Kč
Internet	500 Kč
Telefon	300 Kč
Licence pro odborný systém	750 Kč
Pojistné	700 Kč
Odvoz komunálního odpadu	500 Kč
Hygienické potřeby	1000 Kč

(zdroj: vlastní)

Dle uvedených výpočtů dostaneme při sečtení měsíčních mzdových a provozních nákladů celkovou částku měsíčních nákladů která činí **49 206 Kč**.

6.4.3 Výnosy

Výnosy rehabilitační ambulance budou generovány dvěma způsoby:

- Platby od samoplátců – Pacienti, kteří si hradí rehabilitační služby sami, jsou z pohledu poskytovatele výhodnější, protože často přistupují k rehabilitační léčbě aktivněji, což způsobuje vyšší pravděpodobnost dosažení terapeutických cílů.
- Úhrady od zdravotních pojišťoven – U pacientů, jejichž léčba je hrazena pojišťovnamí, se bude fyzioterapeutka snažit uplatňovat individuální terapii I., zahrnující léčebnou tělesnou výchovu na neurofyziologickém podkladě. Tento výkon má ohodnocení 816 bodů, což odpovídá platbě 604,84 Kč za jedno ošetření. Reálné bodové ohodnocení se bude vždy mírně lišit v závislosti na dané diagnóze a pacientovi, avšak pro zjednodušení budou následující výpočty prováděny s platbou za výkon individuální terapie I., jakožto často uplatňované a preferované terapie.

Výnosy při ošetření samoplátců

Odhad výnosů je založen na několika faktorech, které ovlivňují finanční stránku provozu rehabilitační ambulance. Mezi tyto faktory patří pracovní doba, počet pacientů, cena za terapii a očekávaný růst obsazenosti.

Bude se počítat s pracovní dobou ambulance na 8 hodin denně. Každá terapie trvá jednu hodinu, to znamená, že maximální denní kapacita je 8 pacientů. Cena za jednu terapii je nastavena na 1 100 Kč. Ambulance je nově otevřená, a proto se počítá s postupným růstem počtu pacientů. Počet pracovních dnů v měsíci je odhadován na 20 dní.

V prvním roce provozu se očekává nižší obsazenost, protože ambulance se teprve dostává do povědomí veřejnosti. Postupně by měl počet pacientů narůstat a ve třetím roce provozu by měla být kapacita téměř plně využita. Výjimkou jsou letní měsíce (červenec a srpen) a prosinec, kdy bývá poptávka po rehabilitačních službách zpravidla nižší. Dle odhadů a zkušeností autorky je nejpravděpodobnější vývoj denního počtu klientů následující:

- 1. rok – V běžných měsících přijde v průměru 4 pacienti denně, v letních měsících a v prosinci 3 pacienti denně.

- 2. rok – V běžných měsících se očekává 6 pacientů denně, v letních měsících a v prosinci 5 pacientů denně.
- 3. rok – V běžných měsících by měla být kapacita naplněna 8 pacienty denně, v letních měsících a v prosinci se očekává 7 pacientů denně.

Průměrný počet pacientů může samozřejmě i během běžných měsíců kolísat, například kvůli nemocem, fyzioterapeutka však plánuje aktivně využívat sociální síť k propagaci volných termínů, což je běžná praxe. Tyto termíny obvykle rychle obsazují pacienti s akutními obtížemi, kteří nechtějí čekat na plánovanou návštěvu.

Níže uvedená tabulka 15 rozděluje výnosy během tří let od otevření ambulance na běžné měsíce a slabší měsíce (červenec, srpen a prosinec), kdy je obsazenost nižší.

Tabulka 15 Výpočet měsíčních výnosů u samoplátců

	1. rok	2. rok	3. rok
Průměrný počet pacientů denně (běžné měsíce)	4	6	8
Měsíční výnosy (běžné měsíce)	88 000 Kč	132 000 Kč	176 000 Kč
Průměrný počet pacientů denně (méně vytížené měsíce)	3	5	7
Měsíční výnosy (méně vytížené měsíce)	66 000 Kč	110 000 Kč	154 000 Kč

(zdroj: vlastní)

Celkové roční výnosy uvedené v tabulce 16 jsou vypočítány na základě průměrných měsíčních výnosů a zohledňují sezónní výkyvy.

Tabulka 16 Výpočet ročních výnosů u samoplátců

Období	Roční výnosy
1. rok (9x běžné měsíce + 3x slabší měsíce)	990 000 Kč
2. rok (9x běžné měsíce + 3x slabší měsíce)	1 518 000 Kč
3. rok (9x běžné měsíce + 3x slabší měsíce)	2 046 000 Kč

(zdroj: vlastní)

Výnosy při ošetření pacientů, jejichž léčba je hrazena zdravotní pojišťovnou

U ošetření pacientů, kterým rehabilitaci proplácí zdravotní pojišťovna je počítáno se standardní dobou ošetření jednoho pacienta zpravidla 30 minut, což umožňuje ošetřit maximálně 16 pacientů denně. Jak bylo zmíněno, bude se počítat s úhradou za výkon 604,84 Kč.

Stejně jako u samoplátců se očekává, že zpočátku nebude kapacita ambulance plně využita. Počet pacientů by měl postupně narůstat, a ve třetím roce provozu by ambulance měla fungovat na maximální kapacitu, opět s výjimkou letních měsíců a prosince. Odhad denní obsazenosti je:

- 1. rok – V běžných měsících 8 pacientů denně, v letních měsících a v prosinci 6 pacienti denně.
- 2. rok – V běžných měsících se očekává 12 pacientů denně, v letních měsících a v prosinci 10 pacientů denně.
- 3. rok – V běžných měsících by měla být kapacita naplněna 16 pacienty denně, v letních měsících a v prosinci se očekává 14 pacientů denně.

Tabulka 17 rozděluje úhrady od zdravotních pojišťoven za jednotlivé období na běžné měsíce a méně vytížené měsíce.

Tabulka 17 Výpočet měsíčních výnosů při ošetření pacientů, jejichž léčba je hrazena zdravotní pojišťovnou

	1. rok	2. rok	3. rok
Průměrný počet pacientů denně (běžné měsíce)	8	12	16
Měsíční výnosy (běžné měsíce)	96 774 Kč	145 162 Kč	193 549 Kč
Průměrný počet pacientů denně (méně vytížené měsíce)	6	10	14
Měsíční výnosy (méně vytížené měsíce)	72 581 Kč	120 968 Kč	169 355 Kč

(zdroj: vlastní)

V tabulce 18 jsou uvedeny roční výnosy, které jsou vypočítány na základě předchozí tabulky a jsou opět zohledněny sezónní výkyvy.

Tabulka 18 Výpočet ročních výnosů při ošetření pacientů, jejichž léčba je hrazena zdravotní pojišťovnou

Období	Roční výnosy
1. rok (9x běžné měsíce + 3x slabší měsíce)	1 088 709 Kč
2. rok (9x běžné měsíce + 3x slabší měsíce)	1 669 362 Kč
3. rok (9x běžné měsíce + 3x slabší měsíce)	2 250 006 Kč

(zdroj: vlastní)

Kombinace

V prvních letech provozu ambulance bude fyzioterapeutka pracovat se samoplátci, protože navázání smlouvy se zdravotní pojišťovnou je proces, který může trvat několik let. Očekává se, že do tří let bude možné uzavřít smlouvy s pojišťovnami, což umožní rozšíření poskytovaných služeb a stabilizaci příjmů. Pokud se spolupráce podaří navázat, dojde v praxi ke kombinaci pacientů. Tento model poskytování rehabilitační péče zajistí různorodost nabízených služeb. Aby byla zachována efektivita provozu ambulance, ideální je rozdělit pracovní dobu tak, že 4 hodiny budou vyhrazeny pro samoplátce a 4 hodiny denně

budou určeny pro pacienty, kterým péči hradí zdravotní pojišťovna. Celkový počet pacientů za den bude tedy 12 a z toho 4 samoplátci a 8 pojištěnců.

V tabulce číslo 19 jsou vypočteny výnosy za běžné měsíce a méně vytížené měsíce, kdy se předpokládá snížení počtu pacientů o jednoho samoplátce a dva pojištěnce denně.

Tabulka 19 Měsíční výnosy při kombinaci pacientů

	Počet pacientů	Denní výnosy	Měsíční výnosy
Běžné měsíce	4 samoplátci + 8 pojištěnců	9 239 Kč	184 774 Kč
Méně vytížené měsíce	3 samoplátci + 6 pojištěnců	6 929 Kč	138 581 Kč

(zdroj: vlastní)

Roční výnosy při kombinaci pacientů uvedené v tabulce 20 vycházejí z předpokladu, že 9 měsíců v roce bude ambulance pracovat v běžném režimu a 2 měsíce v režimu slabší poptávky.

Tabulka 20 Roční výnosy při kombinaci pacientů

Období	Roční výnosy
1 rok (9x běžné měsíce + 3x slabší měsíce)	2 078 709 Kč

(zdroj: vlastní)

6.4.4 Bod zvratu

Bod zvratu je objem výkonů nebo tržeb, při kterém se celkové náklady rovnají celkovým výnosům, tedy podnik nevytváří ztrátu ani zisk. Lze jej vypočítat jako podíl fixních nákladů FN , a rozdílu mezi cenou služby p a variabilními náklady na jednu službu VN .

$$\text{Bod zvratu} = \frac{FN}{p - VN} \quad (2)$$

Při následujících výpočtech bodu zvratu nejsou zahrnuty variabilní náklady, protože spotřeba materiálu na jednu terapii je zanedbatelná a nemá významný vliv na celkový výpočet. Bod zvratu je zaokrouhlen nahoru na nejbližší celé číslo, jelikož se jedná o počet ošetření. V rámci této práce byly vypočítány tři různé scénáře.

Při poskytování služeb **pouze samoplátcům** platí, že fixní měsíční náklady jsou 49 206 Kč, cena za jednu terapii činí 1 100 Kč. Z výpočtu pod textem vyplývá, že k bodu

zvratu dojde při poskytnutí 45 ošetření. Za den je fyzioterapeutka schopna udělat 8 ošetření u samoplátců, ambulance by v tomto případě tedy dosáhla bodu zvratu 6. den.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{49\,206}{1100} = 44,73 \approx 45 \quad (3)$$

Pokud by ambulance poskytovala služby **pouze pojištěncům**, lišila by se ve výpočtu pouze cena za jednu terapii, která by činila 604,84 Kč. Výpočet níže ukazuje, že v takovém scénáři dojde k bodu zvratu při poskytnutí 82 ošetření. Za den je ambulance schopna přijmout 16 pojištěnců, bodu zvratu by tedy dosáhla 5. den.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{49\,206}{604,64} = 81,38 \approx 82 \quad (4)$$

Při smíšeném modelu, kdy dojde ke **kombinaci samoplátců a pojištěnců**, bude podle denního plánu ošetřeno 8 pojištěnců (67 %) a 4 samoplátců (33 %), za cenu služby se tedy dosadí cena samoplátců i pojištěnců ($0,33 \times 1100 \text{ Kč} + 0,67 \times 604,64 \text{ Kč}$). Výpočet pod textem ukazuje, že k bodu zvratu dojde při 65 ošetření. Za den fyzioterapeutka provede celkem 12 ošetření, 6. den tedy ambulance začne dosahovat zisku.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{49\,206}{(0,33 \times 1100 + 0,66 \times 604,64)} = 64,58 \approx 65 \quad (5)$$

6.5 Časová analýza

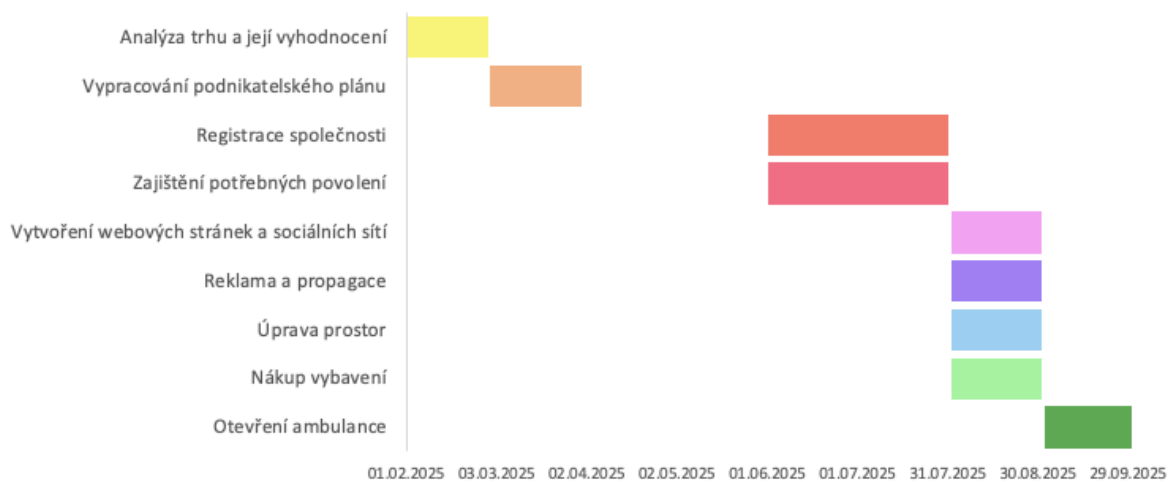
Cílem časové analýzy je zajistit plynulý průběh jednotlivých fází a optimalizovat časové rozdělení jednotlivých úkolů. Pomáhá řídit jednotlivé úkoly projektu tak, aby na sebe logicky navazovaly a nedocházelo k prodlevám. V tabulce 21 je výčet těchto úkolů a plánovaný čas realizace. Detailní popis těchto úkolů je v předchozích kapitolách.

Tabulka 21 Časový plán projektu

	Úkol	Realizace
Přípravná fáze	Analýza trhu a její vyhodnocení	2/2025
	Vypracování podnikatelského plánu	3/2025
Administrativní fáze	Registrace společnosti	6-7/2025
	Zajištění potřebných povolení	6-7/2025
Marketing a propagace	Vytvoření webových stránek a sociálních sítí	8/2025
	Reklama a propagace	8/2025
Vybavení prostor	Úprava prostor	8/2025
	Nákup vybavení	8/2025
Zahájení provozu	Otevření ambulance	9/2025

(zdroj: vlastní)

Pro větší přehlednost byl také zpracován Ganttův diagram (Obrázek 10).



Obrázek 10 Ganttův diagram

(zdroj: vlastní zpracování)

6.6 Riziková analýza

Cílem této analýzy je identifikovat potenciální hrozby a navrhnout opatření k jejich minimalizaci. Pro zhodnocení rizik je využito grafické zobrazení matice rizik, které hodnotí každé riziko na dvou osách – pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu.

Pravděpodobnost je hodnocena na škále od jedné do pěti, kde jedna znamená nízkou pravděpodobnost a pět vysokou. Stejná škála je použita i pro závažnost dopadu, kde jedna označuje zanedbatelné riziko a pět kritické. Pro lepší přehlednost je matice barevně rozlišena:

- **červená** barva označuje nejzávažnější rizika vyžadující okamžitou pozornost,
- **oranžová** barva značí středně závažná rizika, která je potřeba monitorovat,
- a **zelená** barva označující přijatelné rizika. V následujícím textu jsou klíčová rizika popsána, je určena jejich pravděpodobnost a závažnost a také možná opatření.

Riziko R1: Nedostatek pacientů

- Riziko, které představuje nedostatek pacientů, může nastat v důsledku nízké poptávky po rehabilitačních službách nebo nedostatečné propagaci ambulance. Pokud se nepodaří přilákat dostatečný počet klientů, může to negativně ovlivnit finanční stabilitu podniku a jeho další fungování.
- Pravděpodobnost: 2, Závažnost: 4.
- Protiopatření: Pro minimalizaci tohoto rizika je zásadní investovat do efektivního marketingu a zahájit propagaci ještě před samotným otevřením ambulance. Nabízí se také možnost navázat spolupráci s lékaři, kteří mohou doporučovat pacienty.

Riziko R2: Nedostatek finančních prostředků

- Nedostatek finančních prostředků může ohrozit nejen počáteční investice, ale i pokrytí provozních a mzdových nákladů v prvních měsících fungování ambulance. Nedostatečný kapitál může vést k omezení poskytovaných služeb nebo dokonce k nemožnosti provozu.
- Pravděpodobnost: 3, Závažnost: 5
- Protiopatření: Jako opatření ke snížení tohoto rizika je nezbytné vypracovat detailní finanční plán, který zohlední veškeré náklady a zajistí dostatečné finanční rezervy.

Riziko R3: Nízká úroveň konkurenceschopnosti

- Důsledkem existence zavedených rehabilitačních zařízení v Břeclavi a okolí, která již mají stabilní klientelu a vybudovanou pověst může mít nově otevřená ambulance

nízkou úroveň konkurenceschopnosti. Pokud ambulance nenabídne dostatečně atraktivní a odlišné služby, může čelit problémům s přilákáním pacientů.

- Pravděpodobnost: 3, závažnost 4
- Protiopatření: Mezi opatření patří diferenciací poskytovaných služeb, využití moderních technologií a absolvování nových vzdělávacích kurzů, které mohou ambulanci odlišit od konkurence.

Riziko R4: Neuzavření smluv se zdravotní pojišťovnou

- Toto riziko by mohlo omezit dostupnost služeb pro širokou veřejnost a snížit počet potenciálních klientů. Pokud ambulance nebude schopna získat smlouvy s pojišťovnami, bude nucena zaměřit se pouze na služby pro samoplátce.
- Pravděpodobnost: 4, závažnost 3
- Protiopatření: Pro snížení tohoto rizika je nutné aktivně jednat s pojišťovnami o uzavření smluv a zároveň nabízet služby pro samoplátce, které zajistí dostatek pacientů i bez úhrady pojišťovnou.

Riziko R5: Změna legislativy a regulace

- Změny v legislativě a regulacích mohou zpřísnit podmínky na provoz rehabilitační ambulance. Právní úpravy mohou zvýšit administrativní zátěž anebo zvýšit požadavky na personální zajištění.
- Pravděpodobnost: 2, závažnost: 2
- Protiopatření: Aby bylo možné na legislativní změny včas reagovat, je nezbytné pravidelně sledovat aktuální právní předpisy a konzultovat možné dopady s právníky, kteří mohou poskytnout odborné rady.

Tabulka 22 Matice rizik

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

(zdroj: vlastní)

Riziko R2: Nedostatek finančních prostředků, bylo identifikováno jako nejzávažnější riziko. Toto riziko by mělo největší negativní dopad na realizaci projektu na otevření rehabilitační ambulance. S cílem jeho minimalizace byl vypracován podrobný finanční plán, který zahrnuje detailní rozbor očekávaných výnosů a nákladů, včetně výpočtu bodu zvratu. Fyzioterapeutka si tak vytvořila jasnou představu o veškerých výdajích souvisejících se založením zdravotnického zařízení. Pro zajištění dostatečné finanční rezervy na počáteční provoz ambulance bude navíc sepsána smlouva o bezúročné půjčce.

7 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Diplomová práce potvrzuje, že založení soukromé rehabilitační ambulance v Břeclavi je reálným a proveditelným podnikatelským záměrem. Ačkoliv si autorka potvrdila, že proces jeho realizace přináší řadu výzev, správně sestavený podnikatelským plán poskytuje pevnou oporu a pomáhá předcházet nečekaným komplikacím.

Finanční plán ukazuje, že i při odhadu minimálního počtu pacientů v prvním roce provozu bude ambulance schopna generovat vyšší výnosy než náklady. To znamená, že ambulance dokáže dosáhnout kladného hospodářského výsledku a má předpoklady pro dlouhodobou prosperitu. Po třech letech by se tak mělo podařit splnit dlouhodobý cíl a to navrátit počáteční investice a dosáhnout finanční stability.

Jedním z dílčích cílů ambulance je navázání smlouvy se zdravotní pojišťovnou do tří let od zahájení provozu. Tato lhůta by měla poskytnout dostatek času k vybudování dobrého jména ambulance a prokázání její odborné způsobilosti a spolehlivosti. Proces získání smlouvy je však náročný, a proto je důležité, že si ve finančním plánu fyzioterapeutka ověřila, že si ambulance během prvních let dokáže udržet ekonomickou stabilitu i při práci výhradně se samoplátcí. I když se ukázalo, že tento scénář je pro ambulanci udržitelný, spolupráce s pojišťovnami přináší významnou výhodu v tom, že zajišťuje stabilnější přísun pacientů, kteří mají žádanku od lékaře předepsanou obvykle alespoň na 10 terapií. Fyzioterapeutka se tedy bude aktivně snažit o navázání této spolupráce.

Podle plánovaných odhadů by se měla plná kapacita ordinálních hodin naplnit ve třetím roce provozu, jako si fyzioterapeutka dala za cíl. Dosažení tohoto cíle bude záviset na správně zvolené marketingové strategii, která zahrnuje on-line propagaci, off-line propagaci, a především budování dobrého jména prostřednictvím spokojených klientů. Jak bylo zmíněno v teoretické části této práce, v oblasti zdravotní péče stále hraje zásadní roli doporučení od pacientů, tedy takzvaný marketing „z úst do úst“, který pomáhá získávat nové zákazníky a posilovat povědomí o ambulanci.

Jedním z dalších cílů ambulance je zaměřit se na léčbu gynekologických problémů, což by mohlo představovat konkurenční výhodu, zda je však tento cíl reálný se projeví až v průběhu provozu ambulance, bude záležet na konkrétní skladbě klientely a jejích potřebách.

Lze konstatovat, že projekt založení soukromé rehabilitační ambulance je dobře připravený a má vysoký potenciál pro úspěšnou realizaci.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřila na posouzení reálnosti a perspektivy podnikatelského záměru pro založení soukromé rehabilitační ambulance v Břeclavi. Cílem bylo zjistit, zda je tento záměr životaschopný, a to jak z hlediska ekonomického, tak z hlediska potřeby na trhu. Na základě provedených analýz, SLEPT analýzy, Porterova modelu pěti sil, SWOT analýzy a analýzy oborového prostředí se ukázalo, že tento podnikatelský záměr je reálný a má potenciál pro úspěšnou realizaci.

První závěr práce spočívá v tom, že poptávka po rehabilitační péči bude i nadále růst, což je podporováno trendem stárnutí populace, sedavým životním stylem a rostoucím počtem onemocnění pohybového aparátu. Tento faktor, spolu s rostoucími výdaji na ambulantní rehabilitační péči, naznačuje, že obor fyzioterapie bude i nadále prosperovat a rozvíjet se. Analýza konkurence ukázala, že v Břeclavi existuje několik poskytovatelů rehabilitační péče, ale přesto zůstává prostor pro novou ambulanci, která se bude v některých klíčových faktorech odlišovat, bude nabízet vysokou kvalitu péče a využívat moderní technologie. Bylo identifikováno několik příležitostí, jako je možnost získání pacientů z okolních měst, vesnic, a dokonce i z Rakouska, to by mohlo zajišťovat stabilní přísun klientů. Potenciálním rizikem jsou změny v legislativě a ekonomické situaci, ale tyto faktory lze minimalizovat vhodným řízením a správným plánováním.

Podnikatelský plán vypracovaný v rámci této práce ukázal, že i v případě minimálního počtu pacientů v prvním roce bude ambulance schopna generovat pozitivní hospodářský výsledek. Zpočátku se jevil jako klíčový faktor pro dlouhodobou úspěšnost navázání spolupráce se zdravotními pojišťovnami, finanční plán však potvrdil, že ambulance má schopnost dosáhnout finanční stability i při práci se samoplátcí, a to dává podnikatelce flexibilitu v rozhodování.

Celkově lze říct, že cíl práce byl splněn. Projekt je dobře připravený, reálný a má vysoký potenciál pro úspěch na trhu. Samotná práce může mít také přínos pro další fyzioterapeuty, kteří plánují vstoupit do oblasti podnikání v tomto oboru, a může jim sloužit jako podklad, z kterého budou vycházet.

Diplomová práce mi přinesla cenné vědomosti a zkušenosti, které mohou mít v budoucnu přímý dopad na mou budoucí kariéru. Naučila jsem se, co všechno obnáší proces založení rehabilitační ambulance, jaké podmínky je nutné splnit a jak sestavit podnikatelský plán. Ověřila jsem si, že kvůli náročnosti celého tohoto procesu, je nutné pečlivé plánování

a organizace. Věřím, že jednou získané vědomosti využiji při zakládání vlastní soukromé rehabilitační ambulance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan : secrets & strategies*. 7 vyd. Palo Alto, California: PlanningShop. ISBN 978-1-933895-84-0.

ALI, Rami, 24.7. 2024. *4 Steps to Creating a Financial Plan for Your Small Business*. Online. In: Oracle NetSuite. Dostupné z: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/small-business-financial-plan.shtml>. [cit. 2025-01-12].

APTIEEN, 12.01.2025. *Co je to matice rizik*. Online, obrázek. In: Aptien. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-risk-matrix>. [cit. 2025-01-29].

BOOGAARD, Kat, 2024. *What is a risk matrix?* Online. In: Wrike. Dostupné z: <https://www.wrike.com/blog/what-is-risk-matrix/>. [cit. 2025-01-20].

ČERVENÝ, Radim; FICBAUER, Jiří; HANZELKOVÁ, Alena a KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2014. *Business plán : krok za krokem*. 1 vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Online. In: *Zákony pro lidi*. © 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>. [cit. 2024-12-11].

ČESKO, 2004. Zákon č. 96/2004 Sb. Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). Online. In: *Zákony pro lidi*. © 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>. [cit. 2024-12-01].

ČESKO, 2011. § 25 Vyhláška č. 55/2011 Sb. Vyhláška o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. Online. In: *Zákony pro lidi*. © 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-55>. [cit. 2024-12-03].

ČESKO, 2011a. Zákon č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). Online. In: *Zákony pro lidi*. © 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>. [cit. 2024-12-09].

ČESKO, 2012. § 420 odst. 1 Zákona č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník. Online. In: *Zákony pro lidi*. © 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 2024-12-03].

ČSSZa. *Přehled vybraných statistických ukazatelů z Agend ČSSZ*. Online. In: Česká správa sociálního zabezpečení. Dostupné z:

<https://www.cssz.cz/documents/20143/2706411/4%20Ukazatele%20prosinec%202024.pdf/09c88f78-f604-423a-9bac-ed589049e7d2>. [cit. 2025-02-07].

ČSSZb. *Ukončené případy dočasné pracovní neschopnosti, prostanané dny a průměrná délka trvání*. Online. In: Česká správa sociálního zabezpečení. Dostupné z:

<https://www.cssz.cz/documents/20143/2707037/4%20ČR%20EPN%20rok%202024%20pohdg.pdf/dd06d5cc-58e2-2a92-2d4e-ccb9e2761b6>. [cit. 2025-02-07].

ČSÚ, 2024a. *Průměrný věk obyvatel v Jihomoravském kraji v letech 1993 a 2023..* Online, obrázek. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/jhm/prumerny-vek-a-vekova-struktura-obyvatel-jihomoravskeho-kraje-v-roce-2023>. [cit. 2025-03-03].

ČSÚ, 2024b. *Graf – Vývoj hrubého domácího produktu v ČR (ve stálých cenách)*. Online, obrázek. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/vyvoj-hrubeho-domaciho-produktu-v-cr-ve-stalych-cenach>. [cit. 2025-03-01].

ČSÚ, 2024c. *Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2024*. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2024>. [cit. 2025-02-02].

ČSÚ, 2024d. *Struktura výdajů na zdravotní péči podle zdroje financování se dlouhodobě příliš nemění*. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/struktura-vydaju-na-zdravotni-peci-podle-zdroje-financovani-se-dlouhodobě-prilis-nemeni>. [cit. 2025-02-02].

ČSÚ, 2024e. *Vybrané výsledky o výdajích na zdravotní péči*. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/docs/107508/0f6a2e0e-ef84-8ccd-cc03-9db65c4975bd/26000523k3.pdf>. [cit. 2025-03-01].

ČSÚ, 2024f. *Výdaje na výzkum a vývoj v Česku loni vzrostly*. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-v-cesku-loni-vzrostly->. [cit. 2025-03-01].

ČSÚ, 2025a. *Aktuální populační vývoj v kostce*. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>. [cit. 2025-01-30].

ČSÚ, 2025b. *Inflace, spotřebitelské ceny*. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/inflacespotrebitelskeceny?pocet=10&start=0&podskupiny=012&razeni=-datumVydani>. [cit. 2025-02-01].

ČSÚ, 2025c. *Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2024*. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2024>. [cit. 2025-02-01].

ČTK, 31.01.2025. *Ekonomika ČR loni vzrostla o procento, podle analytiků je to uspokojivé*. Online. In: České noviny. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2627826>. [cit. 2025-02-01].

FAÚ, 2022 ©. *Sankce proti Rusku a Bělorusku*. Online. In: Finanční analytický úřad. Dostupné z: <https://fau.gov.cz/sankce-proti-rusku-a-belorusku>. [cit. 2025-03-25].

HAAS KUBÁTOVÁ, Alena, 13.9.2012. Zahájení podnikání z účetního hlediska. Online. In: portál.POHODA. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/jak-zacit-podnikat/ucetnictvi-danova-evidence-pausal/zahajeni-podnikani-z-ucetniho-hlediska/>. [cit. 2025-01-16].

HISRICH, Robert D. a RAMADANI, Veland, 2017. *Effective Entrepreneurial Management : Strategy, Planning, Risk Management, and Organization*. 1 vyd. Online. Springer. ISBN 978-3-319-50467-4. Dostupné z: <https://link-springer-com.proxy.k.utb.cz/book/10.1007/978-3-319-50467-4>. [cit. 2025-12-20].

KOLÁŘ, Pavel, 2022. *Rehabilitace v klinické praxi*. 2 vyd. Praha: Galén. ISBN 978-80-7492-500-9.

MENDELOVA UNIVERZITA, 2020. Online. In: Informační systém Mendelovy univerzity. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=72594. [cit. 2025-01-21].

MĚŘÍNSKÁ, Simona, 27.06.2023. *Kvalita života a zdraví Čechů*. Online. In: Statistika a my. Dostupné z: <https://statistikaamy.csu.gov.cz/kvalita-zivota-a-zdravi-cechu>. [cit. 2025-01-31].

MONETA Money Bank, 2025. *Co je to výkaz zisků a ztrát?* Online. In: MONETA Money Bank. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/caste-dotazy/odpoved/co-je-vykaz-zisku-a-ztrat>. [cit. 2025-01-17].

NOWICKI, Michael, 2018. *Introduction to the financial management of healthcare organizations*. 7 vyd. Chicago: Washington, DC: Health Administration Press ; Association of University Programs in Health Administration. ISBN 978156793040.

NSP. *Fyzioterapeut*. Online. In: Národní soustava povolání. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/fyzioterapeut-a82b>. [cit. 2025-02-07].

NRPZS. *Národní registru poskytovatelů zdravotních služeb*. Online In: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. Dostupné z: <https://nrpzs.uzis.cz/index.php?pg=vyhledavani-poskytovatele--pro-verejnost>. [cit. 2025-02-07].

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC, 2021. *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Online. 7 vyd. Project Management Institute. ISBN 9781628256673. Dostupné z: <https://app.knovel.com/hotlink/toc/id:kpSPMAGPMP/guide-project-management/guide-project-management>. [cit. 2025-01-18].

REHASPORT, 2024. *Proč zvolit soukromou rehabilitaci?* Online. In: Rehabilitace Rehasport. Dostupné z: <https://rehabilitace.rehasport.cz/proc-do-soukrome-rehabilitace/>. [cit. 2024-12-12].

REHATAB, 2024. *Jak založit nestátní zdravotnické zařízení aneb otevření vlastní ordinace fyzioterapeuta*. Online. In: RehaTab. Dostupné z: <https://www.rehatab.cz/edu/jak-zalozit-zdravotnicke-zarizeni>. [cit. 2024-12-12].

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. ISBN 9788024748191.

SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení. Příručka pro praxi*. 1 vyd. Online. Grada. ISBN: 978-80-271-9815-3 Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/vedeni-a-marketing-malych-zdravotnickych-zarizeni-3780/>. [cit. 2024-12-25].

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. 1 vyd. Online. Grada. ISBN 978-80-271-1528-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaciname-podnikat-6713/>. [cit. 2024-12-17].

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 1 vyd. Online. Grada. ISBN 978-80-271-9985-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/od-napadu-k-podnikatelskemu-planu-4240/>. [cit. 2024-12-17].

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. Základy úspěšného podnikání. 1 vyd. Online. Grada. ISBN 978-80-271-1161-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-uspesneho-podnikani-6066/>. [cit. 2024-12-07].

Tiskové oddělení MO, 5.3 2025. *Vláda schválila postupné navýšení obranných výdajů až na 3 % HDP v roce 2030*. Online. In: Ministerstvo obrany České republiky. Dostupné z: <https://mocr.mo.gov.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/vlada-schvalila-postupne-navyseni-obrannych-vydaju-az-na-3--hdp-v-roce-2030-256692/>. [cit. 2025-03-25].

UNIFY, 2024. Co to je fyzioterapeut? Online. In: Unie fyzioterapeutů České republiky. Dostupné z: <https://www.unify-cr.cz/pro-pacienty/co-to-je-fyzioterapie>. [cit. 2024-12-01].

VALENTIN, Erhard K., 2015. *Business planning and market strategy*. Los Angeles: SAGE. ISBN 9781452282152.

VZP, 2023. 13. 3. 2023. *Úhrada rehabilitačních procedur*. Online. In: Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/o-nas/tiskove-centrum/otazky-tydne/uhrada-rehabilitacnich-procedur>. [cit. 2024-12-12].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Dělení prostředí pracoviště.....	25
Obrázek 2 SWOT analýza.....	28
Obrázek 3 Matice rizik.....	33
Obrázek 4 Průměrný věk obyvatel v Jihomoravském kraji v letech 1993 až 2023.....	39
Obrázek 5 Vývoj hrubého domácího produktu v České republice	44
Obrázek 6 Výdaje na zdravotní péči v Česku	46
Obrázek 7 Mapa poskytovatelů rehabilitační péče v Břeclavi.....	50
Obrázek 8 Graf vývoje počtu zařízení poskytujících rehabilitační služby	51
Obrázek 9 Logo rehabilitační ambulance RehabVita s.r.o.	63
Obrázek 10 Ganttův diagram	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vybrané zákony týkající se oboru fyzioterapie	42
Tabulka 2 Vybrané vyhlášky týkající se oboru fyzioterapie	43
Tabulka 3 Výdaje na rehabilitační péči v mld. Kč	46
Tabulka 4 Výdaje zdravotních pojišťoven na ambulantní rehabilitační péči	47
Tabulka 5 Výdaje na výzkum a vývoj v České republice v mld. Kč.....	48
Tabulka 6 Seznam zdravotnických zařízení poskytujících rehabilitační péči v Břeclavi....	49
Tabulka 7 OT analýza.....	54
Tabulka 8 SW analýza	55
Tabulka 9 Ceník služeb pro samoplátce	71
Tabulka 10 Ceník služeb proplácených zdravotní pojišťovnou	71
Tabulka 11 Otevírací doba.....	72
Tabulka 12 Přehled jednorázových nákladů	75
Tabulka 13 Přehled měsíčních mzdových nákladů.....	76
Tabulka 14 Přehled měsíčních provozních nákladů	76
Tabulka 15 Výpočet měsíčních výnosů u samoplátců.....	78
Tabulka 16 Výpočet ročních výnosů u samoplátců	79
Tabulka 17 Výpočet měsíčních výnosů při ošetření pacientů, jejichž léčba je hrazena zdravotní pojišťovnou.....	80
Tabulka 18 Výpočet ročních výnosů při ošetření pacientů, jejichž léčba je hrazena zdravotní pojišťovnou.....	80
Tabulka 19 Měsíční výnosy při kombinaci pacientů	81
Tabulka 20 Roční výnosy při kombinaci pacientů	81
Tabulka 21 Časový plán projektu	83
Tabulka 22 Matice rizik.....	86

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. a podobně

a.s. akciová společnost

atd. a tak dále

ČR Česká republika

ČSSZ Česká správa sociálního zabezpečení

ČSÚ Český statistický úřad

HDP hrubý domácí produkt

Kč Koruna česká

mld. miliarda

MUDr. doktor medicíny

NZIS Národní zdravotnický informační systém

OSVČ osoba samostatně výdělečně činná

Sb, sbírka

s.r.o. společnost s ručením omezeným

UNIFY ČR Unie fyzioterapeutů České republiky

ÚZIS Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR

v.o.s. veřejná obchodní společnost

VZP Veřejná zdravotní pojišťovna

§ paragraf

% procento

