

Univerzita Karlova
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických
organizacích

Bc. Tereza Bízková

**Podnikatelský plán
poskytování tlumočnických služeb neslyšícím
v Karlovarském kraji**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Milan Trpišovský, LL. M., MBA

Praha 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 28. prosince 2018

.....
Bc. Tereza Bízková

ABSTRAKT

V práci jsem se zaměřila na současnou situaci poskytování tlumočnických služeb neslyšícím v Karlovarském kraji. V teoretické části diplomové práce se zabývám uvedením čtenáře do problematiky terminologie, jazyka a komunikačních systémů, počtu neslyšících v České republice a uvádím základní informace o komunitě neslyšících. Cílem této práce je navrhnout podnikatelský plán pro tlumočnické služby neslyšícím pro rok 2019.

Situaci neslyšících v Karlovarském kraji jsem zmapovala díky prostudování dokumentů celorepublikových poskytovatelů tlumočnických služeb neslyšícím a uskutečněnému kvalitativnímu výzkumu s lékaři z pracovišť otorinolaryngologií a foniatrií poskytující služby na území Karlovarského kraje, výzkum byl zaměřen na komunikační potřeby osob se sluchovým postižením a informovanost lékařů ohledně poskytování tlumočnických služeb neslyšícím v kraji.

Z dokumentů celorepublikových poskytovatelů je zjištěn přesný počet poskytnutých tlumočnických služeb neslyšících v kraji. Z dokumentů nešlo vyčíst počet neslyšících klientů z Karlovarského kraje. Provedeným výzkumem jsem zjistila, že lékaři nejsou informováni o komunikačních potřebách neslyšících, mají zprostředkované informace o neslyšících a sami si nevyhledávají informace ke komunitě a kultuře neslyšících.

Na základě zjištěných údajů jsem navrhla podnikatelský plán pro poskytování tlumočnických služeb neslyšícím v Karlovarském kraji v roce 2019.

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the current situation in interpreter services for deaf in Carlsbad region in the Czech Republic. The theoretical part of diploma thesis aims to inform the reader about the terminology, language, another communication code and the number of deaf people in the Czech Republic. I present the information I have gathered about the deaf community. The goal of the diploma thesis is to create the business plan for interpretation services for the deaf community for the year 2019.

After studying documents from the national organization I describe the current situation in the Carlsbad region with interpreter services for the deaf. The surveys aim is to interview doctors from otorhinolaryngology and foniatory in the Carlsbad region. The interviews focus on the communication needs of people with hearing impairment and the information doctors have about interpretation services in the region.

Based on the data from the research I did, I found out the exact number of interpretation services for deaf in the region. Unfortunately from the documents I was not able to find out the exact number of deaf clients in the Carlsbad region. From the interviews I ascertain, that the doctors are not informed about the communication needs of people with hearing impairment. Doctors learn information about deaf and the deaf community indirectly and they don't do any research for information about the culture of the deaf community.

Based on the ascertained information I suggest a business plan for interpretation services for deaf in Carlsbad region in the year 2019.

Klíčová slova: podnikatelský plán, neslyšící, osoby se sluchovým postižením, tlumočnické služby, Karlovarský kraj.

Keywords: business plan, deaf, people with hearing impairment, interpreter service, Carlsbad Region.

OBSAH

I.	Úvod	7
II.	Teoretická část	8
1.	Uvedení do problematiky	8
a.	Uvedení do terminologie	10
b.	Jazyk, komunikační systémy	12
c.	Počet neslyšících v České republice	14
d.	Komunita neslyšících osob	15
2.	Vývoj tlumočení znakového jazyka v České republice	16
3.	Podnikatelský plán - teorie	21
a.	Popis společnosti	24
b.	Vymezení produktu, služby a podstaty podnikání	25
c.	Marketingový plán	26
d.	Management plán	32
e.	Provozní plán	33
f.	Finanční plán	34
g.	Legislativní plán	41
h.	Závěr podnikatelského plánu	42
III.	EMPIRICKÁ ČÁST	43
1.	Kvalitativní výzkum	43
a.	Úvod	43
b.	Harmonogram výzkumu	44
c.	Pilotáž výzkumu	45
d.	Výzkum a jeho vyhodnocení	48
e.	Závěr výzkumu	56
2.	Návrh podnikatelského plánu	57
a.	Vymezení produktu a podstaty podnikání	59
b.	Marketingový plán	67
c.	Management plán	76
d.	Provozní plán	78
e.	Finanční plán	81

f. Legislativní rámec	85
g. Závěr návrh podnikatelského plánu	88
IV. Závěr	90
V. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	92
Literatura	92
Analyzované dokumenty	98
Webové stránky	98
Použité výzkumy	99
Zákony	99
Rozhovor	99
SEZNAM OBRÁZKŮ	100
SEZNAM TABULEK	100

I. ÚVOD

Diplomovou práci jsem zaměřila na vypracování podnikatelského plánu pro poskytování tlumočnických služeb neslyšícím na území Karlovarského kraje. Toto téma jsem zvolila na základě absolvovaného bakalářského oboru na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze - Čeština v komunikaci neslyšících a aktuálně studovaného magisterského oboru na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze - Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Ke zvolení tématu přispěl i osobní zájem o zjištění aktuálního stavu poskytování tlumočnických služeb pro neslyšící v Karlovarském kraji a plán, že se po absolvování magisterského studia v Praze přestěhuji zpět do Karlových Varů, kde bych se ráda věnovala tlumočnických službám pro neslyšící s působností po celém Karlovarském kraji.

Diplomovou práci jsem rozčlenila na teoretickou a empirickou část, v teoretické části práce uvádím čtenáře do problematiky neslyšících, stručného přehledu vývoje tlumočnických služeb, komunikačních systémů a teorie o podnikatelském plánu.

V praktické části diplomové práce předkládám poznatky z kvalitativního výzkumu, který jsem uskutečnila s ORL¹ lékaři a foniatry poskytující zdravotnické služby v Karlovarském kraji. Za cíl výzkumu jsem si stanovila zjistit informovanost ORL lékařů ohledně potřeb osob se sluchovým postižením a jejich informovanost o poskytování tlumočnických služeb v Karlovarském kraji. Dále v praktické části diplomové práce předkládám návrh na podnikatelský plán poskytování tlumočnických služeb neslyšícím v Karlovarském kraji v roce 2019.

Na závěr práce jsem shrnula obsah diplomové práce a vyjádřila mé doporučení ke zlepšení poskytování tlumočnických služeb v Karlovarském kraji.

¹ORL=otorinolaryngologie=otologie+rinologie+laryngologie (Velký lékařský slovník, 2018)

II. TEORETICKÁ ČÁST

1. Uvedení do problematiky

V současné době se setkáváme se skupinami osob, které mají specifické potřeby. „V širším slova smyslu (sluchové postižení - pozn. autorky) znamená snížení nebo změnu kvality sluchového vjemu, která vybočuje z mezí normálního sluchu. Označení sluchového postižení se týká velmi **nehomogenní skupiny osob**, která je diverzifikovaná především stupněm a typem sluchového postižení (nedoslýchavost, hluchota, ohluchlost apod.) (Zahumenská, Dingová, Horáková, 2008, s. 7, zvýraznění v originále).“

V současné době se lze setkat s mnoha označeními pro osoby se sluchovým postižením například: osoba nedoslýchavá, hluchá, ohluchlá, Neslyšící, osoba se sluchovým postižením, neslyšící. Více informací je k dispozici níže v podkapitole *Uvedení do terminologie*.

„Současné názory slyšících na to, jak nejlépe popsat, vychovávat a rehabilitovat neslyšící děti a dospělé, jsou spolu těsně spjaty, podobně jako četné profese, jež z těchto názorů vycházejí a formují, nebo dokonce regulují životy neslyšících. V těchto názorech lze odhalit společnou premisu: neslyšící jsou postižení. Neslyšící komunita je založena na předpokladu zcela odlišném, a právě tento předpoklad je vůdčí myšlenkou této knihy: neslyšící komunita je jazyková menšina. (Lane, 2013, s. 15)“

Pohled slyšícího člověka na hluchotu - jako na svět, ve kterém nejsou zvuky a lze jen těžko komunikovat „... není tak docela bez protějšku ve skutečném světě, neboť tisíce lidí každoročně přijdou o sluch kvůli nemoci, traumatu nebo pokročilému věku. Někteří z nich se mohou pokusit začlenit do neslyšící komunity, naučit se ASL, najít si v této komunitě přátele, vstoupit do neslyšících organizací, zajít do klubu neslyšících atd.; většina z nich to neudělá (Lane, 2013, s. 32)“, ačkoliv členové neslyšících komunity po celém světě nejsou samotáři, nekomunikativní, neinteligentní či infantilní lidé. „Zkrátka nic z toho, co si o nich představujeme. Proč si to tedy o nich myslíme? (Lane, 2013, s. 32)“

Skupina osob se sluchovým postižením se liší u každého jedince mírou sluchového postižení, úrovní komunikačních schopností, preferencí komunikačního systému, mentální kapacitou jedince, dostupnou péčí, typem

a úrovní vzdělání, zdravím, vzhledem, přidruženým postižením, rodinným zázemím atd. (Zahumenská, Dingová, Horáková, 2008, s. 7; Hrubý, 1998, s. 14).

Na základě rozdílnosti v preferenci komunikačního systému je na území České republiky poskytováno několik služeb - tlumočení do/z českého znakového jazyka, přepis mluvené češtiny, vizualizace mluvené češtiny (odezírání), transliterátor znakované češtiny, týmové tlumočení s neslyšícím tlumočnickem (ASNEP, 2012a, 2012b, 2012c; Mladová, 2010). Podrobnější informace ke komunikačním systémům uvádím níže v podkapitole *Jazyk, komunikační systémy a tlumočnické služby*.

a. Uvedení do terminologie

V této kapitole se věnuji termínům, které označují neslyšící osoby. K označování se používá několik termínů, ať už jsou chápány neslyšícími kladně či záporně. Nejčastějšími označeními jsou osoba nedoslýchavá, hluchá, ohluchlá, Neslyšící, osoba se sluchovým postižením, osoba s vadou sluchu, hluchoněmá a neslyšící.

Nejdříve se v češtině používal pojem „**hluchoněmý**“, „a to pro všechny kategorie sluchového postižení. Na Sjezdu neslyšících v Plzni ve dnech 4. a 6. 6. 1927 je usneseno prosazovat místo slova ‚hluchoněmý‘ termín ‚neslyšící‘ (Hrubý, 1999, s. 39).“

Ohluchlá osoba - lze označit osoby bez využitelných zbytků sluchu ani při použití kompenzačních pomůcek (Pešková, 2008). Česká komora tlumočnicků znakového jazyka v projektu Tlumočnicko očima neslyšícího dítěte uvádí, že „ohluchlý člověk ztratil sluch později, ve věku, kdy už uměl mluvit. V britské literatuře paní England (2010, s. 9) uvádí, že ohluchlí lidé se narodili slyšící, často se naučili mluvit a následně ztratili sluch částečně nebo úplně.“

Nedoslýchavá osoba - lze tak označit každou osobu s nějakým zhoršením sluchu, nedoslýchavost dělíme na lehkou, střední, těžkou (Pešková, 2008). Na internetových stránkách České komory tlumočnicků znakového jazyka či v knize Pavlína Mladové (2010, s. 9) nebo Jaroslava Hrubého (1999, s. 38 a s. 43) se lze dočíst, že nedoslýchavý člověk za pomoci různých technických pomůcek (například sluchadla) může rozumět mluvené řeči.

Neslyšící - „Neslyšící, kteří chápou znakový jazyk jako jazyk přirozený, jímž mohou plnohodnotně komunikovat a na nějž jsou hrdí, přijímají sami sebe jako příslušníky jazykové menšiny Neslyšících. Díky vlastnímu společnému jazyku, sdíleným kulturním hodnotám, společným zvykům a tradicím, způsobům jednání a chování můžeme na Neslyšící nahlížet nejen jako na jazykovou, ale i jako na kulturní menšinu (Mladová, 2010, s. 22).“ Čeští Neslyšící převzali toto označení ze zahraničí, Neslyšící s velkým N. Tato menšina nepovažuje hluchotu za postižení ani za handicap. „Problémem může naopak být jejich setkání se slyšícími lidmi, kteří nerespektují jejich právo na jazyk a vlastní kulturu (Mladová, 2010, s. 9).“

neslyšící - lze tak označit osoby s žádnými využitelnými zbytky sluchu, ani při použití kompenzačních pomůcek (Mladová, 2010, s. 9; Pešková, 2008). V projektu Tlumočnická očima neslyšícího dítěte Česká komora tlumočnicků znakového jazyka uvedla, že „neslyšící je člověk, který buď od narození neslyší vůbec či jen málo, nebo o svůj sluch přišel ještě před tím, než se stihl naučit mluvit.“ England (2010, s. 9) poukazuje na skutečnost, že v pojmu neslyšící lidé nejsou pouze ti, kteří neslyší zcela nic. Termín se používá i k označení lidí se všemi typy ztráty sluchu - lehkou, střední, těžkou nedoslýchavostí i pro označení lidí, kteří se již narodili neslyšící. Podobně vnímá termín neslyšící český zákon číslo 384/2008 Sb., který definuje: „za neslyšící se pro účely tohoto zákona považují osoby, které neslyší od narození, nebo ztratily sluch před rozvinutím mluvené řeči, nebo osoby s úplnou či praktickou hluchotou, které ztratily sluch po rozvinutí mluvené řeči, a osoby těžce nedoslýchavé, u nichž rozsah a charakter sluchového postižení neumožňuje plnohodnotně porozumět mluvené řeči sluchem.“ Občas se v české literatuře objevuje pojem **hluchá osoba** (například Hrubý, 1999, s. 43) Termín má negativní konotaci a tak se v dnešní době místo termínu hluchá osoba používá ekvivalentní termín neslyšící.

Kdyby lidé zodpovědní za výrazy označující neslyšící osoby „je konzultovali s neslyšící komunitou, byli by se dozvěděli, že slovo ‚neslyšící‘ nemá negativní hodnotu, zatímco ‚sluchově postižený‘ ano. Slovo ‚neslyšící‘ odkazuje ke sdílené kultuře, jazyku a zkušenosti; slovo ‚sluchově postižený‘ se zdá odkazovat k fyzické vadě někoho, kdo stojí mimo neslyšící kulturu (Lane, 2013, s. 109).“

Na závěr této podkapitoly uvádím, že v celé diplomové práci budu používat termín **neslyšící** pro označení celé nehomogenní skupiny osob se sluchovým postižením.

b. Jazyk, komunikační systémy

V této podkapitole pohovořím o tom, jakými jazyky či komunikačními systémy komunikují neslyšící. Na závěr kapitoly uvádím, které jazyky a komunikační systémy zahrnuji do termínu **tlumočnické služby pro neslyšící** pro potřeby této diplomové práce.

V České republice mají neslyšící právo si svobodně vybrat komunikační systém, který jim nejvíce vyhovuje. „Jejich volba musí být v maximální možné míře respektována tak, aby měli možnost rovnoprávného a účinného zapojení do všech oblastí života společnosti i při uplatňování jejich zákonných práv. (Zákon o komunikačních systémech neslyšících a hluchoslepých osob, č. 384/2008 Sb.)“ Pod pojmem komunikační systémy neslyšících a hluchoslepých osob se dle výše zmíněného zákona řadí český znakový jazyk a komunikační systémy vycházející z českého jazyka, což jsou uměle vytvořené komunikační systémy, které využívají gramatické prostředky češtiny. Český jazyk může být hlasitě nebo bezhlasně artikulován, písemně zaznamenán či se může jednat o znakovanou češtinu. Jedná se o komunikační systém, v kterém každé české slovo je doprovázeno znakem, tedy konkrétním postavením, pohybem a tvarem ruky či rukou. V taktilní formě znakovaná čeština může být využívána i jako komunikační systém hluchoslepých osob, které ovládají český jazyk (Zákon o komunikačních systémech neslyšících a hluchoslepých osob, č. 384/2008 Sb.).

Představa, že **znakové jazyky** nejsou skutečnými jazyky, existovala po dlouhou dobu. Po dlouhá staletí byly považovány za skutečné jazyky pouze jazyky mluvené (Schermer, 1990). Na základě výzkumů z posledních třiceti let je znakový jazyk definován jako přirozený jazyk. Znakový jazyk disponuje vlastním slovníkem a vlastní gramatikou nezávislou na jazyku mluveném. Základní užití znakového jazyka je v komunikaci uvnitř komunity neslyšících, tzv. intrakulturní komunikace. **Znakové systémy** (nejrůznějšího druhu) jsou naproti tomu systémy uměle vytvořené. Odvozené jsou z jazyka mluveného, jehož charakter a vlastnosti „vizualizují“, například umělý systém znakovaná čeština, což je čeština převedená do znaků (Macurová, 1994, 1995; Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, z. s.).

Pojem **tlumočnické služby pro neslyšící** v diplomové práci používám jako termín zahrnující tlumočení českého znakového jazyka, v obtížných tlumočnických situacích s podporou kolegy v týmu - neslyšícího tlumočnicka, vizualizaci mluvené češtiny, znakovanou češtinu, prstovou abecedu a písemný záznam mluvené řeči.

c. Počet neslyšících v České republice

Pro předložení veškerých informací o situaci neslyšících v České republice, na začátek diplomové práce předkládám data k počtu neslyšících.

Český statistický úřad uskutečnil poslední sčítání lidu v roce 2011. V České republice žilo 10 436 560 obyvatel, z toho jedním mateřským jazykem mluvilo 9 712 627 osob. Na otázku, kolik osob mluví znakovou řečí, odpovědělo 1 429 osob kladně, z toho 878 mužů a 551 žen. Nepřesností je, že pod termínem znaková řeč se skrývají dva komunikační systémy a to znakový jazyk a znakovaná čeština. V další otázce 259 877 osob uvedlo, že ovládá dva mateřské jazyky, z toho pro 5 787 osob je jeden z jazyků znaková řeč. Ze skupiny 259 877 osob se ke kombinaci českého jazyka a znakové řeči přihlásilo 4 816 osob. Pro výše zmíněné data, je potřeba brát v potaz informaci, že během sčítání se z celé populace 464 056 osob k otázce, jaký je jejich rodný jazyk, nevyjádřilo.

V České republice doposud není znám přesný počet uživatelů znakového jazyka ani počet osob sluchově postižených. Nepřesnost v termínu znaková řeč při sčítání lidu v roce 2011, dle mého názoru zapříčinila, že některé osoby se nepřihlásily k znakové řeči, jelikož mluví znakovým jazykem, ale znakovou řeč nepoužívají, a proto nebyl zjištěn přesný počet uživatelů znakového jazyka ani počet osob se sluchovým postižením. Odhady jsou různé. Zahraniční odbornice Maya de Wit (2005) uvádí, že v České republice žije cca 500 000 osob se sluchovým postižením a z toho je 15 000 neslyšících. Regina Broková a Hana Kunešová v článku *Když prší psi a kočky* (2013), uvádějí, že uživatelů znakového jazyka je v České republice 8 000 - 12 000 a tlumočnicků znakového jazyka jen 60. Paní Bulová (in Zahumenská, Dingová, Horáková, 2008, s. 7) „zmiňuje, že v České republice žije přibližně 500 000 neslyšících osob. Většinu z nich tvoří nedoslýchaví, u nichž došlo ke zhoršení sluchu ve vyšším věku.“ Podobné informace lze najít na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (Pobořilová, 2018) „V Česku žije okolo půl milionu sluchově postižených lidí. Drtivou většinu z nich tvoří starší lidé, jejichž sluch se zhoršil s věkem. Lidí, kteří neslyší od narození, nebo o sluch přišli v raném věku, je asi 7 600. Tito lidé jsou většinou uživateli českého znakového jazyka.“

d. Komunita neslyšících osob

Termín komunita neboli společenství (Kočí, 2002a, s. 545) znamená „sociol. přirozený či pův. spol. útvar, sdružující lidi na základě pocitu vzájemné sounáležitosti, postavený na spolupráci a vzájemné pomoci. S. bývá kladeno do protikl. ke spol., resp. moderní spol., v níž se lidé stýkají spíše na základě smluvních vztahů, ...“ (Kočí, 2002b, s. 198)

Neslyšící komunita stejně jako kterákoli jiná komunita neuvažuje jednomyslně. Každá komunita je různorodá, například někteří neslyšící žijí ve slyšící rodině, jiní neslyšící žijí v neslyšící rodině. A dále v komunitě lze neslyšící oddělit na Hispánce, Afroameričany, Asiaty, Romy, gaye či lesby a také na neslyšící s dalším fyzickým či mentálním postižením. (Lane, 2013, s. 18) „Poznat, jaké je to být členem neslyšící komunity, znamená představit si, jak byste uvažovali, cítili a reagovali, kdybyste jako neslyšící dospívali, kdyby znakový jazyk byl vaším hlavním prostředkem komunikace, kdyby vaše oči byly brány do vaší mysli, kdyby většina vašich přátel byla neslyšící, kdybyste se dozvěděli, že existují děti, které neumějí znakovat, teprve poté, co jste poznali desítky těch, které to umějí, kdyby lidé, jež obdivujete, byli neslyšící, kdybyste se den co den, až kam vaše paměť sahá, potýkali s nevědomostí a nekomunikativností slyšících, kdyby... kdybyste jednoduše byli neslyšící (Lane, 2013, s. 32).“

Spolky neslyšících jsou důležitou součástí komunity neslyšících, a to protože se tam scházejí. Je tam zajištěna činnost, zájmové aktivity a možnosti sdílet a dozvědět se informace. Neslyšící mají prostor mezi sebou sdílet literaturu neslyšící kultury - vyprávění v ASL, dějiny neslyšících, legendy, anekdoty, poezii, divadlo, vtípy, hříčky ve znakovém jazyce atd. (Lane, 2013, s. 35; Schermer, 1990)

V České republice je komunita neslyšících osob velmi aktivní, to nám potvrzují internetové stránky například celorepublikově působícího zapsaného ústavu - Česká unie neslyšících či celorepublikově působícího zapsaného spolku - Svaz neslyšících a nedoslýchavých osob v České republice.

Sebeuvědomění neslyšících souvisí s rozvojem výzkumu znakového jazyka, který dále ovlivňuje rozvoj profese tlumočení pro neslyšící.

2. Vývoj tlumočení znakového jazyka v České republice

Jak uvádí Petr Pánek (2013, s. 8), „první nám známý text o tlumočení pro české neslyšící byl zveřejněn v časopise *Obzor hluchoněmých* pod titulkem ‚Soudní tlumočnick‘ dne 1. srpna 1923.“ V článku *Počátky tlumočení pro neslyšící v českých zemích aneb 90 let od vzniku této profese u nás lze číst, že základy vzdělávání tlumočnické profese položila paní Bublová ve dvacátých letech 20. století. Organizovala a financovala první kurzy znakového jazyka. První tlumočníci znakového jazyka pocházeli ze skupin vzdělaných neslyšících, to byli lidé, kteří ztratili sluch v průběhu života, dále osoby pracující v ústavech pro hluchoněmé jako učitelé neslyšících a v neposlední řadě slyšící děti neslyšících rodičů. Práci tlumočnicků znakového jazyka ve dvacátých letech lze přirovnat k dnešní práci sociálního poradce.*

Z roku 1949 pochází jeden z prvních video záznamů o tlumočení pro neslyšící. Vladimír Buberle působil jako oficiální tlumočnick v Kodani v době 6. letní deaflympiády (Pánek, 2014b).

Některé zdroje uvádějí, že za totalitního režimu na území současné České republiky byl tlumočnick brán jako pracovník organizace pro neslyšící Svaz invalidů. Charakteristické bylo, že tlumočení nebylo tlumočnickovým hlavním zaměstnáním, tlumočnick pracoval za velmi malou odměnu, ale měl možnost absolvovat školicí kurzy pro tlumočnický. Tenkrát se stávali tlumočnickem znakového jazyka hlavně slyšící osoby, které měly ve svém okolí někoho se sluchovým postižením. Nejčastěji to byly slyšící děti neslyšících rodičů. Tyto děti vyrůstaly v komunitě neslyšících od narození, osvojily si znakový jazyk jako první jazyk, proto měly největší potenciál stát se tlumočnický pro neslyšící. Dalším faktem je, že většinu svých klientů pro tlumočení znají od mládí, což při tlumočení může být výhodou i nevýhodou (Hanzlíček, 2013). Oproti tomu v jiných zdrojích například časopis *Gong* v roce 1976 zveřejnil článek od paní Milady Smutné „Hlavní důraz v činnosti Svazu invalidů je položen na dobrovolnou práci jeho členů. Podobně tomu je i u tlumočnické činnosti. Většina tlumočnicků není zaměstnána v naší organizaci. Pracují ve svých povoláních, dělnických i intelektuálních. Tlumočnickou činnost vykonávají po svém zaměstnání. V případě potřeby jsou uvolňováni pro akce Svazu za refundaci mzdy. Obdobně si vyžadují tlumočnický státní orgány. Svaz má k dispozici pět profesionálních tlumočnicků a 40 tlumočnicků dobrovolných.“

V roce 1976 „Odměna tlumočnicků je stanovena podle jejich zařazení na základě příslušných vyhlášek. Prvá a druhá kategorie je placena 14 Kčs za každou odtlumočenou hodinu, třetí kategorie částkou 10 Kčs. Odměna je vyplácena profesionálním i dobrovolným tlumočnickům. (Smutná, 1976)“

O několik let později v roce 1979 v časopise Gong v článku neznámého autora vychází výzva k přihlášení osob do funkce tlumočnicků, z důvodu nedostatku tlumočnicků znakové řeči i vzhledem k nově ustanovené směrnici pro honorování tlumočnicků znakové řeči (Gong, 1979).

V 80. a 90. letech se o rozvoj tlumočnické profese významně zasloužilo státní centrum pro výzkum znakového jazyka - Institut pro neslyšící v Berouně, který uskutečnil první výzkum českého znakového jazyka. Výzkum byl zaměřen na písemný zápis znakového jazyka (Macurová, 2008). V publikaci Jazyk Neslyšících (Kuchařová, 2005) se tvrdí, že výzkum českého znakového jazyka v České republice probíhá až od 90. let 20. století. Jak uvádí Toráčová (2008, s. 37-38): „tehdejší neslyšící klienti nebyli zvyklí využívat skutečně profesionálně se chovající tlumočnicků a tlumočnicki neměli profesní organizaci, která by se důkladně věnovala zvyšování profesní úrovně tlumočnicků a celkovému pozvedávání této profese, a která by tříbila názory uživatelů znakového jazyka a alternativních komunikačních systémů neslyšících.“

Před rokem 1998 si neslyšící mohli objednat tlumočnické služby v organizaci, která tlumočení zároveň hradila. V případě, že neslyšící si domluvil tlumočení přímo s tlumočnickem, finanční náklady hradil neslyšící (Kronusová, 2008a).

„Za posledních 20 let se situace u nás změnila, český znakový jazyk byl v roce 1998 uzákoněn jako jazyk českých neslyšících.“ (Mladová, 2010, s. 23)

V roce 2002 Asociace organizací neslyšících, nedoslýchavých a jejich přátel (ASNEP) zrealizovala projekt - Centrum zprostředkování tlumočnicků pro neslyšící (CZTN). Druhý projekt Tlumočnické služby pro neslyšící zajistil od roku 2004 finanční prostředky na proplácení odměn pro tlumočnicků. O dva roky později, v roce 2006 z podnětu MPSV došlo ke sloučení těchto dvou projektů, nesoucí název Tlumočnické služby pro neslyšící, který byl zaregistrován jako sociální služba v roce 2007. Projekt poskytuje tlumočnické služby pro neslyšící na celém území České republiky a zajišťuje služby bezplatně osobám se sluchovým postižením jakéhokoli věku.

V České republice v roce 2005 pracovalo 90 tlumočnicků znakového jazyka, dle odhadů na pokrytí požadavků českých neslyšících bylo potřeba 390 tlumočnicků znakového jazyka (Wit, 2005, s. 27). Z Popisu projektu Tlumočnické služby pro neslyšící (ASNEP, 2012c) lze zjistit, že v roce 2006 spolupracovalo s CZTN 56 tlumočnicků. Po registraci projektu Tlumočnické služby pro neslyšící v roce 2007 jako sociální služby se počet spolupracujících tlumočnicků zmenšil. Na vině byl i nově zavedený pohovor pro tlumočnický prověřující jejich kvality. V roce 2008 v CZTN bylo 59 registrovaných tlumočnicků. V roce 2009 se počet registrovaných tlumočnicků nezměnil a v dalším roce (2010) počet registrovaných tlumočnicků poklesl na 41 tlumočnicků. Pokles byl zapříčiněn změnou zákona o sociálních službách, který zavedl systém dalšího vzdělávání s uvedeným minimálním počtem hodin vzdělávání, kterou tehdejší tlumočníci nesplňovali. V roce 2011 počet registrovaných tlumočnicků v databázi opět poklesl na 39 tlumočnicků. Ze statistik CZTN uveřejněných na webových stránkách lze zjistit, že v roce 2012 s CZTN spolupracovalo 42 registrovaných tlumočnicků a v roce 2013 CZTN evidovalo 49 registrovaných tlumočnicků a 6 osob jako tlumočnický-dobrovolníky. V roce 2013 bylo v CZTN přihlášeno celkem 1434 klientů a bylo uskutečněno 2223 požadavků na tlumočení.

CZTN zprostředkovává a hradí například tlumočení na úřadě (mimo správního řízení), tlumočení u lékaře a následně v lékárně, v bance, v zaměstnání, v pojišťovně a tlumočení týkající se obsahů a podepisování smluv. CZTN zprostředkovává, ale nehradí náklady na tlumočení při soudním řízení, tlumočení ve škole, tlumočení na policii, tlumočení ve správním řízení (na úřadě).

První profesní organizace tlumočnicků znakového jazyka vznikla v České republice v roce 1995 nesoucí název Česká společnost tlumočnicků znakového jazyka (ČSTZJ). U Ministerstva vnitra České republiky se zaregistrovala 4. 3. 1996 (Kronusová, 2008b).

V roce 1996 byla založena Organizace tlumočnicků znakového jazyka (OTZJ) se sídlem v Brně, která organizovala kurzy znakového jazyka pro veřejnost i pro tlumočnický znakového jazyka a dále kvalifikační kurzy tlumočnicků (Kronusová, 2008b).

Česká komora tlumočnicků znakového jazyka (ČKTZJ) zahájila svou činnost v roce 2000. S cílem zvyšovat profesionální úroveň svých členů vznikl v roce 2004 Certifikační vzdělávací program (CVP). Díky projektu Vyškolení lektorů a vytvoření výukových materiálů pro tlumočnický znakového jazyka, transliterátory znakové češtiny a vizualizátory mluvené češtiny, výuku kurzů CVP zajišťují vyškolení lektoři. V roce 2008 se CVP stal akreditovaným vzdělávacím programem Ministerstva práce a sociálních věcí (Červinková Houšková, 2008a; Záhumenská, Dingová, Horáková, 2008). V současné době Certifikační vzdělávací program byl pozastaven.

V roce 2001 ČSTZJ a OTZJ založila Národní radu tlumočnicků a lektorů znakového jazyka (NRTLZJ). Cílem bylo dosáhnout větší jednotnosti tlumočnicků u nás. Veškerá činnost, která probíhá v rámci NRTLZJ, spadá pod činnost jiných organizací nejčastěji pod Svaz neslyšících a nedoslýchavých osob v České republice (Kronusová, 2008b).

V roce 2006 vznikla Agentura pro neslyšící (APPN) poskytující tlumočení pro neslyšící jako sociální službu, zajišťující online tlumočení a snažící se zvýšit počet tlumočnicků znakového jazyka. V říjnu 2013 APPN zveřejnila nabídku na proškolení nových tlumočnicků znakového jazyka pro zájemce z řad tělesně postižených, například osob na vozíčku (Sládková, 2013).

Ivana Čeňková (2008) uvádí, že stávající organizace tlumočnicků u nás v současné době nemohou uspokojit mnohonásobně převyšující poptávku lidí se ztrátou sluchu po tlumočnických službách, přestože ti mají ze zákona na tyto služby právo.

Ve stejném roce proběhl výzkum zabývající se kvalitou tlumočnických služeb. Názory neslyšících jsou publikovány v práci Kláry Richterové Představy neslyšících o tlumočnických službách. Nejčastěji neslyšící zmiňují dva problémy: důležitost vzdělávání tlumočnicků znakového jazyka jak po stránce teoretické tak jazykové a nedostatečný počet tlumočnicků českého znakového jazyka v České republice (Richterová, 2008).

O profesionálním tlumočení můžeme mluvit v období posledních 20 až 30 let (Richterová, 2008). V posledních letech v oblasti poskytování tlumočnických služeb v České republice proběhlo několik změn. Jedna z velkých změn, byla v roce 2016 předání projektu CZTN zapsanému spolku

Svazu neslyšících a nedoslýchavých osob v České republice. Přeregistrování projektu a předání veškeré administrativy proběhlo hladce a v současné době projekt pod novým vedením SNN v ČR, z. s. úspěšně funguje a snaží se rozšiřovat a zlepšovat poskytované tlumočnické služby po celé České republice. V roce 2017 dle výroční zprávy SNN v ČR, z. s. měla služba CZTN ve své databázi 44 tlumočnicků a poskytla tlumočnické služby svým 1820 klientům. Dalších několik změn proběhlo u Agentury pro neslyšící (APPN), která se přejmenovala a v dnešní době je známá pod názvem Tichý svět, o. p. s. Tato společnost působí v deseti krajích České republiky - Praze, Středočeském, Libereckém, Královéhradeckém, Pardubickém, Ústeckém, Plzeňském, Jihočeském, Moravskoslezském a Jihomoravském kraji. Je zřizovatelem a provozovatelem serveru tichezpravy.cz, který je zaměřen na zpravodajství v českém znakovém jazyce a Tiché linky. Dále společnost založila Tichou kavárnu a Tichou cukrárnu. Tichý svět, o. p. s. za poslední roky zrealizoval mnoho projektů, jmenuji aspoň jeden, který je v současné chvíli nejvíce viditelný a to je zavádění tabletů s on-line připojením pro on-line tlumočení do českého znakového jazyka nejen do nemocnic. Tablety jsou k dispozici ve 100 nemocnicích po celé České republice, nově na městských úřadech a ve státní správě na pracovištích České správy sociálního zabezpečení. Služby v roce 2017 Tichý svět, o. p. s. poskytoval více než 1 072 klientům.

3. Podnikatelský plán - teorie

K osvětlení termínu podnikatelský plán uvádím na začátek několik názorů odborníků. „Sestavení podnikatelského plánu nám pomůže se zamyslet a objektivně se podívat na podnikatelský nápad. ... proč si myslím, že podnikatelská idea je dobrá a realizovatelná (Todd, 2017, s. 3 a s. 40).“ Podnikatelský plán pomáhá v rozvoji organizací, hledání řešení či sestavování krizového plánu. (Trpišovský, 2007) „Plán podnikání je závažný dokument o historii vaší firmy. Presentuje vaši aktuální situaci, vizi do budoucna a plány, jak tuto vizi realizujete (Abrams, 2007, s. 8).“ Podnikatelský plán prezentuje obchodní cestu, jaký je naplánován rozvoj společnosti a jakým způsobem dosáhneme vytyčeného rozvoje. (Borrie, 2018) Czech Invest (2005, s. 35) uvádí, že jakýkoliv podnikatelský plán je především pro podnik samotný, který si vytyčí cíle, uvědomí si rizika a zádrhele, které bude potřeba eliminovat či úplně odstranit, podnik si stanoví časový plán atd. Společnost Czech Invest zmiňuje své motto, které ji šetří peníze a čas: „Lepší dělat chyby na papíře než na trhu (Czech Invest, 2005, s. 35).“

„Dobry business plán se skládá z 10% nápad, 10% já, 20% průzkum trhu, 20% marketing, 10% strategický plán (pravidla, směrnice, operace, postupy...) a 30% průzkum mezi zákazníky (Todd, 2017, s. 2).“

Carolin Todd (2017, s. 6) uvádí, že podnikatelský nápad popisuje záměr podnikání, zejména charakterizuje služby a produkty. V rámci podnikatelského plánu se ukážou příležitosti podniku, důvody, proč je poptávka a potřeba tento produkt či službu poskytovat, jak bude podnik postupovat k naplnění poptávky, jak se bude produkt nebo služba prodávat, jakým stylem se bude produkt či služba prodávat, kdo je cílová skupina zákazníků a klidně i jaká je filozofie podniku.

„The business idea - sumarizace pro člověka, který mne nezná, představení podnikání, komu podnik náleží, jaká bude struktura podnikání (Todd, 2017, s. 31).“ Udělat výzkumy a plánování, jak jen to je možné, před zahájením podnikání, jelikož znalost trhu a kdo je náš zákazník, nám velmi dopomůže se přiblížit k našemu úspěchu. (Todd, 2017, s. 2)

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými formami podnikatelského plánu: prezentace ve výtahu (Elevator Pitch), stručné shrnutí

(Executive summary), zkrácený podnikatelský plán a plný podnikatelský plán (Czech Invest, 2005, s. 37)

Prezentace ve výtahu (Elevator Pitch) je představení podnikatelského plánu verbálně, v rámci několika stručných, zapamatovatelných vět, do kterých shrneme základní informace o podnikatelském záměru. Doba této prezentace by neměla být delší než doba jízdy výtahem, od které je název prezentace odvozen. (Czech Invest, 2005, s. 37)

Stručné shrnutí je krátké výstižné písemné vyjádření podnikatelského plánu. Rozsah stručného shrnutí by nemělo přesáhnout jednu normo stranu, maximálně rozsah stručného shrnutí je uveden na dvě normo strany. Toto stručné shrnutí předáváme investorům. Na základě informací ze stručného shrnutí si investoři udělají představu, zda mají zájem o investování svých financí do předkládaného podnikatelského plánu. (Czech Invest, 2005, s. 37)

Zkrácený podnikatelský plán je skoro totožný s plným podnikatelským plánem. Jediný rozdíl je v hloubce zmiňovaných detailů, které záměrně neuvádíme, dokud nezískáme důvěru, že investor má vážný zájem investovat. (Czech Invest, 2005, s. 37)

Plný podnikatelský plán obsahuje veškeré podrobnosti a díky tomu je to nejrozsáhlejší verze podnikatelského plánu. V plné verzi jsou uvedené informace o výrobních procesech, technologiích, know-how společnosti. Většinou při předání plného podnikatelského plánu investorovi se podepisuje tzv. NDA (Non Disclosure Agreement) jinak řešeno smlouva o utajení. Tím se společnost jistí, že investor informace uvedené v podnikatelském plánu nezneužije a využije je jen pro rozvalu, zda podnikatelský plán podpoří či ne. (Czech Invest, 2005, s. 37)

Čtvrtou verzí podnikatelského plánu je internetová verze, ta se liší od tří předchozích jen svou on-line formou. (Czech Invest, 2005, s. 37)

Kapitoly, které by měl podnikatelský plán obsahovat, se u jednotlivých autorů trochu liší. Autorka Rhonda Abrams (2007) uvádí obsah podnikatelského plánu následovný:

- Úvodní shrnutí
- Popis firmy
- Cílový trh
- Konkurence

- Plán marketingu a prodeje
- Provoz firmy
- Management
- Budoucí vývoj
- Finance

Obdobně tomu Carolin Todd (2017) člení podnikatelský plán na části:

- Podnikatelský nápad
- Představení společnosti
- Výzkum trhu
- Výzkum mezi zákazníky
- Marketingový plán
- Operační plán
- Management
- Riziko
- Legislativní a regulační hlediska
- Plán, jak naplníme náš podnikatelský plán, pokud bude schválen

Drobnosti v odlišnosti členění podnikatelského plánu lze spatřit u Milana Trpišovského (2007):

- Popis společnosti
- Vymezení produktu, služby a popis
- Marketingový plán
- Management plán
- Provozní plán
- Finanční plán
- Legislativní plán
- Závěr

Z výše zmíněných členění si volím dělení dle Milana Trpišovského a k jednotlivým částem podnikatelského plánu uvádím více informací níže.

a. Popis společnosti

První podkapitola podnikatelského plánu nesoucí název **popis společnosti** má obsahovat údaje o společnosti (název společnosti, sídlo, informace o vlastníkově a právním postavení). Zda se jedná o společnost, která již působí na trhu či nově vzniká, jaká je charakteristika společnosti, či zda lze nastítnit konkurenční prostředí. Popsat odkud přišel nápad na podnikání. Jaké zkušenosti a ocenění společnost v minulosti získala a jak tyto zkušenosti a ocenění pomohou k dosažení podnikatelského plánu. Jaká je vize společnosti. „Vize je určitý obraz budoucnosti s nějakým více či méně přesným komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit (Kotter, 2015, s. 93).“ Vize pomáhá určit obecný cíl společnosti, pomáhá při činění rozhodování, zda rozhodnutí jsou v souladu s vizí a tím lze předejít několikahodinovým diskuzím. (Kotter, 2015, s. 93 a 94) Cílem této podkapitoly je seznámit čtenáře o historii společnosti, o rozvoji společnosti a právním postavení (Abrams, 2007, s. 27 až s. 40; Todd, 2017, s. 7; Trpišovský, 2007).

b. Vymezení produktu, služby a podstaty podnikání

V druhé části podnikatelského plánu se zaměříme na **vymezení produktu, služby a jejich popis**. Doporučuje se stručný a jasný popis (vzhledu) produktu nebo (vlastnosti) služby. Popis by měl vystihovat, jak produkt nebo služba funguje a k čemu slouží. Je vhodné vyjádřit podstatu podnikání, kdy a kde podnikání začne, čím je produkt či služba speciální (výhody, cena, nový produkt, jakými charakteristiky produkt či služba osloví zákazníky), jaké věci a zázemí je třeba pro poskytování služby. „Když nedáte lidem kvalitní produkt a služby, po nichž touží, dlouho v byznysu nezůstanete (Blanchard, 2017, s. 19).“

I v této části podnikatelského plánu je vhodné zmínit rizika, co zapříčiní zastarání produktu či konec produkce například celoživotní vzdělávání. Na druhou stranu pokud uvedeme mnoho detailů v této části podnikatelského plánu, může dojít k zahlcení čtenáře (Abrams, 2007, s. 34; Srpová, Svobodová, Skopal, Orlický, 2011, s. 16; Trpišovský, 2007).

c. Marketingový plán

„Marketing je kontakt se zákazníkem, za účelem nabídnutí produktů, zapůsobení na jeho emoce, nalákání zákazníka a prodej. Marketing je proces, který spojuje schopnosti podniku s požadavky svých zákazníků. Úspěšný marketing znamená mít správný produkt na správném místě v pravý čas a jistota, že zákazník je o produktu informován. Marketing proto přináší ‚zítřejší‘ objednávky (Westwood, 2002, s. 11).“

Marketingové plánování je termín, který se „používá k popisu metod objasňujících jak používat marketingových zdrojů k dosažení marketingových cílů“ (Westwood, 2002, s. 13). Marketingový plán má potencionálního investora, sponzora či banku informovat o tom, že máme promyšlenou marketingovou a obchodní strategii a s touto strategií zhodnotíme finanční prostředky investora. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 22) „Marketingový plán je sestaven z menších dílčích plánů, týkající se jednotlivých výrobků, geografických činností či služeb (Westwood, 2002, s. 9).“ **Marketingové plánování** zajišťuje podporu prodeje, snaží se o šíření marketingových předmětů za účelem prezentace produktů a „vyvolání pocitu, že to lidé nutně potřebují (Westwood, 2002, s. 11).“ Marketing je investice do našeho podnikání ne náklad. (Rivola, 2018)

Na začátku marketingového plánu by mělo být uvedeno - obchodní jméno společnosti, kde je sídlo a kde působí. Firma, která již působí na trhu, je charakterizována následujícími klíčovými daty - roční obrat, prodej na domácích trzích, export, provozní zisk, počet zaměstnanců a hlavní služby či produkty. (Westwood, 2002, s. 10)

Mezi hlavní operace marketingového plánu (Westwood, 2002, s. 12) se řadí čtyři prvky. Často označované jako „marketingový mix“ či „4P“:

- Prodaný produkt (product)
- Cenová politika (price)
- Způsob podpory prodeje produktu či služby (promotion)
- Způsob distribuce (place)

V počáteční části marketingového plánu (Westwood, 2002, s. 14) se uskutečňuje marketingová analýza, která by nám měla pomoci stanovit:

- Trh
- Zákazníka
- Konkurenci
- Marketingovou strategii

V marketingové analýze trhu, se zjišťuje **velikost a segmentace trhu**, ve kterém plánujeme podnikat. Základní dvě podmínky při určení segmentace trhu hrají roli dvě základní podmínky. První podmínka je: vnitřní homogenita segmentů, to jest, že na trhu je dostatek zákazníků se stejnými potřebami. Druhá podmínka upozorňuje, že je potřeba mít dostatečnou diferenciaci mezi segmenty, že se mezi segmenty projevuje rozdílnost potřeb. Při průzkumu trhu se ukáže síla trhu, která ovlivňuje, co se bude vyrábět, co se bude prodávat a jaké služby se budou poskytovat. Toto nerozhodne, ani neovlivní organizace či jeden klient. (Rivola, 2018; Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011; Raiter, 2010)

V analýze trhu by se mělo uvést, proč jsme si vybrali tento trh. Jaký tam je vztah mezi potřebami zákazníků a marketingovými aktivitami? Jaké jsou současné trendy trhu? Které faktory trh ovlivňují? Jedná se o nový či vyspělý trh? Jak do současné situace trhu zapadá naše služba či produkt? Jakou z možných cest na trh využijeme (síť kontaktů, síť kontaktů on-line, vybudování sociálního média, přihlášení zákazníků na naší internetové stránce). K podložení svých zjištění použít dostupná data, statistiky i články a zdroje na internetu. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 165; Todd, 2017, s. 8 a s. 21; Westwood, 2002, s. 13)

V zaměřené marketingové analýze na **zákazníka** se provádí výzkum se zákazníky. Dle Todd (2017, s. 13 a s. 38) se jedná o nejpodstatnější část příprav a zahajování podnikání. Pohovořit si napřímo se zákazníky, zjistit jejich názory, postoje a ochotu za daný produkt nebo službu zaplatit, což nám značí, že jsme se k problému a jeho řešení postavili správně. V rámci výzkumu se zákazníky, si můžeme otestovat naše domněnky a očekávání. Jak se asi naplní při zahájení podnikání. Jakmile získáme data od zákazníků, je vhodné se zamyslet, jak zjištění od zákazníků využijeme do podnikání. Pro čtenáře

podnikatelského plánu je ideální uvést informace o výzkumu - typ výzkumu, použité metody, kdo byl respondent, co jsme zjistili.

Na základě výzkumu s potencionálními zákazníky by měli jít odvodit marketingové aktivity, přes které lze zaujmout zákazníky. Nejhlavnější přednosti produktu či služby. Lze sestavit prognóza prodeje (forecast). V této části podnikatelského plánu je místo na uvedení, kdo bude první zákazník a z jakého důvodu byl zvolen daný způsob vstupu na trh. Jak o podnikatelském plánu budeme šířit informace? Jak rozšíříme zprávu nejen mezi potencionální zákazníky, že jsme na trhu. (Todd, 2017, s. 15, s. 16, s. 20 a s. 21)

V analýze **konkurentů** se zaměříme na společnosti, které by nám mohly konkurovat, „...bez ohledu na to, jak je nápad skvělý, vždy tu budou další konkurenti, bojovat o ty stejné zákazníky, ujistit se, že rozumím konkurenci silné slabé stránky (Todd, 2017, s. 9)“.

Přehled konkurentů lze provést s tabulkou číslo 1, po jejím sestavení, lze zjistit, jak je na tom konkurence (Todd, 2017, s. 33):

Tab. 1 - Sestavení přehledu konkurentů

	konkurent 1	konkurent 2	konkurent 3
jméno			
typ konkurence			
střet zájmu			
silné stránky			
slabé stránky			
souhrn, jak budu vést konkurenční boj			

Zdroj: Todd, Start Up. How To Build a Business, 2017, s. 33

Při stanovování konkurenčního boje, se lze zamyslet, zda budu levnější, komplexnější, rychlejší.

Pro první, druhou i třetí část marketingového plánu, lze použít SWOT analýzu. **SWOT analýza** byla vymyšlena ve dvacátém století v šedesátých letech. Americkým poradce pro obchod a management Albert Humprey ji

poprvé aplikovat při analýze podniků (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 174).

SWOT analýza je jednoduchá analytická metoda, pomocí které lze snadno zmapovat faktory. Tyto faktory jsou pro organizaci stěžejní, tedy pomohou jí s pozicí na trhu, nebo ji stanoví, které faktory ovlivní její postavení na trhu, ať kladným nebo záporným způsobem. Na základě sestavené SWOT analýzy lze navrhnout strategii, jak nejlépe pracovat se silnými stránkami organizace a jak nejvíce eliminovat vliv slabých stránek, využít příležitostí a případně se připravit na možné důsledky hrozeb (SWOT analýza v Excelu, 2011; Vrzáček, 2017).

Samotná SWOT analýza se skládá ze čtyř oblastí hodnocení (SWOT analýza v Excelu, 2011). Dvě oblasti se zaměřují na vnitřní prostředí a dvě na vnější prostředí. Oblasti hodnocení lze odvodit od jednotlivých písmen v názvu analýzy SWOT:

- | | |
|--------------------------------|-------------------|
| • Strengths - silné stránky | vnitřní prostředí |
| • Weaknesses - slabé stránky | vnitřní prostředí |
| • Opportunities – příležitosti | vnější prostředí |
| • Threats – hrozby | vnější prostředí |

Strengths čili **silné stránky** se týkají analyzování vnitřního prostředí organizace. Jinak řečeno v čem je organizace silná, v jakých oblastech má náskok oproti konkurenci. Silné stránky jsou ty, které vybočují z průměru při porovnání s jinými organizacemi. Weaknesses jinak řečeno **slabé stránky** se zaměřují také na analyzování vnitřního prostředí organizace. Tyto faktory mohou být zjištěny pomocí benchmarkingu, srovnání s konkurencí apod. Termín Opportunities je do češtiny přeložen jako **příležitosti**, v této oblasti jde o zjištění příležitostí ve vnějším prostředí, například jaké má organizace možnosti rozvoje, vývoje služeb či výrobků a posílení pozice na trhu. Anglickému slovu threats v češtině přiřazujeme slovo **hrozby**. Faktory hrozeb signalizující možná rizika a ohrožení ve vnějším prostředí organizace. Tyto faktory organizace nemá pod kontrolou, nemůže je ovlivnit, ale do jisté míry může organizace svým aktivním přístupem ovlivnit dopad těchto faktorů na svoji činnost či samotnou existenci. (SWOT analýza v Excelu, 2011)

Sestavení SWOT analýzy nejčastěji probíhá na základě brainstormingu, po kterém by měla následovat diskuze, který faktor do které oblasti náleží. Platí

pravidlo, čím více lidí se bude účastnit diskuze, tím přesněji se faktory roztrídí do oblastí (SWOT analýza v Excelu, 2011).

Po roztrídění faktorů do čtyř oblastí se u každého faktoru zvlášť v rámci diskuze určuje hodnota někdy označovaná jako závažnost (Strategický management 17, 18 a 19, 2018). Hodnotě se přiřazují čísla na škále -5-0 nebo 0-5, kladná čísla se přiřazují silným stránkám a příležitostem. Škála se zápornými čísly až nula se přiřazuje k slabým stránkám a hrozbám. Váha se určuje u každé oblasti v kontextu všech faktorů. V každé oblasti součet čísel vah u jednotlivých faktorů se rovná číslu 1. (SWOT analýza v Excelu, 2011) Při analýze vnějšího prostředí tedy příležitostí a hrozeb je možné využít PESTLE analýzy. (Vrzáček, 2017) PESTLE analýza se skládá z faktorů:

- Politické
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické
- Legislativní
- Ekologické (environmentální)

Jakmile jsou určeny váhy a hodnoty, přistoupíme k určení finálního čísla jednotlivých faktorů. U každého faktoru se váha a hodnota mezi sebou vynásobí. Následně se tyto finální čísla sečtou a toto číslo představuje celkové číslo pro danou oblast.

Pro vyhodnocení SWOT analýzy se pracuje s celkovými čísly za jednotlivé oblasti, které sečteme nejprve za vnitřní prostředí, za vnější prostředí a pak sečteme čísla za vnější a vnitřní prostředí a vyjde nám výsledné číslo SWOT analýzy. Toto výsledné číslo SWOT analýzy se hodnotí jako souhrn všech faktorů. Číslo nám udává informaci, zda organizace v současné době čelí více slabým stránkám a hrozbám, vyšlo by záporné číslo, čelí srovnatelnému množství slabým stránkám, hrozbám, příležitostem a silným stránkám, bude výsledné číslo okolo nuly, a pokud organizace disponuje silnými stránkami a příležitostmi, výsledné číslo SWOT analýzy je kladné číslo (SWOT analýza v Excelu, 2011).

Ve čtvrté části marketingové analýzy si na základě zjištění z první, z druhé a z třetí části marketingové analýzy stanovíme **marketingovou strategii**. Na základě vize společnosti se sestavuje strategie. Strategie by měla

obsahovat potencial společnosti, charakteristiku produktu pro klienta, jak budu marketingově prosazovat produkt (jednotlivě, masově...), distribuční kanály, atraktivitu společnosti pro klienta, marketingové taktiky - akční programy, způsob provádění kontroly.

Strategie dle Rivoly (2018) znamená, že žijeme současnost, ale už tvoříme budoucnost. Naproti tomu Crainer (2000, s. 96) tvrdí, že strategie znamená „dělat věci správně“. Kotter (2015, s. 101) mluví o strategii, jako o koncepci, tedy koncepci metod, které pomohou naplnit vizi. Jeden z mnoha dalších autorů, který se zabývá strategií, je Richard Koch (in Crainer, 2000, s. 99), který hovoří o strategii následovně:

- a) „Dobrá strategie představuje komerční logiku podnikání, která určuje, proč může firma mít konkurenční výhodu a své místo na slunci. Kompletní strategie musí obsahovat vymezení pole působnosti firmy: obor podnikání, typ zákazníků a geografický dosah. Zároveň musí zahrnovat určení jedinečných firemních kompetencí a konkurenční výhody, které podniku zajišťují specifické místo ve vybraném poli působnosti.
- b) Strategie znamená také to, co podnik dělá, jakou obchodní pozici si buduje a jak vede konkurenční bitvy. Vždycky se můžete pokusit o popis konkurenční strategie, ať ji považujete za rozumnou nebo ne. V tomto smyslu je strategie to, co firma dělá, ne to, co říká, že dělá, nebo co tvrdí její strategické dokumenty.“

Na závěr části o strategii uvedu zmínku z Časopis Economist, který 8. října 1994 publikoval článek profesora Portera PhD. (in Crainer, 2000, s. 96), který se jasně vyjádřil o nejednoznačnosti definování strategie, že „nikdo vlastně neví, co strategie je.“

d. Management plán

Ve čtvrté části podnikatelského plánu je pozornost zaměřena k **plánu managementu**. Jak je/bude společnost personálně obsazena. Jaká bude otvírací doba? Kdy budou služby poskytovány? Jaká je/bude zodpovědnost jednotlivých pracovníků? Jaké profesní kvalifikace jsou/mají být naplněny? Jedná se o interní zaměstnance či externí spolupráci s odborníky, například účetní. Autoři světového bestselleru Kiyosaki, Lechter (2001, s. 109) uvádějí, tři důležité podmínky pro úspěšné podnikání: „pracovat s chytrými právníky a účetními“, „znát legislativu“ a „znát zákony a dodržovat je“.

V této části podnikatelského plánu je uveden jednoduchý přehled, ve kterém jsou rozepsány role zaměstnanců, jejich funkce, pozice, kolik hodin měsíčně² budou pracovat, kolik jim bude zapláceno. Jak jsou zaměstnanci vybaveni (notebook, telefon, paušál, auto...). Jaké budou motivační a stimulační faktory pro zaměstnance - vrcholový management, střední management, nejnižší úroveň. (Todd, 2017, s. 23; Trpišovský, 2017)

V management plánu je dobré zmínit i externí dodavatele. „Co budou zajišťovat? Co budu od nich kupovat, jak jsou důležití pro podnikání? Jak jsou propojení vůči našemu podnikání? (Todd, 2017, s. 25)“ Pokud budeme s dodavatelem nějakým způsobem spolupracovat, budeme na nich závislí.

S každým podnikatelským plánem přichází prostor pro rizika, je dobré si promyslet, která rizika nás mohou potkat a jak je budeme eliminovat. Kiyosaki a Lechter se také zmiňují, že riziko je v podnikání neustále přítomné, je lepší, se riziko naučit řídit, než se mu vyhýbat. (Kiyosaki, Lechter, 2001, s. 140, Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 32, Todd, 2017, s. 26)

² V původním zdroji autorka uvádí počet odpracovaných hodin za týden - Velká Británie.

e. Provozní plán

V páté části podnikatelského plánu je představen **provozní plán**, který by měl obsahovat informace k prostorům, personálnímu obsazení a např. otevírací době, tato kapitola vychází z již zmíněných informací v kapitole předchozí - management plánu.

Pokud se vrátíme zpět k prostorům, je vhodné uvést dle Todd (2017, s. 22 a s. 46), na jaké adrese a v jakém typu prostoru bude podnikání probíhat, odkud bude podnikání řízeno, jak bude prostor provozu podnikání zařízen, jaká je potřeba vybavení pro podnikání. Při popisu prostorů se pohlíží i na okolí, ostatní podniky blízko prostorům provozu, je lokalita provozovny a prostoru odkud bude podnikatelský plán realizován dobře dostupný (auto, veřejná doprava, zastávka, cyklostezka, parkoviště...) Jak všechny výše zmíněné faktory ovlivní podnikání?

V případě pokud prostory jsou plánované si pronajmout či koupit, je vhodné do podnikatelského plánu vložit bližší informace jako přílohu. Například přiložit emailovou konverzaci o přislíbených prostorách, návrh kopie nájemní smlouvy, makety, návrhy, výkresy půdorysy apod., které ukazují, co máte v úmyslu s nemovitostí a jaké úpravy daný prostor vyžaduje. (Todd, 2017, s. 46)

f. Finanční plán

V šesté podkapitole podnikatelského plánu se uvádějí informace k sestavení finančního plánu. Finanční plán tvoří vrcholový management či vedoucí pracovníci jednotlivých týmů, avšak finanční plán by měli znát i nesespecializovaní pracovníci, tak aby se mohli „zúčastnit rozhodování o pořízení potřebného vybavení a o dlouhodobém financování jejich činnosti“. (Trpišovský, 2007, s. 9) Dále „...vedoucí pracovníci provádějící finanční rozhodnutí musí brát v úvahu druh a cíle organizace, pro které pracují, stejně jako povahu řešeného problému (Trpišovský, 2007, s. 10).“ Cíle podniku se týkají osobních cílů majitelů podniku, vrcholového vedení, řídicích pracovníků na všech úrovních. Cíle podniku se v ideálním případě navzájem respektují a doplňují. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 18)

Při sestavování finančního plánu pro sociální a zdravotnické zařízení je potřeba brát v úvahu ekonomickou regulaci prostředí, ve kterém jsou služby poskytovány. Uvědomit si, že většina příjmů jsou od „třetích stran“ a „tudíž nikoliv přímo od klientů (Trpišovský, 2007, s. 10).“ Další možnost financování, například získávat dotace je snadnější než v jiných oborech. „Tato skutečnost je výhodou a zároveň nevýhodou tohoto systému. Například závislost sociální oblasti na provozních dotacích je určitou hrozbou stability poskytování této služby (Trpišovský, 2007, s. 10).“

Při sestavování finančního plánu je vhodné znát základní pojmy a operace z účetnictví. „Účetnictví jako ucelený informační systém můžeme rozdělit na následující okruhy (Sedláček, 2005, s. 4):

- a) základní čili finanční účetnictví
- b) vnitropodnikové čili nákladové účetnictví
- c) plánování kalkulací a rozpočtovnictví
- d) manažerské účetnictví.“

Základní čili finanční účetnictví se řídí jasnými pravidly. „V současnosti se ukazuje jako mimořádně důležité, aby účetnictví znamenalo jednoznačné dodržování platných právních předpisů (Sedláček, 2005, s. 3).“ Platné legislativní normy a mezinárodní účetní standardy pro Evropu vydává Výbor pro mezinárodní účetní standardy, v České republice vydává účetní osnovy a postupy účtování ministerstvo financí. Vnitropodnikové, čili nákladové

účetnictví je vztaženo k platným předpisům. „Na prvním místě je to zákon o účetnictví, živnostenský zákon, obchodní zákoník, občanský zákoník a příslušné daňové zákony (především zákon o dani z příjmu, zákon o DPH, o spotřebních daních, apod.) (Sedláček, 2005, s. 3).“ Každá účetní jednotka si stanovuje sama pravidla evidence vnitropodnikových nákladů a výnosů. Plánování kalkulací a rozpočtovnictví jsou hlavní nástroje pro porovnávání, vyhodnocování a sestavování plánu pro rozvoj dané ekonomické jednotky. Manažerské účetnictví se opírá o podklady z vnitropodnikového a základního účetnictví, tyto podklady by měly poskytnout manažerům dostatek informací pro rozhodování a řízení. (Sedláček, 2005, s. 3 a s. 4, Trpišovský, 2007, s. 27)

Pro sestavení finančního plánu si v rámci této kapitoly představíme: podvojný účetnictví, náklady, provozní páku, aktiva, pasiva, rozvahu, výsledovku, výkaz (přehled) o peněžních tocích - cash flow, analýzu bodu zvratu, analýzu krytí vlastních nákladů a rozpočet.

„**Podvojný účetnictví** je ucelenou soustavou hodnotových informací o stavu a pohybu majetku (aktiv) a zdrojích jeho krytí (pasiv), nákladech, výnosech a hospodářském výsledku. K zachycení informací se používá metoda podvojného zápisu. Pravidlo podvojnosti znamená, že při účtování jakéhokoli případu vždy účtujeme na stranu - má dáti jednoho účtu a zároveň na stranu jiného účtu - dal. Zároveň při účtování jednotlivého účetního případu se vždy strana má dáti rovná straně dal (Trpišovský, 2007, s. 26).“

V účetnictví je zejména doporučeno dodržovat zásadu opatrnosti a zásadu stálosti metod. Zásada opatrnosti znamená, že aktiva, náklady, závazky, výnosy aj. musí být odpovídající, vyvarovat se nadhodnocování nebo naopak podhodnocování. Metoda stálosti metod, jak již název napovídá, doporučuje dodržovat stejné postupy v postupu oceňování, účtování, odepisování aj. (Trpišovský, 2007, s. 27)

Dalším důležitou znalostí pro sestavení finančního plánu, rozhodování a řízení je znalost **nákladů**. Náklady lze řídit, pokud známe jejich výši. Jednou z chyb při sestavování podnikatelského plánu je pracování s neodpovídajícími náklady, ať již se jedná o jejich nadhodnocení či podhodnocení. (Kuang, 2018) „Jestliže neznáme náklady určitého konkrétního minulého období, nemůžeme plánovat náklady na stejné období budoucí. Aby organizace přežila, musí mít takové výnosy, které jsou alespoň tak vysoké jako její náklady. Stanovení cen

závisí na znalostech nákladů, stejně tak i stanovení rozpočtu (plánu) na následující období není možné provádět bez znalostí nákladů, které nám pravděpodobně naběhnou (Trpišovský, 2007, s. 13).“

Náklady se dělí na náklady přímé a nepřímé, fixní a variabilní, náklady stupňované - semi-fixní, semi-variabilní.

Charakterizujícím prvkem přímých a nepřímých nákladů je přiřaditelnost jednotlivých nákladů k jednotlivým produktům či službám. Pokud lze přiřadit náklad ke konkrétnímu výkonu, je to náklad přímý. Pokud nelze přiřadit náklad ke konkrétnímu výkonu, je to náklad nepřímý. Přímé náklady vznikají poskytnutím konkrétní služby či produktu, oproti tomu nepřímé náklady nevznikají poskytnutím konkrétní služby či produktu, ale provozem. Výši nepřímých nákladů jsme schopni určit celkově na jednu jednotku (oddělení, provozovna, celá společnost...), výši nepřímých nákladů vztahující se k jednotlivému poskytnutí konkrétní služby či produktu nelze určit. (Trpišovský, 2007, s. 14)

Náklady fixní se s objemem produkce nemění. Je jedno, zdali vyrobíme 100 nebo 105 produktů. Tyto náklady zůstávají stejné, ne ovšem napořád, se změnou smlouvy s dodavatelem nám výše nákladů fixních může stoupnout či klesnout. Mezi náklady fixní lze zařadit platbu za pronájem prostor, připojení na internet atd. V porovnání nákladů fixních a nákladů variabilních nám logicky vyjde, že variabilní náklady se s objemem produkce mění. Zdali vyrobíme 100 nebo 105 produktů nám ovlivní množství spotřebovaného materiálu, pracovní dobu zaměstnanců atd. (Trpišovský, 2007, s. 14)

Stupňované náklady se dělí na semi-fixní, semi-variabilní. Tyto náklady se opírají o teorii nákladů fixních a variabilních. „Semi-fixní se chovají v určitém časovém rozmezí při poskytování služeb jako fixní, avšak překročí-li objem poskytovaných služeb určitou mez, tyto náklady stoupnou na vyšší úroveň. Například jedna zdravotní sestra je schopna vykonat návštěvní službu u pěti a méně pacientů za den. Při šesti pacientech musíme zabezpečit další zdravotní sestru a tím pádem se nám některé fixní náklady (mzdové náklady) skokově změní. Obdobné je to i semi-variabilních nákladů (Trpišovský, 2007, s. 16).“

Jakmile známe rozdíl mezi přímými a nepřímými náklady lze sestavit **provozní páka**, která „vyjadřuje podíl fixních nákladů na celkových nákladech

(Trpišovský, 2007, s. 17).“ „Když mají fixní náklady vysoký podíl na celkových nákladech a jsou tedy vysoké v porovnání s variabilními náklady, přínos na jednotku produkce musí být větší, než kdyby byl podíl variabilních nákladů větší. To znamená, že produkt nebo služba s vysokým podílem fixních nákladů jsou výrazně citlivé na změnu objemu produkce. Jestliže objem produkce vzroste, znamená to výrazný nárůst zisku a naopak, jestliže se sníží, úměrně tomu se sníží i zisk. To znamená, že vyšší pákový efekt má za následek potenciálně vyšší nestálost a také větší riziko. Skutečnost zastoupení vysokého podílu fixních nákladů na celkových nákladech je pro poskytování zdravotnických a sociálních služeb charakteristická (Trpišovský, 2007, s. 17).“

„Finanční řízení je procesem založeným na výběru, financování a řízení **aktiv** jakékoli společnosti bez rozdílu právní formy (Trpišovský, 2007, s. 9).“ Aktiva jsou věci, za které se platí a organizace je používá ke své činnosti. Při nákupu aktiv stejně tak **pasiv**, je potřeba „... zvážit, který prostředek je výhodnější – levnější a lépe zabezpečuje rovnováhu mezi rizikem a očekávanou návratností pro organizaci jako celek (Trpišovský, 2007, s. 9).“ Dle Kiyosaki a Lechtera (2001) mezi hlavní pravidlo finanční gramotnosti patří znalost rozdílu mezi aktivy a pasivy. Na základě těchto znalostí umět kupovat aktiva, „... aktiva definují čísla, aktiva do tvé kapsy vloží peníze, pasiva vytahují peníze z kapsy př. aktiva - cenné papíry (Kiyosaki, Lechter, 2001).“ Autoři uvádějí za nejmocnější aktivum mysl, kterou disponujeme úplně všichni. (Kiyosaki, Lechter, 2001, s. 124)

Dalším účetním výkazem je **rozvaha**. Jedná se o základní účetní výkaz organizace, který zobrazuje finanční situaci organizace. To znamená, že nám výsledovka ukazuje, stav kapitálu a jeho financování v daném momentě, stav závazků, aktiv a pasiv, která jsou vyjádřena v penězích. V angličtině se rozvaha označuje termínem Balance Sheet, doslovně přeloženo do českého jazyka „seznam zůstatků“.

Rozvaha je statický účetní výkaz, tedy výkazem ke konkrétnímu dni. (Sedláček, 2005, s. 8 a s. 37; Trpišovský, 2007, s. 27) Dle Sedláčka (2005, s. 8) „rozvaha je dvourozměrným obrazem společnosti ke dni, ke kterému je zpracována. Jedním rozměrem je levá strana rozvahy – strana majetku, která je účetně označena jako strana aktiv. Pravá strana, která ukazuje zdroje financování majetku, je druhým rozměrem rozvahy a účetně se označuje jako

strana pasiv. Aktiva = Pasiva.“ Rozvaha se nejčastěji vykazuje jako tabulka, „účetní období je pak časové období mezi dvěma rozvahami, obvykle jeden kalendářní rok (Sedláček, 2005, s. 23).“

Efektivnost organizace vyjadřuje **výsledovka**, je to účetní výkaz, který pracuje se zisky (výnosy) a ztrátou organizace (náklady). Dává nám informaci, jak organizace v daném období hospodařila, zda tvořila zisky či ztrátu, jak byla finančně výkonná, zda je schopna platit úroky, splátky úvěru aj. (Czech Invest, 2005, s. 130; Sedláček, 2005, s. 8, s. 15 a s. 31; Trpišovský, 2007, s. 27)

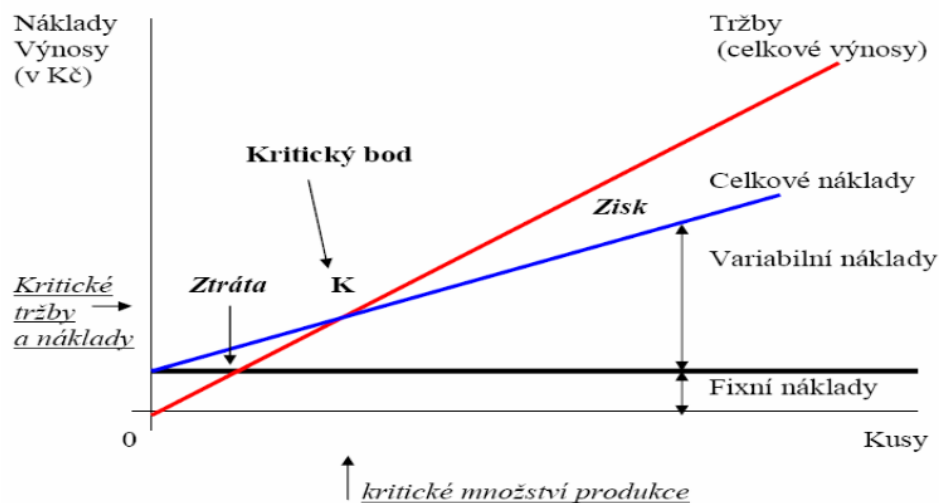
Výkaz peněžních toků nám dává „...informace o změnách ve finanční pozici (Sedláček, 2005, s. 8).“ Pojem **výkaz peněžních toků** neboli **Cash flow** (Sedláček, 2005, s. 37) „je výkazem zachycující hotovostní toky přicházející a odcházející z organizace (příjmy a výdaje) za dané časové období (Trpišovský, 2007, s. 28).“ Cash flow zobrazuje hotovost společnosti, to nám ukazuje, zda máme k dispozici potřebný finanční obnos na placení svých závazků (Abrams, 2007, s. 136). Cash flow lze sledovat pravidelně, v denních, týdenních, měsíčních, čtvrtletních, ročních intervalech. Při tvorbě cash flow pracujeme se stávající pozicí, množstvím peněz, které máme na finančním účtu. Díky Cash flow se sleduje výkonnost podniku oproti plánům. V podnikatelském plánu se uvádí cash flow pro investory na rok až tři, tak aby viděli, zda naše plány na příjmy a výdaje jsou realistické či nikoliv. (Czech Invest, 2005, s. 67)

Analýza bodu zvratu někdy nazývána kritický bod, bod krytí nákladů, „mrtvý bod“, analýza kritického bodu v anglické literatuře Break Even Analysis či Break Even Point - BEP (Buvelíny, Balcárek, 2004; Trpišovský, 2007, s. 29). BEP je zjištění rovnováhy mezi náklady a výnosy. Pro sestavení analýzy bodu zvratu potřebujeme znát fixní a variabilní náklady. „Základním principem BEP – analýzy je srovnání tržeb a celkových nákladů s cílem definovat míru rentability společnosti prostřednictvím dosažení či nedosažení zvratu, to znamená, kdy nerealizujeme zisk ani ztrátu (Trpišovský, 2007, s. 29 a s. 30)“ Bod zvratu je bod, v němž se celkové výnosy a celkové náklady rovnají. Z analýzy bodu zvratu lze vyčíst informace, které vedoucím či odpovědným pracovníkům pomohou při rozhodování. (Trpišovský, 2007, s. 29-32)

Analýza bodu zvratu se vypočítá dle vzorečku (Rivola, 2018): Bod zlomu = Fixní náklady : (jednotková cena – variabilní náklady na jednotku).

Níže je uvedené grafické zpracování analýzy bodu zvratu.

Obr. 1 - Analýza bodu zvratu



Zdroj: Buvelíny, Balcárek, Analýza kritického bodu, 2004

Poslední termín z výše uvedených je **rozpočet**, což je nástroj k plánování a k hodnocení. Sestavení rozpočtu je dynamický a interaktivní proces, který není snadné standardizovat. Rozpočet je stručně řečeno „plán, vyjádřený ve finančních jednotkách (Trpišovský, 2007, s. 28).“ Každý, kdo sestavuje rozpočet, zná strategické cíle a ty zohledňuje při tvorbě akčních plánu a cílů dané (části) organizace. (Trpišovský, 2007, s. 28)

Obecný postup při tvorbě rozpočtu Milan Trpišovský (2007, s. 28 a 29) uvádí rozpoznat klíčové cíle organizace, zjistit vnější změny, které by mohly ovlivnit fungování organizace, určit klíčové faktory, odhadnout objem produkce a optimalizovat objem produkce, navrhnout počáteční rozpočet, předložit návrh počátečního rozpočtu nadřazeným, transformovat rozpočet (výsledovka, rozvaha, výkaz toku peněz), aktualizovat rozpočet průběžně. Rozlišujeme dva typy rozpočtů, je možné sestavit pevný rozpočet či pružný rozpočet. (Trpišovský, 2007, s. 30)

Na základě výše zmíněných účetních informací potenciální investor vyčte, zda podnik bude finančně fungovat a jak bude jeho investice využita. (Czech Invest, 2005, s. 65) Manažeři organizací z výše uvedených informací

by měli mít dostatek podkladů pro učinění rozhodování a řízení tak, aby došlo k naplnění cílů organizace ve velmi krátkém období, v krátkém období a v dlouhém období. Velmi krátké období je období, ve kterém nelze změnit objem ani postupy produkce, tedy náklady zůstávají ve velmi krátkém období stejné. V krátkém období je možné změnit variabilní náklady, není možné změnit fixní náklady. V dlouhém období lze upravit pro potřeby organizace náklady fixní i variabilní. (Trpišovský, 2007, s. 35)

g. Legislativní plán

V sedmé podkapitole podnikatelského plánu se uvádějí informace o všech možných právních dokumentech, které by mohly ovlivnit náš podnikatelský plán. (Abrams, 2005)

Mezi právní dokumenty například řadíme:

- mezinárodní účetní směrnice a standardy, které jsou vydávány Radou Evropské unie, a které mají doporučující charakter (Sedláček, 2005, s. 3)
- listina základních práv a svobod Evropské unie
- zákony České republiky
 - o zákon o účetnictví
 - o občanský zákoník
 - o zákon o sociálních službách
- vyhlášky
- normy
- regulace
- licence
- kvalifikace, osvědčení

h. Závěr podnikatelského plánu

V závěrečné části podnikatelského plánu jsou uvedené informace týkající se podnikatelského plánu. Je to stručný souhrn, který by neměl být delší než dvě stránky. Tato část podnikatelského plánu se píše až v momentě, když máme vypracované ostatní podklady pro podnikatelský plán (Abrams, 2007, s. 9 a s. 17). Czech Invest (2005, s. 55) uvádí, že podnikatelský plán by měl odpovídat na tři otázky: „Co děláme, co potřebujeme, co nabízíme.“ Oproti tomu závěr podnikatelského plánu dle Abrams (2007) a Todd (2017, s. 28) by měl odpovídat na otázky:

- Je koncept podnikání smysluplný?
- Je podnikatelská činnost s rozmyslem naplánovaná?
- Je v plánu podnikání navrhnut schopný management?
- Jakou mezeru na trhu náš produkt nebo služba pokryjou?
- Jak lze popsat naše výhody oproti konkurenci?
- Jsou finanční plány realistické?
- Bude podnikání mít úspěch?
- Za jak dlouho, zdali vůbec je návratnost investice?
- Pokud bude podnikatelský plán přijat, jaké budou vaše následující kroky?

III. EMPIRICKÁ ČÁST

1. Kvalitativní výzkum

a. Úvod

Zaměření výzkumu k diplomové práci na téma Podnikatelský plán poskytování tlumočnických služeb neslyšícím v Karlovarském kraji jsem zvažovala několik týdnů.

Má první myšlenka byla uskutečnit výzkum v zapsaném spolku s neslyšícími klienty pobočného spolku v Karlových Varech od organizace Svaz neslyšících a nedoslýchavých osob v České republice. Po bližším posouzení uskutečnění tohoto výzkumu, jsem na základě zejména rizik došla k závěru, že pro získání dat bych musela dobu výzkumu naplánovat minimálně na rok až dva. Tak, abych se mohla začlenit do komunity neslyšících v Karlovarském kraji (Richterová, 2008). Druhý závažný důvod pro neuskutečnění tohoto výzkumu byla jazyková bariéra a možné nepochopení výpovědím respondentů. Znakový jazyk ovládám na jisté úrovni, ale doposud nemohu říci, že bych byla schopna rozlišit jemné nuance v jazykovém vyjádření jednotlivých respondentů. A díky tomuto by mi mohly utéct důležité informace pro výzkum.

Druhý nápad na téma výzkumu pro diplomovou práci mi přišel na mysl začátkem prosince 2017, v kterém jsem se zaměřila na informovanost ORL lékařů ohledně poskytování tlumočnických služeb pro neslyšící na území Karlovarského kraje.

Určení respondentů - ORL lékařů - jsem zvolila právě z toho důvodu, že jsou odborníky, kteří denně pracují s pacienty se sluchovým postižením a předávají pacientům zprávu o jejich stavu sluchu. Zároveň mohou svým pacientům poskytnout informace, jak se svou současnou situací naložit, popřípadě na jaké služby v kraji se lze dále obrátit.

Dalším důvodem, proč jsem se rozhodla uskutečnit tento výzkum je fakt, že v současné době je poskytování tlumočnických služeb neslyšícím v Karlovarském kraji na počátku a o službě mnoho odborníků neví. Termín „tlumočnické služby neslyšícím“ obsahuje několik služeb pro osoby se sluchovým postižením. Nejvíce je širokou veřejností známa služba -

tlumočení do/ze znakového jazyka, do/ze znakové češtiny a dále služba přepis mluvené řeči, ale již málokdo ví, že i artikulace (vizualizace) mluveného jazyka, či prstová abeceda je využívanou službou osob se sluchovým postižením.

Vymezení výzkumu na Karlovarský kraj, jsem stanovila na základě vymezení tématu diplomové práce a mé zvědavosti, jak jsou lékaři na ORL pracovištích informováni o poskytování tlumočnických služeb neslyšícím v kraji. K tomuto vymezení přispěl i můj plán po absolvování studia se přestěhovat do Karlovarského kraje a poskytovat v něm tlumočnické služby neslyšícím.

b. Harmonogram výzkumu

Na začátku výzkumu jsem si naplánovala přibližný harmonogram výzkumu, který je uveden níže:

- četba odborné literatury - listopad a prosinec 2017
- formulování výzkumné otázky a zvolení metody pro uskutečnění výzkumu - prosinec 2017
- sestavení podkladů pro polostrukturovaný rozhovor - leden 2018
- zajištění seznamu registrovaných pracovišť ORL v Karlovarském kraji - leden 2018
- pilotáž výzkumu - leden až únor 2018
- vyhodnocení pilotáže výzkumu - leden až březen 2018
- upravení podkladů pro rozhovor v případě potřeby po pilotáži - duben 2018
- uskutečnění rozhovorů s ORL lékaři - květen až první polovina června 2018
- průběžné zpracovávání a vyhodnocování výzkumu - květen až polovina června 2018
- sepsání závěrečné zprávy - druhá polovina června 2018

c. Pilotáž výzkumu

Dle navrženého harmonogramu výzkumu jsem v daném čase prostudovala knihy ke kvalitativnímu výzkumu. Dále jsem se řídila větou od Strausse a Corbinové (1999, s. 34): „Nechceme být natolik ponořeni v literatuře, aby naše znalosti dusily a omezovaly naše tvořivé úsilí! Protože naším cílem je objev, neznáme předem všechny kategorie příslušející naší teorii.“ Přesto jsem v případě potřeby v průběhu výzkumu dohledávala další informace v odborné literatuře.

„Původní výzkumná otázka je pro badatele směrnicí, která jej vede přímo k prozkoumání určité situace, místa konání události, dokumentů, aktérů nebo zpovídaných informátorů (Strauss, Corbinová, 1999, s. 25).“ Na základě informací o stanovení výzkumné otázky, jsem ji formulovala: **Jaká je informovanost lékařů na ORL pracovištích ohledně poskytování tlumočnických služeb neslyšícím na území Karlovarského kraje?** A následně vybrala ke stanovené výzkumné otázce metodu polostrukturovaného rozhovoru.

U metody polostrukturovaného rozhovoru má výzkumník předem rozmyšlené otevřené otázky, které během rozhovoru pokládá respondentovi. Polostrukturované rozhovory se občas v odborné literatuře označují termínem „hloubkové rozhovory“, v anglické literatuře se používá termín in-depth interview. (Růžička, 2017b; Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 159)

Polostrukturované rozhovory jsou vhodné pro výzkumy, v kterých nás zajímají individuální pohledy jednotlivých respondentů na nějaký fenomén, situaci, zkušenosti či nás zajímají jejich názory. (Růžička, 2017b) „Hloubkový rozhovor se neskládá pouze ze dvou částí, z rozhovoru a přepisu. Celý proces získání dat prostřednictvím této metody sestává z výběru metody, přípravy rozhovoru, průběhu vlastního dotazování, přepisu rozhovoru, reflexe rozhovoru, analýzy dat a z psaní a prezentace výzkumné zprávy (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 160).“

Připravené otázky pro rozhovory autoři Švaříček a Šed'ová (2007, s. 166, s. 167 a s. 168) doporučují rozčlenit na otázky úvodní, hlavní a ukončující. V každé této části rozhovoru se pokládají otázky konfrontační a navazující. Navazující otázky jsou jinak řečeno doptávající otázky, výzkumníkovi mají pomoci zjistit detaily řečeného, ukázat hloubku rozhovoru a odhalit jemné

rozdíly. Konfrontační otázky mají za cíl vyprovokovat respondenta k odhození přetvářky, ke sdělení jeho názoru či k vykreslení jeho pohledu na situaci. Na závěr rozhovoru by měli zaznít ukončující otázky.

V rámci přípravy na rozhovory jsem promýšlela obsah a strukturu rozhovorů. Zajistila si seznamu registrovaných pracovišť ORL v Karlovarském kraji. Následně jsem uskutečnila pilotní výzkum s lékaři na pracovištích ORL v lednu až únoru 2018. Celkem se pilotáže zúčastnilo pět respondentů.

První kontaktování účastníků pilotního výzkumu probíhalo telefonicky. V rámci prvního telefonního rozhovoru jsem nejprve mluvila se sestřičkami, které mně následně přepojily k samotným lékařům a lékařkám. V rámci prvního telefonátu jsem se představila, seznámila respondenty s obsahem výzkumu, za jakým účelem výzkum konám a zeptala se, zda jsou ochotni se výzkumu zúčastnit. Po projevení souhlasu respondentů s účastí ve výzkumu jsem se s nimi domluvila na termínu a místě rozhovoru.

Rozhovor pilotní fáze výzkumu byl naplánován na 20 minut, vzhledem k přetíženosti lékařů ORL a jejich sester bylo nemyslitelné domluvit si s nimi schůzku na hodinu či hodinu a půl, tak jak je uvedeno v odborné literatuře (Disman, 2007; Švaříček a Šedřová, 2007). Rozhovory v pilotní fázi byly realizované jednotlivě při osobní schůzce v ordinaci (3 respondenti) a při osobním setkání v kavárně (2 respondenti). Záleželo na individuálních možnostech a ochotě respondentů.

Všech pět účastníků souhlasilo se záznamem rozhovoru. Jak v odborné literatuře Švaříček a Šedřová (2007, s. 179) uvádějí: „...není možné si zapamatovat nejazykové projevy v řeči, jako jsou přeřeknutí, zkomolení, vynechání, dlouhé mlčení před odpovědí.“ Po každém rozhovoru proběhlo přepsání nahrávky anonymní formou a následně vyhodnocení dat z pilotního výzkumu.

Ve zpětném pohledu na průběh rozhovorů hodnotím, že jsem nezvolila vhodné místo pro rozhovor - v kavárně bylo rušno, na nahrávce je mnoho rušivých zvuků a při samotném rozhovoru jsme několikrát byli rušeni hlasitým smíchem návštěvníků. Naopak zkušenost vést rozhovor v ordinaci se mi osvědčilo. Respondent byl ve svém prostředí, když měl dojem, že mi slovně popisuje skutečnost nedostatečně, vypomohl si modely, které tam má

k dispozici případně mi ukázal prostory, ve kterých jednotlivá vyšetření pacientů probíhají.

Samotné přepsání a anonymizování desetiminutového rozhovoru mi zabralo 30 minut, čímž se mi nepotvrdilo tvrzení, které uvádějí výzkumníci Švaříček a Šed'ová (2007, s. 181), že přepsání rozhovoru, který má deset minut, trvá přepsat výzkumníkovi padesát až šedesát minut. Ačkoliv musím uznat, že mi největší nesnáze nastávala při určení značek pro styl promluvy respondenta. Jak snadno a rychle zaznamenat, že respondent v promluvě využívá dlouhé pomlky, směje se, zdůrazňuje výpovědi zvýšeným hlasem (Silverman, 2005, s. 310 in Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 183).

Při celkové reflexi kontextu pilotáže výzkumu se mi ukázalo, že během rozhovorů jsem se nedoptávala na pojmy, které by mi mohly poskytnout větší náhled na situaci, například jsem se ORL lékařů mohla doptat, proč uspořádali kancelář dle techniky? Jak konkrétně zvažovali komunikační potřeby osob se sluchovým postižením? Druhý významný poznatek z pilotáže byl, že použití termínu neslyšící je zavádějící. Lékaři ORL tento pojem mají spojený pouze s osobami, které nic neslyšící a komunikují „posunky“ (pilotní rozhovor 5, 2018), znakovou řečí (pilotní rozhovor 1, 2018) a znakovým jazykem (pilotní rozhovor 3, 2018). Z odpovědí respondentů mi vyšlo, že jsem opomenula na zdravotnické odborníky - foniatry, kteří nejčastěji pracují s osobami se sluchovým postižením. Na základě těchto informací jsem skupinu respondentů pro výzkum k diplomové práci upravila.

d. Výzkum a jeho vyhodnocení

V dubnu 2018 jsem dokončila přípravu na samotnou část výzkumu. Konečné zaměření výzkumu jsem vymezila na lékaře ORL a foniatry. Na základě změny skupiny respondentů jsem i výzkumnou otázku upravila do podoby: **Jaká je informovanost ORL lékařů a foniatrů v Karlovarském kraji o poskytování tlumočnických služeb neslyšícím v kraji?**

Výslednou verzi připravených otázek pro polostrukturovaný rozhovor uvádím níže:

Polostrukturovaný rozhovor

Informovanost ORL lékařů a foniatrů o poskytování tlumočnických služeb osobám se sluchovým postižením v Karlovarském kraji

Úvodní otázky:

1. Mohl(a) byste mi říci, jak postupujete při vyšetření pacienta?
2. Mohl(a) byste mi podrobněji popsat, jakým způsobem komunikujete s pacienty?
3. Jak poznáte, že Vám pacient nerozumí?
4. Jaké komunikační nedorozumění jste měl(a) v nedávné době s pacientem?
5. Upravujete nějakým způsobem prostor v ordinaci?
(rozmístění nábytku, židle, okna nejsou za zády)
6. S kolika pacienty se sluchovým postižením se denně setkáváte?

Hlavní otázky:

1. S jakými pracovišti/službami spolupracujete při péči o pacienta se sluchovým postižením?
2. V kterých informačních zdrojích získáváte aktuální informace o Vašem oboru? (konkrétně)
3. V jakých informačních zdrojích hledáte aktuální informace o potřebách osob se sluchovým postižením?
4. Jak byste svému pacientovi odpověděl(a) na otázku: „Co jsou to tlumočnické služby pro neslyšící?“
5. Jakým způsobem se dozvídáte informace o tlumočnických službách pro neslyšící?
6. Jak často ve své praxi využíváte tlumočnické služby pro neslyšící?

7. Máte představu, v kterých institucích v KK jsou dostupné tablety pro on-line tlumočení pro neslyšící?

8. Kdybyste si měl(a) vymyslet sám(a) opatření pro zlepšení Vaší informovanosti o tlumočnických službách v Karlovarském kraji, jak by opatření vypadala?

Ukončující otázky:

Chtěl(a) byste zdůraznit ještě nějakou oblast, o které jsme se bavili?

Chtěl(a) byste se na něco zeptat?

Je něco, na co jsme během rozhovoru nenašli a mělo by to zaznít?

Konfrontační otázka například:

Říkal(a) jste, že..., na základě Vašich odpovědí mám opačný dojem?

Upřesňující otázka například:

Koho považujete za osoby se sluchovým postižením?

Z veřejně dostupného seznamu Národního registru z 28. 1. 2018 je v Karlovarském kraji registrováno 15 pracovišť, zabývajících se otorinolaryngologií či foniatrií. Pro výzkum se z celkového počtu patnácti registrovaných otorinolaryngologických a foniatrických pracovišť nepodařilo dvě zkontaktovat na uvedených telefonních číslech ani adresách, šest pracovišť se vyjádřilo výzkumu nezúčastnit a se sedmi pracovišti byl uskutečněn výzkum.

Podle harmonogramu výzkumu jsem započala domlouvat schůzky s respondenty na konci dubna 2018. Rozhovory dle harmonogramu měly proběhnout od května do června 2018, vzhledem k vytíženosti lékařů a mému nedostatečnému časovému odhadu jsem poslední rozhovor uskutečnila 23. července 2018.

Následující vzor pilotáže výzkumu první kontaktování daných otorinolaryngologických a foniatrických pracovišť probíhalo telefonicky. V rámci prvního telefonního rozhovoru jsem nejprve mluvila se sestřičkami, které mně následně přepojily k samotným lékařům a lékařkám. V rámci prvního telefonátu jsem se představila, seznámila respondenty s obsahem výzkumu, vysvětlila, za jakým účelem výzkum konám a zeptala se, zda jsou ochotni se výzkumu zúčastnit. Po projevení souhlasu respondentů s účastí

ve výzkumu jsem se s nimi domluvila na termínu, časové náročnosti a místě rozhovoru.

Pro zachování anonymity respondentů neuvádím seznam pracovišť otorinolaryngologií a foniatrií v Karlovarském kraji, nepublikuji uskutečněné rozhovory a uváděné citace nejsou označené dle jednotlivých uskutečněných rozhovorů.

Rozhovor s respondenty byl naplánován stejně jako v pilotáži na 20 minut. Celkem jsem vedla 10 rozhovorů, 7 z nich jsem vedla při osobní schůzce v ordinaci respondentů, 1 z nich při osobním setkání v kavárně a 2 z nich skrze telefonický hovor. Telefonickou formu rozhovoru jsem do výzkumu také zahrнула, ačkoliv dle původního plánu jsem chtěla do výzkumu zařadit jen rozhovory z očí do očí. Po uskutečněných telefonních rozhovorech jsem vyhodnotila, že by byla škoda tyto dva přínosné rozhovory do výzkumu nezahrnout.

Díky nedodržení termínu pro uskutečnění rozhovorů se i zpracování a vyhodnocení výzkumu protáhlo a probíhalo od června do září 2018. Rozhovory jsem nejprve přepsala do písemné podoby, následně okódovala otevřeným kódováním. Okódovaná data jsem při vyhodnocování výzkumu zpracovala pomocí techniky „vyložení karet“ (Svaříček, Šedřová, s. 226-227). Na počátku mnou okódovaná data byla uspořádána do tematických skupin (faktorů) a následně do kategorií, které jsem složila do linky, na základě které níže převypravuji získaná data.

Linka z uskutečněného výzkumu se skládá z vybraných kategorií, které se váží k výzkumné otázce: způsob komunikace (verbální, neverbální, uspořádání prostoru, alternativní komunikace), vzdělávání se (tištěné materiály, osobní účast, elektronické zdroje), spolupráce s pracovišti v Karlovarském kraji, tlumočnické služby (význam termínu, zdroje informací, nápady pro šíření informací). Linku mého příběhu jsem sepisovala v říjnu 2018, oproti původnímu harmonogramu výzkumu se sepsání závěrečné zprávy posunulo o čtyři měsíce.

První kategorie je zaměřena na **způsob komunikace**. Hojně zastoupený faktor je **verbální komunikace**, zajímalo mne, kolik komunikačních pravidel pro osoby se sluchovým postižením lékaři využívají při komunikaci s pacientem se sluchovým postižením. Lékaři nejčastěji uváděli, že s pacientem

komunikuji běžným způsobem: „Běžným způsobem, mluvím, zapisuji do počítače, není třeba se na pacienta ani dívat, vždyť mi rozumí.“, „S pacientem mluvím, není třeba nějak komunikaci upravovat.“, „Komunikuji s pacienty jako s jiným člověkem.“, „Běžně.“, „Komunikujeme mluvenou řečí samozřejmě, domluvíme se vždycky i s téměř hluchým pacientem.“, „Vždy jsme se s pacienty dorozuměli i s cizincem špatně slyšícím.“, „Na pacienty hovořím českým jazykem.“, „Pokud je to pacient se sluchovým postižením, tak ta komunikace se v podstatě nezmění.“. Při doptání se lékařů, co pro ně znamená termín „běžná komunikace“ odpovídali: „Snažím se používat běžná slova a mluvit přirozeným tempem a trochu více artikuluji, neotáčím se k pacientovi zády, aby mi dobře viděl na pusku a mohl případně odezírat.“, „Vyberám běžná slova, dobře artikuluji, nezpomaluji řeč a na závěr rozhovoru se ptám pacienta, například na to kolik má brát tabletek, kam má dále jít na vyšetření.“, „V krátkých větách a dívám se do očí.“, „Mluvím přímo s ním z očí do očí. Pokud je to pacient se sluchovým postižením, tak ta komunikace se v podstatě nezmění, protože já s pacienty snažím mluvit tak, že se jim dívám do očí a oni mi vidí na pusku.“, „Protože buď to umí odezírat, nebo teda mluvím pomalu a nahlas.“.

Druhým faktorem je **neverbální komunikace**, v které by mělo být vidět, jak lékaři vědomě používají neverbální prvky komunikace při komunikaci s pacientem. Lékaři uváděli: „Hlídám si výšku hlasu a artikulaci.“, „Volím vhodnou volbu tónu hlasu a tempo.“, „Upravuji tón a tempo.“, „Mluvím pomaleji.“, „... mluvím pomalu a nahlas.“.

Třetím faktorem v první kategorii je **uspořádání prostoru**. Jak má lékař uspořádan prostor v ordinaci, sesterně a čekárně vypovídá o informovanosti lékaře ohledně pravidel komunikace s osobami se sluchovým postižením. Na tuto skutečnost jsem se ptala i lékařů, se kterými jsem uskutečnila rozhovor v jejich ordinacích, ač jsem prostorové uspořádání viděla, nechtěla jsem vnést své domněnky do výzkumu. Respondenti ohledně uspořádání prostoru při komunikaci s neslyšící osobou uváděli: „No to kde je okno, to může být každému úplně jedno, zvláště se sluchovým postižením.“, „Ne, teď jsem upravoval ordinaci, když jsem pořídil nové křeslo.“, „Proč bych měl? Vůči zařízením a přístrojům ani nemůžu ordinaci jinak uzpůsobit.“, „V ordinaci máme okna nahoře u stropu, takže pacientům světlo nesvítí do očí

a jinak židle pro pacienty je za mým stolem, díky tomu mi celou dobu vidí na pusu.“, „Sedí proti mně v křesle.“, „Pacient má za sebou okno. Nemáme nijak upravený prostor.“, „Nemám okna za zády v ordinaci, jinak nic neupravuji.“, „No tak, když přijde pacient tak si sedne vedle mě, sedí vedle počítače, sedíme vedle sebe, tak metr od sebe a pak si ho posadím do křesla vyšetřovacího.“. Čtyřikrát jsem obdržela stručnou odpověď „Ne.“ i po doptání se, zda se nad uspořádáním prostoru někdy zamysleli, zazněla stejná odpověď: „Ne.“.

Čtvrtým faktorem zařazeným do první kategorie je **alternativní komunikace**. Do tohoto faktoru byla zahrnuta data, která lékaři sami uváděli, jako alternativy komunikace s pacienty, nejen v situacích, ve kterých si nejsou jisti, že jim pacient porozuměl. Lékaři zmiňovali: „Napíšu to na papír a je to na beton.“, „Kouká mi na pusu.“, „Mají sebou někoho, kdo jim tlumočí do znakové řeči.“, „Píšeme si, ale to se stane tak jednou za tři roky, to se stalo výjimečně.“, „Osoby s těžkým sluchovým postižením odesíláme na foniatrii.“, „Ptám se: ‚Rozumíte mi?‘“, „Je zmatený, nereaguje na mé otázky, odpovídá mimo téma.“, „Kdo umí odezírat, tak sem chodí.“, „Spousta těch lidí má tu schopnost odezírat.“.

V první kategorii výzkumu se ukazovaly nedostatky v informovanosti lékařů ohledně pravidel komunikace s neslyšícími, tato skutečnost se prokáže i v druhé kategorii zabývající se průběžným vzděláním lékařů.

Druhou kategorií výzkumu je **vzdělávání**, jedná se o souhrn zdrojů, ze kterých lékaři skutečně aktivně čerpají informace pro výkon svého povolání. Kategorie je rozdělena do tří faktorů.

Prvním faktorem jsou **tištěné materiály**, lékaři uváděli, že čerpají z knih a časopisů. Po doptání se na konkrétní zdroje, odpověď od tří respondentů zněla: „Odebírám odborné časopisy“, čtyři respondenti uvedli měsíčník: Československá otolaryngologie. Dva respondenti uvedli, že si vyhledávají nově vyšlé publikace v oboru a jeden respondent uvedl, že dříve čerpal z knih informace o kultuře a potřebách neslyšících - teď už ne.

Druhý faktor se zabývá **osobní účastí** lékařů na vzdělávacích kurzech, konferencích a seminářích. Na tento typ akcí jezdí pouze polovina respondentů: „Kongres česko-německé dny, semináře farmaceutické firmy - podléhají lékům dané firmy.“, „Z kongresu, semináře.“, „V praxi, na schůzkách

s kolegy.“, „Jezdím na semináře pro otolaryngology.“, „Dvakrát ročně se účastním setkání v Humpolci ambulantních českých otolaryngologů plus další akce, dle mého výběru a zájmu, to co mi přinese nějaký efekt a přínos“.

Třetím faktorem jsou **elektronické zdroje**, ze kterých čerpají všichni oslovení respondenti. Pět respondentů uvedlo, že čerpají informace z „internetu“, konkrétnější odpovědi: „Na internetu - v odborných časopisech.“, „Na internetu - internetové školicí akce.“, „Portál EUNI, tam jsou odborné přednášky a pak se může z toho dělat i závěrečný test.“, „Internet - počítačový program, a tam se objevují novinky, ty si najdu normálně, buď stránky naší společnosti, nebo mi chodí časopisy. Časopis lékařů českých, najdu si lék nebo problém a to si přečtu. Počítačový program, a ten mi dává novinky, třeba v lécích, v pojišťovnách nebo něco takového - určeno pro registrované lékaře dle odbornosti.“.

Žádný z lékařů neuvedl, že by v současné době si zjišťoval informace o komunikaci s pacienty se sluchovým postižením, o kultuře neslyšících, o historii neslyšících a možnosti odkazovat pacienty na jiné služby v kraji, ať již zdravotní nebo sociální služby. Jeden respondent pronesl „váším si možnosti zamyslet se nad zaměřením svého vzdělávání“.

Třetí kategorii jsem pojmenovala **spolupráce s pracovišti v Karlovarském kraji**, v této kategorii jsem předpokládala, že se ukáže, zda lékaři spolupracují s tlumočnickými službami pro neslyšící nebo nikoliv. Nespolupráce a neinformovanost o poskytování tlumočnických služeb se mi potvrdila jen v některých odpovědích respondentů. Nikdo z deseti respondentů neuvedl, že spolupracuje s tlumočnickými službami, dva respondenti si během rozhovoru vzpomněli, že tu asi mají letáček o tlumočnických službách. Níže je vidět, se kterými službami lékaři tvrdí, že jsou zvyklí spolupracovat: „Sociální pracovnice v nemocnici.“, „S dodavateli sluchadel.“, „Specializovanější pracoviště - audiologie, a ty pak přidělují sluchadla.“. Tři respondenti spolupracují obecně „S foniatry“, jeden respondent spolupracuje s konkrétními pracovišti: „Foniatrie K. V., foniatrie M. L. a foniatrie fakultní nemocnice v Plzni.“ A jeden respondent řekl: „Tři foniatrické praxe oprávněné poskytovat služby v Karlovarském kraji nebo Motol. Více není potřeba pro potřeby mých pacientů v Karlovarském kraji. Sociální služba ne, nikdy nebylo potřeba. V nemocnici je přímo sociální pracovník, který zajišťuje tyto potřeby

i pro osoby se sluchovým postižením, v těchto ambulantních sférách je to na domluvě s pacientem a prozatím nebylo v mé ambulanci potřeba nic takového řešit.“ Oproti tomu jeden respondent tvrdil, že „S obvodními lékaři není nutno spolupracovat.“. Jiný respondent pronesl: „Nespolupracuji se žádnou sociální službou v Karlovarském kraji, klub neslyšících v kraji není, nevím. Já vím, že je tady spolek nevidomých, ale že by se tu sdružovali neslyšící...“

Čtvrtá kategorie nese název **tlumočnické služby**. Zde jsou soustředěny informace týkající se nejprve významu termínu (tlumočnické služby), zdroje, odkud lékaři čerpají případně, kam by se obrátili, pokud by si hledali nějaké informace a poslední faktor jsou jednotlivé konkrétní návrhy lékařů v Karlovarském kraji, jakým způsobem by se informace o poskytování tlumočnických služeb měly šířit k odborné veřejnosti.

Pro jednotlivé respondenty **význam termínu tlumočnické služby** znamená: „Asi nějaké služby poskytované osobám se sluchovým postižením.“, „No jsou to služby poskytující tlumočnické služby pro neslyšící, ale více o této službě nevím.“, „Jsou to služby, které osobám se sluchovým postižením poskytují tlumočení do znakového jazyka nebo znakované češtiny či prepis mluveného slova.“, „Teď si vzpomínám, že tu mám letáček, který bych předal. Jedná se o ... letáček CZTN. Doporučil bych pacientovi, ať se obrátí na tuto službu.“. „Tlumočnické služby pro osoby se sluchovým postižením ... nějakým způsobem použítá znaková řeč, aby se ten pacient všude na ambulanci a u doktora dorozuměl. To už snad dnes takový problém není, jelikož špitály v dnešní době mají notebook, kde je online tlumočení a jeho zaměstnanci jsou o těchto zařízeních informováni. Nemocnice vybavené tabletem jsou K. V., Cheb, Sokolov a Ostrov.“, „Nevím, že to existuje, ani nevím, kam se obrátit, nebo kdo to tady poskytuje. No já mám asi představu, že existuje člověk, který umí znakovou řeč a kterež pak s tím člověkem obchází úřady, ale to jen moje představa, nevím, zda to tak je.“, „Řekl bych mu, že tuto službu neposkytujeme. Úplně nevím, co do těchto služeb spadá, já odkazuji tyto pacienty na foniatrii. No, je to specializace na přidělování sluchadel. Nikdy jsem se nesetkal s tlumočnickými službami pro neslyšící.“.

Druhým faktorem ve čtvrté kategorii jsou **zdroje informací**. Čtyři respondenti narovinu uvedli, že nemají informace: „Nevyhledávám

informace.“, „Nemám informace.“, „Nedozvídám se informace.“, „Nemám.“. Tři respondenti mají nějaké povědomí o tlumočnických službách: „No asi spíš z médií a mám spíš kusé informace, z kterých jsem si to dal do kupy.“, „Něco málo z doslechu.“, „Nedozvídám, jen občas něco zachytím z médií.“ Tři respondenti získali informace o tlumočnických službách „Od pracovníků služby.“, „Z letáčku.“ či z „Brožurka Centra zprostředkování tlumočnicků neslyšícím o objednávání tlumočnických služeb.“

Poslední faktor ve čtvrté kategorii zahrnující **nápady pro šíření informací**, obsahuje jednotlivé výpovědi respondentů, jak informace o neslyšících a tlumočnických službách dostat k odborné veřejnosti: „Ta komunikace mezi odbornou a běžnou společností vážne, třeba si myslím, že ty specialisti by měli vědět, že nějaký spolek funguje, tak aby mohli radit svým pacientů, kam se mohou obrátit, kde jsou lidé s podobným trápením.“, „Uspořádat seminář pro foniatry a ORL pracovníky.“, „Zveřejnit nějaký článek.“, „Natočit reportáž na internetu.“, „Spojit se se společností otolaryngologů - zařadit článek edukační do časopisu, či na ty internetové stránky.“, „Bylo by vhodné více nás vzdělávat a předávat informace o životě osob se sluchovým postižením.“, „Konkrétněji - foniatrická společnost to má někde publikováno nebo nás informují na přednáškách, na kongresech, informovat foniatry, já se s tím neseťkávám, nevím, kolik lidí by potřebovalo tuto službu za rok, u nás se s tím neseťkáváme.“ Oproti tomu se tři respondenti vyjádřili, že nemají potřebu se dále vzdělávat: „Nechci žádné zlepšování, pořád nějaká školení a kdy se mám věnovat praxi?“, „Nemám potřebu, nic zlepšovat, mám mnoho pacientů a jsem rád, že je všechny stihnu vyšetřit.“, „Nenapadá mně nic. Já nemám nikdy pocit, že mám o něčem dostatek informací, ale prozatím jsem neměla tolik pacientů, že bych to musela teď řešit.“

e. Závěr výzkumu

Z uskutečněného výzkumu zaměřeného na míru informovanosti ORL lékařů a foniatrů o poskytování tlumočnických služeb neslyšícím v Karlovarském kraji vyplynulo, že dva respondenti mají částečné informace o poskytování tlumočnických služeb, přesto při konkrétnějším doptávání se mi ukázalo, že přesně si nepamatují, kam se obrátit a kde službu si mohou zajistit. Oproti tomu většina respondentů, osm respondentů, o poskytování tlumočnických služeb neslyšícím neměli informace, dva z nich se napřímo vyjádřili, že tyto informace pro svoji praxi nepotřebují, tři respondenti mají mlhavou představu o poskytování služeb a potřebách neslyšících z médií a tři respondenti měli minimální přehled o službách pro neslyšící v Karlovarském kraji.

Výsledek výzkumu mne zarazil. Na jednu stranu jsem od pracovnice tlumočnické služby měla informace, že tlumočnické služby nejsou známé mezi odbornou veřejností nejen mezi ORL lékaři a foniatry, na druhou stranu jsem (chybně) předpokládala, že pokud denně pracují s pacienty se sluchovým postižením, tak znají pravidla komunikace pro jednotlivé poruchy sluchu. Neumím si představit, jak efektivně lékaři komunikují s pacienty, když neznají základní pravidla komunikace s osobami neslyšícími? Uvědomují si, že jim pacienti nemusejí doopravdy rozumět? A Neslyšící mohou neporozumět i psanému textu? Ačkoli situaci o neinformovaných odbornících popisuje i americký autor Harlan Lane (2013, s. 44): „Otologové a audiologové mají často nedostatek informací o neslyšící komunitě a jejím jazyce; takovéto povědomí není požadovanou součástí jejich průpravy.“ Má hypotéza, že v českém prostředí je více informovaných odborníků, se nenaplnila. V knize Pod maskou benevolence aneb zneschopňování neslyšící komunity (2013, s. 43 a s. 44) autor Harlan Lane uvádí, že mnoho odborníků (foniatrů, audiologů...) předloží rodinám informace o vadě, diagnostikuje je a popíše problém velmi důkladně, oproti tomu odborníci rodinám nepředloží informace o komunitě neslyšících, osvojování si znakového jazyka, o zvýšeném vizuálním myšlení jedince a vnímání.

2. Návrh podnikatelského plánu

Oblast podnikatelského plánu na Karlovarský kraj jsem vymezila na základě současného systému přidělování financí sociálním organizacím v rámci krajů. Pro představu v Karlovarském kraji k 31. 12. 2016 žilo 296 749 obyvatel, což odpovídá 2,8 % obyvatel České republiky. Rozloha Karlovarského kraje se rozprostírá na území o rozloze 3 314 km², což je 4,2 % z celkové rozlohy České republiky. (Rentková, 2017)

a. Popis společnosti

Zapsaný spolek nesoucí název Modrá obloha je spolek poskytující tlumočnické služby neslyšícím v Karlovarském kraji. Jedná se o nově vznikající zapsaný spolek, který bude zapsán ve spolkovém rejstříku Městského soudu v Karlových Varech. Zapsaný spolek je definován jako nestátní organizace, která je závislá na finanční podpoře od různých subjektů.

Sídlo zapsaného spolku Modrá obloha bude v centru města Karlových Varů, vlastník prostoru, dvou samostatných kanceláří se společnou chodbou o rozloze 25 m², přislíbil pronájem prostor za přijatelných podmínek od 1. ledna 2019. Pronajaté prostory mají velmi dobrou docházkovou vzdálenost na centrální autobusové nádraží městské hromadné dopravy, dolní nádraží i horní nádraží. Tlumočnické služby budou poskytovány v pronajatých prostorech i dle potřeb klientů v terénu na území celého Karlovarského kraje. Z toho důvodu je potřeba zajištění bezproblémové dostupnosti na dopravní prostředky tak, aby pracovníkům zapsaného spolku cesta na domluvené poskytnutí tlumočnických služeb v terénu zabrala co nejkratší dobu.

Začínající spolek Modrá obloha poskytuje tlumočnické služby dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, spolek zajišťuje „zprostředkování kontakt se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí“. Za tlumočnické služby neslyšícím Modrá obloha považuje tlumočení z/do znakového jazyka, přepis mluvené češtiny, vizualizaci mluvené češtiny, znakovanou češtinu a prstovou abecedu. (zákon č. 384/2008 Sb, o komunikačních systémech neslyšících a hluchoslepých osob)

Za doplňkovou činnost k poskytování tlumočnických služeb Modrá obloha považuje vzdělávací činnosti zaměřené na neslyšící i slyšící populaci.

Posláním zapsaného spolku je zprostředkovávat kontakt neslyšícím se společenským prostředím, pomoc při uplatňování jejich práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Krátkodobým cílem zapsaného spolku Modrá obloha je zavést tlumočnické služby neslyšícím v Karlovarském kraji tak, aby neslyšící klienti měli v co největší míře bezbariérovou komunikaci ve státní správě, ve zdravotnických zařízeních a při vyřizování svých finančních záležitostí. Na základě tohoto krátkodobého cíle vzniká podnikatelský plán tlumočnických služeb neslyšícím na rok 2019, který počítá s rozšířením služby pro dva zaměstnance na plný úvazek.

Dlouhodobým cílem zapsaného spolku je rozšířit tlumočnické služby neslyšícím v Karlovarském kraji tak, aby neslyšící klienti měli bezbariérovou komunikaci sedm dní v týdnu ve státní správě, ve zdravotnických zařízeních, při vyřizování svých finančních záležitostí a při uplatňování práv a oprávněných zájmů.

a. Vymezení produktu a podstata podnikání

Tlumočnické služby jsou dle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách terénní, popřípadě ambulantní služby poskytované osobám s poruchami komunikace způsobenými především smyslovým postižením, které zamezuje běžné komunikaci s okolím bez pomoci jiné fyzické osoby. Ambulantními službami se rozumí služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování. Terénními službami se rozumí služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí. Tlumočnické služby zajišťují zprostředkování kontaktu mezi slyšící a neslyšící osobou. Tak, aby se neslyšící osoby mohli plnohodnotně zapojit do života a byla odstraněna bariéra mezi světem slyšících a neslyšících osob.

Cílem služby je zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí v oblasti zdravotnictví, například na pracovištích otorinolaryngologie, foniatric, u praktických či u odborných lékařů, v oblasti sociální například na odborech sociálních věcí a zdravotnictví, u okresní správy sociálního zabezpečení, na úřady práce, a dalších oblastech například záležitosti bytové, majetkové a finanční. Tlumočnické služby vyžadují i orgány soudní, Policie České republiky, posudkové orgány, zaměstnavatelé, ústavy sociální péče, domovy pro seniory a obdobné instituce.

Produktem zapsaného spolku je poskytování tlumočnických služeb neslyšícím. Pod tento pojem je zahrnuto tlumočení z/do českého znakového jazyka, přepis mluvené češtiny, vizualizace češtiny, znakovaná čeština a prstová abeceda. Zapsaný spolek plánuje v budoucnu průběžně rozšířit poskytované služby, tak aby odpovídali rozsahu zákona č. 384/2008 Sb. o komunikačních systémech neslyšících a hluchoslepých osob. Rozšíření služeb proběhne na základě zjištěných komunikačních preferencí klientů v Karlovarském kraji.

Klienti zapsaného spolku si vybírají formu komunikace dle preferencí neslyšícího účastníka komunikace. Mezi klienty služby patří lidé neslyšící i lidé slyšící. Jedna tlumočnická služba je naplánována na jednu tlumočenou hodinu, pokud klient potřebuje tlumočení na delší čas, je potřeba

předpokládanou délka tlumočení při objednání služby zmínit. Služby se poskytují v terénu či ambulantně v kanceláři, která je záměrně ve dvou místnostech, tak aby bylo zachováno soukromí klientů.

Před zahájením činnosti má zapsaný spolek k dispozici písemnou smlouvu pro klienty služby, standardy kvality, pravidla poskytování tlumočnických služeb a stanovený kodex pro pracovníky tlumočnické služby.

Charakteristika produktu:

- objednání tlumočnické služby probíhá v pracovní dny od 8:00 do 14:00 hodin dle pravidel objednávání služeb
- služby jsou poskytovány na základě předchozí domluvy s klientem sedm dní v týdnu včetně státních svátků
- služby jsou poskytovány dle individuálních potřeb klientů
- služby jsou poskytovány v odpovídající kvalitě
- služby respektují soukromí klientů
- služby respektují individualitu klientů
- služby mapují individuální potřeby klientů
- služby spolupracují s dalšími službami nejen v sociální a zdravotnické sféře
- služby zprostředkovávají kontakt mezi slyšící a neslyšící osobou
- služby jsou neslyšícím poskytovány zdarma

Kritéria hodnocení produktu

- klient má podepsanou písemnou smlouvu, je seznámen a srozuměn s pravidly služby (písemně, či zaznamenáno prohlášení klienta v českém znakovém jazyce).
- probíhá každoroční aktualizace smlouvy s klientem, pohovor ohledně spokojenosti s poskytovanými službami a naplňování jeho základních potřeb
- sledování kvality služby při poskytování služby se dodržují standardy kvality, pravidla poskytování služby a kodexem pro pracovníky tlumočnické služby

- sledují se anonymní stížnosti klientů a jejich podněty na fungování služby
- pracovníci tlumočnické služby si vedou tlumočnický deník a neustále se sebevzdělávají
- zapsaný spolek sleduje poskytované tlumočnické služby
 - potvrzení o proběhnutí tlumočení
 - (množství, typ služby, účel poskytnutí tlumočnických služeb, délku poskytované služby počet kontaktovaných služeb v kraji ohledně naší činnosti, počet uskutečněných tlumočení a součet tlumočených hodin za daný rok)

Pro vytvoření kvalitního produktu je třeba provést tuto posloupnost kroků:

- přijetí zakázky
- domluva s klientem - provedení základního šetření, uzavření smlouvy, stanovení ceny za služby (jen pro klienty bez sluchového postižení)
- zavedení do evidence (podpis smlouvy)
- po odsouhlasení termínu a typu služby rezervace termínu
- příprava zaměstnance na poskytnutí tlumočnické služby
- cesta a příjezd za klientem
- uskutečnění poskytnutí tlumočnické služby
- odjezd od klienta
- zhodnocení poskytnuté tlumočnické služby (tlumočnický deník)
- záznam intervence
- pravidelně zorganizovat a uskutečnit supervize
- pravidelně zorganizovat a uskutečnit organizační porady týmu
- vystavení podkladů pro platbu klientů bez sluchového postižení

Zdroje a kapacity

V zapsaném spolku jsou zaměstnány dvě osoby, které poskytují tlumočnické služby neslyšícím a zajišťují chod zapsaného spolku. Externí spolupráce pro chod zapsaného spolku je navázána s účetní, právníkem a supervizorem. V současné chvíli každý zaměstnanec ovládá prstovou abecedu, český znakový jazyk a poskytují tlumočnické služby z/do českého znakového jazyka. První zaměstnanec ovládá přepis mluvené češtiny. Druhý zaměstnanec vládne vizualizací mluvené češtiny a doškoluje se ve znakované češtině. Zapsaný spolek plánuje průběžně rozšířit kvalifikaci svých zaměstnanců dle zjištěných komunikačních preferencí klientů v Karlovarském kraji.

Pro provozování služby jsou zajištěny prostory v centru Karlových Varů. Jedna kancelář a jedna místnost, která bude sloužit jako kancelář, nebo pro setkání většího počtu lidí. Pronajaté prostory mají celkovou rozlohu 25m².

Kalkulace nákladů

Jako jednotku služby jsem zvolila jedno tlumočené setkání, v jednom tlumočeném setkání je zahrnuta jedna hodina tlumočení, jedna hodina přípravy a jedna hodina na dopravu - celkem 3 hodiny (180 minut).

V zapsaném spolku pracují dva zaměstnanci na plný úvazek - na rok 2019 vychází 251 pracovních dnů (2 008 hodin) a 10 svátků na pracovní dny (tedy 80 pracovních hodin). Celkový počet pracovních hodin k proplacení na rok 2019 vychází na 2 088 hodin. Oba zaměstnanci jsou zaměstnaní v zapsaném spolku na plný úvazek, z toho zajišťují chod organizace každý v úvazku 0,175 a každý v úvazku 0,825 poskytují tlumočnické služby neslyšícím.

Zapsaný spolek potřebuje mít finance na uhrazení 2 088 hodin pro každého zaměstnance, každý pracovník za rok 2019 odpracuje 2 008 hodin, z toho 351,4 hodin se bude zabývat chodem organizace a 1 656,6 hodin poskytováním tlumočnických služeb.

Maximální možná produkce zapsaného spolku je 1 104 tlumočených setkání za rok.

Fixní náklady

Náklady fixní se s objemem poskytování tlumočnických služeb neslyšícím nemění. Tyto náklady zůstávají stejné, ne ovšem napořád, se změnou smlouvy v budoucích letech například s pronajímatelem nám výše nákladů fixních může stoupnout.

Fixní náklady - osobní výdaje

Mzdy jsou vyplácené dvěma zaměstnancům na plný úvazek, externí spolupráce s účetní, právníkem a supervizorem je navázána na předem domluvenou fixní částku.

mzdy zaměstnanci	1 456 000 Kč
odvody sociálního a zdravotního pojištění	495 040 Kč
externí pracovníci - právník, účetní, supervizor	78 000 Kč
<i>Celkem ročně</i>	<i>2 029 040 Kč</i>
<i>Celkem měsíčně</i>	<i>169 087 Kč</i>

Fixní náklady - hmotný majetek

Tento majetek nepřesahuje částku 40 000, ačkoliv slouží déle než rok. Z toho důvodu nelze odepisovat tento majetek postupně. Náklady budou zaúčtovány do prvního roku fungování zapsaného spolku.

1x kartotéka	6 000 Kč
1x počítač	20 999 Kč
1x počítač	20 999 Kč
2x telefon	10 580 Kč
1x tiskárna se scannerem	4 500 Kč
Celkem v pořizovacích cenách	63 078 Kč
Účetní odpis první rok	63 078 Kč

Fixní náklady na zázemí služby a provoz

nájem prostor, poplatky za energii, úklid a údržbu	48 000 Kč
internetové připojení	7 200 Kč
vizitky a marketingové materiály	600 Kč
náklady na audit zapsaného spolku	4 000 Kč
vzdělávání 24 hodin za rok v max. celkové výši	6 000 Kč
Celkem ročně	77 800 Kč
Celkem měsíčně	6 483 Kč

Tab. 2 - Fixní náklady na jednotku produkce

	Jeden rok	Jeden měsíc	Jedna jednotka (tlumočené setkání)
Osobní výdaje	2 029 040 Kč	169 087 Kč	1 838,0 Kč
Hmotný majetek	63 078 Kč	5 257 Kč	57,0 Kč
Fixní náklady na zázemí služby a provoz	77 800 Kč	6483 Kč	70,5 Kč
Celkem fixní náklady na jednotku produkce	2 169 918 Kč	180 827 Kč	1965,5 Kč

Zdroj: Bízková, vytvořeno pro účely diplomové práce, 2018

Variabilní náklady

druhý tlumočník v týmu - neslyšící - 500 Kč/hodinu - předpokládá se spolupráce v prvním roce působnosti v rozsahu 10 hodin

	5 000 Kč
kancelářské potřeby (papír, psací potřeby aj.)	2 000 Kč
doprava - proplácení cestovních náhrad (odhad)	50 200 Kč
barva do tiskárny (10 náplní, 1 ks po 380 Kč)	3 800 Kč
Variabilní náklady celkem	61 000 Kč
Variabilní náklady na měsíc	5 084 Kč
Variabilní náklady na jednotku produkce	55,25 Kč

Cena za jedno tlumočené setkání:

Na základě analýzy nákladů jednoho tlumočeného setkání a přičtení zisku, lze stanovit cenu za tlumočené setkání.

Fixní náklady + variabilní náklady = tlumočené setkání

1 965,5 Kč + 55,25 Kč = 2 020,75 Kč

Zisk = 350 Kč

Cena za tlumočené setkání (celkové náklady + zisk) = 2 370,75 Kč

Tato cena by měla být uhrazena slyšící stranou, která objednává tlumočení. Klientům se sluchovým postižením jsou tlumočnické služby dle platné legislativy poskytovány zdarma a poskytnutí této služby klientů má hradit stát.

Analýza krytí vlastních nákladů

V případě pokud by služba neměla tvořit žádný zisk, se zjišťuje pomocí analýzy krytí vlastních nákladů bod, v kterém činnost podniku negeneruje zisk ani ztrátu. Pro potřebu analýzy krytí vlastních nákladů upravují cenu za jedno tlumočené setkání:

Fixní náklady + variabilní náklady = tlumočené setkání

$$1\,965,5 \text{ Kč} + 55,25 \text{ Kč} = 2\,020,75 \text{ Kč}$$

Zisk = 0 Kč

Cena za tlumočené setkání (celkové náklady, bez zisku) = 2 020,75 Kč

$$P \times Q = FN + VN \times Q$$

$$2\,020,75 \times Q = 2\,169\,918 + 55,25 \times Q$$

$$Q = 2\,169\,918 : 1965,5$$

$$Q = 1\,104$$

Interpretace zjištěných dat

Pokud spolek stanoví cenu na částce 2 020,75 Kč za tlumočené setkání, tedy cenu neobsahující žádný připočítaný zisk. Cena je stanovena čistě na základě (fixních a variabilních) nákladů na poskytnutí služby je bod krytí vlastních nákladů na 1 104 jednotkách.

b. Marketingový plán

Velikost trhu můžeme jen odhadovat, doposud není znám přesný počet neslyšících v Karlovarském kraji. Pokud se opřeme o statistická čísla, tedy že v populaci žije 0,07 % neslyšících, na základě výpočtu dojdeme k číslu 203 neslyšících, kteří by dle statistiky měli žít v Karlovarském kraji. Na základě výše uvedených čísel a dat od Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (Pobořilová, 2018) můžeme odhadovat, že v Karlovarském kraji žije 543^3 uživatelů českého znakového jazyka, nebo pokud bychom se opřeli o údaj, že v Karlovarském kraji žije 2,8 % obyvatel České republiky, pak bychom mohli dospět k číslu 213^4 uživatelům českého znakového jazyka.

Potřeby klientů nejsou v současné době skoro vůbec evidovány. Na území Karlovarského kraje probíhá minimum tlumočení pro neslyšící. Je to z nedostatku tlumočnicků, v kraji působí jen jedna tlumočnice a to jen jeden den v týdnu. Co se týká potřeb klientů, neprobíhají tlumočení, tím pádem se neevidují potřeby klientů, ať už na četnost poskytování tlumočnických služeb, na typ tlumočení, účel poskytnutých tlumočení aj. Když se poskytují služby v omezeném množství, služba je poskytována omezenému množství klientů, prozatím není znám přesný počet neslyšících klientů, kteří by mohli využívat tlumočnické služby neslyšícím v Karlovarském kraji.

Na základě nevědomosti a neznalosti trhu, jsem se rozhodla uskutečnit mini výzkum potřeb klientů. Zúčastnila jsem se setkání neslyšících z Karlovarského kraje, která se konají jednou za měsíc. Popovídala jsem si s neslyšícími a poptala se na jejich spokojenost s poskytováním tlumočnických služeb, zda jim vyhovuje dostupnost služby. Na základě tohoto setkání nemohu učinit velké závěry, zaujali mne tvrzení neslyšících osob, které uvádím níže: „Já si tlumočnicka neobjednávám, nemá kapacitu, většina mých objednávek byla neuspokojena, tak teď už neobjednávám tlumočení.“, „V kraji je jen jeden tlumočnick.“, „Já si objednal tlumočení dva měsíce před, a přesto mi psali až dvě hodiny před tlumočením, že se jim nepodařilo najít tlumočnicka a objednávka nebude uspokojena.“, „Ať už tady je další tlumočnick.“, „Příští týden jdu k lékaři a ty jsi slyšící a umíš znakovat, nechceš jít se mnou?“, „Já jdu na vyšetření na urologii a potřebuji tlumočit, jdu tam s tlumočnicí,

³ $7\,600 \text{ neslyšících} / 14 \text{ kraji} = 543$.

⁴ $7\,600 \text{ neslyšících} / 2,8\% = 213$.

ale vnímám, že bych raději šel s tlumočnickem.“, „Nemůžu objednávat tlumočení tak často, máme tu jen jednu tlumočnici a vidím, že toho má hodně.“,

Nově vznikající zapsaný spolek Modrá obloha sídlící v Karlových Varech plánující poskytovat tlumočnické služby neslyšícím na území celého Karlovarského kraje je připraven poskytovat tlumočnické služby neslyšícím v rozsahu skoro dvou úvazků a tím pádem navýšit současnou (ne)dostupnost služby několikanásobně. Začít uspokojovat potřeby neslyšících klientů, kteří mají právo využívat tlumočnické služby a plně se zapojovat do života.

Na základě výše zmíněných informací si Modrá obloha volí cestu na trh přes setkání s neslyšícími, kde budou prezentovány informace o zapsaném spolku a ty následně neslyšící mohou sdělit dalším neslyšícím, kteří nebyli na setkání. Druhou cestou na trh je skrze sociální síť - Facebook. Na Facebooku je vytvořena stránka Neslyšící Karlovarského kraje, která je určena neslyšícím na sdílení akcí, pořádaných tlumočení pro neslyšící, sdílení statistických dat a další věci týkající se neslyšících z Karlovarského kraje.

Tab. 3 - Analýza konkurentů

	konkurent 1	konkurent 2	konkurent 3	konkurent 4
jméno	SNN v ČR, z. s.	Tichý svět, o.p.s.	Česká unie	Deaf Friendly
typ konkurence	poskytovatel tlumočnických, vizualizačních a přepisovatelských služeb na území celé České republiky	on-line tlumočnické, vizualizační a přepisovatelské služby s celorepublikovou působností	poskytovatel tlumočnických, vizualizačních a přepisovatelských služeb na území celé České republiky	poskytovatel tlumočnických, služeb (momentálně v Praze)
střet zájmu	omezený počet klientů poskytování služeb v K. kraji	omezený počet klientů poskytování služeb v K. kraji	omezený počet klientů poskytování služeb v K. kraji	-
počet klientů z K. kraje v jejich evidenci	17	informace pouze souhrnná 1 072 klientů z ČR	organizace neuvádí	0
počet tlumočení za rok 2017	228 ambulantní 96 terénní	online 223 tlumočení	organizace neuvádí	0
počet přepisů v roce 2017	0	online 2 přepisy	organizace neuvádí	0
silné stránky	dlouholetá praxe	poskytování služeb on-line	poskytovatel přepisovatelských služeb on-line	poskytovatel profesionálních tlumočnických služeb
slabé stránky	jedna tlumočnice na 0,2 úvazku	nedostatek zaměstnanců pro poskytování služeb v K. kraji	nedostatek zaměstnanců pro poskytování služeb v K. kraji	nedostatek tlumočnicků, služby poskytované v Praze a jejím okolí
souhrn, jak budu vést konkurenční boj	poskytovat tl. sl v K. kraji, či oslovit organizaci k navázání spolupráce	nový z. s., poskytovat tl. sl v K. kraji, či oslovit organizaci k navázání spolupráce	nový z. s., poskytovat tl. sl v K. kraji, či oslovit organizaci k navázání spolupráce	není potřeba vést konkurenční boj, poskytování jiné služby

Zdroj: Bízková, vytvořeno pro účely diplomové práce, 2018

Níže je uvedená **SWOT analýza**, která je zaměřená na poskytování tlumočnických služeb pro neslyšící v roce 2018 v Karlovarském kraji.

SWOT analýza je sestavena na základě společného brainstormingu a následné diskuze s tlumočnicí (2018), která působí v Karlovarském kraji. Níže jsou uvedené jednotlivé faktory, již rozříděné do oblastí vnitřního a vnějšího prostředí.

Tab. 4 - Interní faktory - silné stránky

Silné stránky	váha	hodnota výkonnosti	finální číslo u daného faktoru	součet faktorů
služba, která je unikátní	0,40	5	2,00	4,25
spolupráce a komunikace mezi zaměstnanci (tlumočníci, operátoři, soc. pracovník atd.)	0,10	5	0,50	
zkušenost s poskytováním tlumočnických služeb	0,05	3	0,15	
vzdělávání a supervize tlumočnicků	0,10	4	0,40	
dlouhodobé vztahy s klienty	0,10	5	0,50	
flexibilní pracovní doba	0,05	2	0,10	
snaha o rozšíření poskytování tlumočnických služeb v Karlovarském kraji	0,21	3	0,60	

Zdroj: Bízková, vytvořeno pro účely diplomové práce, 2018

Tab. 5 - Interní faktory - Slabé stránky

Slabé stránky	váha	hodnota slabosti	finální číslo u daného faktoru	součet faktorů
nulové zázemí - není kancelář, kartotéka, ukládání smluv	0,20	-5	-1,00	-4,31
finanční zdroje	0,30	-5	-1,50	
personální zajištění - malý počet tlumočnicků pro neslyšící	0,05	-3	-0,15	
cestování na tlumočení veřejnou dopravou	0,01	-2	-0,02	
image služby	0,01	-2	-0,02	
porady v Praze (čas, cestování, efektivnost)	0,01	-2	-0,02	
porady a supervize prozatím neprobíhají	0,02	-2	-0,04	
hrozí syndrom vyhoření	0,30	-4	-1,20	
malá zpětná vazba (od vedení, klientů)	0,08	-4	-0,32	
nedostupnost služby - znakovaná čeština	0,02	-2	-0,04	

Zdroj: Bízková, vytvořeno pro účely diplomové práce, 2018

Tab. 6 - Externí faktory - Příležitosti

	Příležitosti	váha	hodnota přitažli- vosti	finální číslo u daného faktoru	součet faktorů
P – politické	zviditelnit tlumočení pro neslyšící samotným tlumočením akcí města (zahájení sezóny, maratón, den dětí, den rodin atd.)	0,40	5	2,00	
	komunitní plánování - obce v Karlovarském kraji účastnit se ho a ovlivnit situaci příznivě pro neslyšící klienty	0,20	4	0,80	
E – ekonomické	dotační příležitosti na poskytování tlumočnických služeb pro neslyšící	0,05	4	0,20	
	navázat spolupráci s novými sponzory	0,05	4	0,20	
S – sociální	spolupráce s organizacemi - ostatní služby	0,02	3	0,06	
	spolupráce s organizacemi poskytující tlumočnické služby v ČR	0,02	3	0,06	
	spolupráce s firmami v Karlovarském kraji, které zaměstnávají neslyšící	0,04	4	0,16	
	PR, fundraising, lobbying, marketing	0,02	2	0,04	
T – technologické	IZS - vývoj aplikace záchranka	0,01	1	0,01	
L – legislativní	vznik systému vzdělávání a certifikování soudních tlumočnicků do znakového jazyka	0,16	3	0,48	
	tlumočení ve vzdělávání - pozice tlumočnick znakového jazyka	0,02	3	0,06	
E – ekologické	tlumočení přednášek	0,01	1	0,01	4,08

Zdroj: Bízková, vytvořeno pro účely diplomové práce, 2018

Tab. 7 - Externí faktory - Ohrožení

	Ohrožení	váha	hodnota závažnosti	finální číslo u daného faktoru	součet faktorů
P – politické	Karlovarský kraj nepodporuje služby pro neslyšící	0,300	-5	-1,500	-4,07
	služba není v síti sociálních služeb v Karlovarském kraji	0,300	-5	-1,500	
E – ekonomické	konkurence - nový poskytovatel tlumočnických služeb pro neslyšící v Karlovarském kraji	0,001	-2	-0,002	
	nedostatek tlumočnicků pro neslyšící	0,150	-2	-0,300	
	doprava na tlumočení	0,001	-1	-0,001	
S – sociální	ztráta klientů - stěhování	0,020	-2	-0,040	
	počet neslyšících klientů není znám v Karlovarském kraji	0,15	-3	-0,450	
	stárnutí populaci - úmrť	0,001	-2	-0,002	
	změna chování klientů	0,015	-3	-0,045	
T – technologické	nové technologie pro převod mluveného slova do znakového jazyka	0,001	-1	-0,001	
L – legislativní	změna legislativy	0,015	-3	-0,045	
	zázemí - např. vedení a zabezpečení osobních údajů klientů dle zákona a GDPR	0,046	-4	-0,184	
E – ekologické	0	0	0	0,000	

Zdroj: Bízková, vytvořeno pro účely diplomové práce, 2018

Tab. 8 - Součty jednotlivých částí

Silné stránky	4,25
Slabé stránky	-4,31
Příležitosti	4,08
Ohrožení	-4,07

Zdroj: Bízková, vytvořeno pro účely diplomové práce, 2018

Tab. 9 - Finální propoččet SWOT analýzy

Interní	-0,06
Externí	0,01
Celkem	-0,05

Zdroj: Bízková, vytvořeno pro účely diplomové práce, 2018

Při pohledu na celkový výsledek SWOT analýzy, číslo -0,05, lze odvodit, že organizace v současné chvíli nemá stabilní postavení, čelí přibližně stejnému množství silných stránek a příležitostí tak slabých stránek a hrozeb.

Při zamyšlení se nad jednotlivými oblastmi navrhuji **strategické priority a stanovení některých cílů na základě SWOT analýzy**. V oblasti silných stránek organizace je potřeba udržet si službu, která je unikátní. Prosazovat službu a snažit se o rozšíření poskytování služby v Karlovarském kraji, jak uvádějí autoři Šedivý a Medlíková (2012, s. 22): „Dobrá myšlenka se neprosadí sama o sobě.“

Mezi největší slabé stránky organizace zařazují nedostatečné finanční zdroje, bez financí nelze poskytovat službu a z toho důvodu tento faktor považují za velmi prioritní a doporučují zařadit zjištění dalších možností financování služby mezi první cíle. Na tomto místě mi přijde adekvátní uvést výňatek z knihy Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace, kde se k získávání peněz uvádí: že „nežebráte, ale lidem nabízíte možnost podílet se na realizaci smyslu organizace - na naplňování poslání“ (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 46). S nedostatkem financí se vážou i další dva faktory a to je syndrom vyhoření a nulové zázemí. Jeden tlumočník na částečný úvazek v kraji je pod velkým tlakem, nestíhá veškeré požadavky na tlumočení zajistit, je zatížen veškerou administrativou organizace, má povinnost absolvovat povinná školení, je odpovědný za evidenci a archivaci dokumentů atd.

V oblasti vnějšího prostředí má organizace možnost se zaměřit na několik příležitostí. Velmi přínosnou příležitostí je začít se účastnit a ovlivňovat komunitní plánování v Karlovarském kraji. Než ovšem organizace vyšle zástupce na plánování, „...potřebuje mít jasno, se kterými lidmi, nebo skupinami lidí bude spolupracovat - tj. s klienty, dobrovolníky, zaměstnanci, dárci, dodavateli služeb, komunitou, představiteli politického a veřejného života, novináři...“ (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 18)“. Druhou

příležitostí, která je přímo ovlivněna finančním zajištěním organizace, je zviditelnit tlumočení pro neslyšící samotným tlumočením akcí města například akcemi: zahájení sezóny, maratón, den dětí, den rodin. Ve čtvrté oblasti hrozeb se organizace potřebuje připravit na jednání s Karlovarským krajem ohledně (ne)podpory služeb pro neslyšící, opětovně se snažit zařadit službu do sítě A sociálních služeb Karlovarského kraje a zjistit co nejpřibližnější počet neslyšících klientů v Karlovarském kraji.

Marketingová strategie je prosazovat službu a snažit se o rozšíření poskytování tlumočnických služeb neslyšícím v Karlovarském kraji. Udržet si službu, která je unikátní. Jednat s Karlovarským krajem ohledně (ne)podpory služeb pro neslyšící, snažit se zařadit službu do sítě sociálních služeb Karlovarského kraje a zjistit co nejpřibližnější počet neslyšících klientů v Karlovarském kraji.

K dosažení **marketingových cílů** Modré oblohy pro zviditelnění služby budou vytvořeny internetové stránky a stránky na sociální síti Facebook, dále vizitky a materiály na propagaci služby jako letáčky, drobné předměty, placky, těžítka. Tyto materiály budou dle **marketingové strategie** předány v Karlovarském kraji na státní instituce, zdravotnické zařízení, setkání neslyšících atd. Pro rozšíření poskytování tlumočnických služeb neslyšícím, zejména v oblasti vztahující se zapsaného spolku na zařazení do sítě a zjištění počtu neslyšících klientů žijících na území Karlovarského kraje, budou pravomocní zástupci Modré oblohy jednat s městy, městysi a krajem. **Kontrola dosažení cílů** bude probíhat v pravidelných intervalech - jednou za tři měsíce dle předem stanovených statistických dat - známý počet klientů v kraji, kolik bylo uskutečněno setkání, kde a jak se distribuovaly marketingové materiály aj.

c. Management plán

Spolek byl založen třemi osobami, dva současní zaměstnanci spolku a jeden neslyšící klient. Statutární orgán je kolektivní, tvoří ho dva zaměstnanci zapsaného spolku Modrá obloha. Třetí zakládací člen zapsaného spolku se zřekl svého práva jednat jménem spolku, ponechal si pouze možnost diskutovat fungování zapsaného spolku, poskytování kvality tlumočnických služeb a směřování zapsaného spolku.

V zapsaném spolku pracují dva zaměstnanci. Každý zaměstnanec odvádí práci v zapsaném spolku Modrá obloha v rozsahu jednoho úvazku. V rámci úvazku 0,175 zajišťuje každý pracovník vedení organizace, organizační potřeby zapsaného spolku a fungování zapsaného spolku nejen po finanční stránce. Poskytování tlumočnických služeb neslyšícím je unikátní služba, které prospěje, že každý zaměstnanec ze zapsaného spolku může mluvit do řízení zapsaného spolku a ovlivnit si podmínky práce, reagovat na současné potřeby služby při poskytování tlumočnických služeb neslyšícím i zohlednit a pokud možno přizpůsobit služby potřebám neslyšícím, kterým tyto služby jsou zejména určeny. Na druhou stranu tato volnost a možnost ovlivnit si lepší pracovní podmínky přináší větší zátěž na pracovníky a riziko, že se budou ve stylu fungování zapsaného spolku lišit. Tyto neshody by měly být řešeny na supervizi i s nastíněním postupu, jak jednotlivé rizikové situace eliminovat či úplně odstranit.

V rámci úvazku 0,825 pracovníci poskytují tlumočnické služby neslyšícím. Jeden pracovník má specializaci na poskytování tlumočení z/do českého znakového jazyka a poskytování přepisu češtiny. Druhý pracovník je specializován na poskytování tlumočení z/do českého znakového jazyka a vizualizace češtiny. Oba pracovníci ovládají prstovou abecedu.

Od členů zapsaného spolku se očekává řídit zapsaný spolek a poskytovat tlumočnické služby, vzhledem k jejich specializacím.

Každý zaměstnanec ke svému výkonu povolání má k dispozici telefonní zařízení, notebook s připojením na internet, telefonní služební číslo, zajištěn měsíční paušál na volání, psaní zpráv a internet v mobilu.

V kanceláři Modré Oblohy je k dispozici pracovníkům pracovní místo - dva psací stoly, čtyři židle, kancelářská skříň, tiskárna se scannerem, kartotéka, v které se skladují podepsané smlouvy klientů služby. V druhé místnosti

pronajatých prostor je umístěn velký stůl pro setkání více lidí s dvaceti židlemi, bílá tabule s fixy a kuchyňský kout s výbavou.

Při externí spolupráce s účetní, právníkem a supervizorem je riziko časově náročnější domluvy spolupráce nejen přes email. Na druhou stranu zapsaný spolek investuje finanční obnos do osob s několikaletou praxí a kvalifikací zaměřenou na sociální služby. Spolupráce s vybranými externími spolupracovníky je užitečná pro chod zapsaného spolku i pro klienty zapsaného spolku.

d. Provozní plán

Zapsaný spolek Modrá obloha sídlí v centru Karlových Varů. Pronajaté prostory mají velmi dobrou docházkovou vzdálenost na centrální autobusové nádraží městské hromadné dopravy, dolní nádraží i horní nádraží. Tlumočnické služby neslyšícím budou ambulantně poskytovány v pronajatých prostorech a dle potřeb klientů v terénu na území celého Karlovarského kraje. Z toho důvodu je potřeba zajištění bezproblémové dostupnosti na dopravní prostředky tak, aby pracovníkům zapsaného spolku cesta na domluvené poskytnutí tlumočnických služeb v terénu zabrala co nejkratší dobu a opačně, aby klienti zapsaného spolku Modrá obloha se pohodlně dopravili ke kanceláři veřejnou dopravou či automobilem zaparkovali na blízkém parkovišti.

Zapsaný spolek zaměstnává dva pracovníky na plný úvazek. Tito dva zaměstnanci zajišťují chod zapsaného spolku - každý v úvazku 0,175. V rámci těchto sedmi hodin každý týden pracovníci vyřizují emailovou komunikaci, zajišťují chod služby a snaží se oslovit nové sponzory, investory, získat finance z dotačních projektů, tak aby zajistili dostatek financí pro poskytování tlumočnických služeb a pro rozšíření poskytování tlumočnických služeb tak, aby neslyšící i slyšící klienti zapsaného spolku po zaslání svých požadavků na objednané tlumočení, obdrželi odpověď do jednoho dne.

Každý pracovník v rámci úvazku 0,825 poskytuje tlumočnické služby neslyšícím v Karlovarském kraji. Tlumočnické služby neslyšícím jsou poskytované zejména ve státní správě, zdravotnických zařízeních a na jednáních týkajících se finanční situace neslyšících klientů.

Tlumočnická služba neslyšícím je poskytována ambulantně a terénně. Pro poskytování ambulantního tlumočení je v kanceláři vymezen čas, každý týden v úterý dopoledne od osmi hodin do dvanácti hodin a ve čtvrtek odpoledne od dvou hodin do osmnácti hodin.

Ambulantní služby probíhají v kanceláři při zachování soukromí slyšícího/neslyšící klienta, v kanceláři je jen potřebný pracovník či pracovníci Modré oblohy a osoby, které si sebou klient přivedl. Nikdy v místnosti nejsou klienti, kteří čekají na ambulantní tlumočení. Z toho důvodu chodba pronajatých prostor Modré oblohy je po domluvě s nájemcem na jeho náklady uzpůsobena k čekání, k dispozici klienti mají gauč a tři židle, barel s vodou a stoleček.

Terénní tlumočení probíhá na základě objednávky, kdy se klient ať již slyšící či neslyšící domluví s pracovníkem na přesném místě, čase tlumočení, formě a typu tlumočení. Domluvit si termín tlumočení se doporučuje minimálně tři pracovní dny dopředu, tak aby pracovník měl dostatek času vyřídit objednávku, připravit se na tlumočení a zajistit si podklady pro tlumočení, dopravit se na místo tlumočení a uskutečnit tlumočení. V případě nemožnosti uskutečnit tlumočení v požadovaném termínu klienta s klientem vykomunikovat nejbližší možný náhradní termín poskytnutí tlumočnické služby.

Pro první rok služby mají pracovníci nastavenou fixní pracovní dobu od osmi do dvou hodiny každý pracovní den - tedy šest pracovních hodin. V těchto hodinách pracovníci poskytují terénní či ambulanti tlumočení, pokud nemají objednaná tlumočení, provádějí depistáž a zajišťují chod služby. Depistáž znamená, že pracovníci služby vyhledávají a oslovují potencionální instituce ke spolupráci a šíří povědomí o dostupnosti tlumočnických služeb neslyšícím v Karlovarském kraji. Zbývající dvě hodiny z osmihodinové pracovní doby, tedy čtyřicet hodin měsíčně, si pracovníci flexibilně plánují dle potřeb klientů, dle objednaných tlumočení o víkendu, dle služby v týdnu na odpoledním ambulanti tlumočení, porad, supervizi, vzdělávací činnosti zaměřené na neslyšící i slyšící populaci, aktivizační činnosti pro neslyšící, sebevzdělávání aj. Rozvržení těchto čtyřiceti pracovních hodin z každého měsíce je vidět v rozpisu směn každého zaměstnance.

V rámci roku pracovníci zapsaného spolku průběžně sledují časy poskytovaných tlumočnických služeb, potřeby klientů a návrhů na fungování služby. Tyto údaje jednou za půl roku vyhodnocují a po vyhodnocení situace se pozmění pracovní doba pracovníků dle uskutečněných tlumočení nebo dle požadavků klientů.

Pro fungování zapsaného spolku je domluvena spolupráce s externími pracovníky - právník, supervizor a účetní. Právník se zapsaným spolkem spolupracuje dvě hodiny týdně, tedy 8 hodin měsíčně. V prvním týdnu v měsíci právník chodí do zapsaného spolku Modrá obloha v čase ambulantiho tlumočení, v úterý od osmi do dvanácti hodin, tak aby mohli klienti do kanceláře dorazit a za přítomnosti tlumočnicka, vizualizátora či přepisovatele právníka se zeptat na potřebné věci. Do kanceláře zapsaného spolku dvakrát

měsíčně dojíždí supervizor, který poskytuje jednou za měsíc dvou hodinovou supervizi týmu a jednou za měsíc jednogodinovou individuální supervizi zaměstnancům. Individuální supervize je zaměřena na postřehy zaměstnanců, bariéry a situace v rámci poskytování tlumočnických služeb. Externí účetní zpracovává podklady pro spolek v průměru třech hodin každý týden, za měsíc to dělá dvanáct hodin. Účetní zpracovává vyúčtování nákladů, podkladů pro vystavení a proplacení mezd zaměstnanců atd.

Jednou ročně je navázána spolupráce s účetní firmou, která provede jednorázový audit zapsaného spolku Modrá hvězda.

e. Finanční plán

Na základě informací z kapitoly *Vymezení produktu a podstata podnikání*, pro přehlednost uvádím, že jednotka služby je tlumočené setkání. V jednom tlumočeném setkání je zahrnuta jedna hodina tlumočení, jedna hodina přípravy a jedna hodina na dopravu - celkem 3 hodiny (180 minut).

Zapsaný spolek Modrá obloha bude v prvním roce své působnosti závislí na poskytnutí finanční podpory od Ministerstva práce a sociálních věcí, dotací a příspěvků státní správy Karlovarského kraje a sponzorů. Poskytování tlumočnické služby neslyšícím měříme v jednotce - tlumočené setkání.

V zapsaném spolku pracují dva zaměstnanci na plný úvazek - na rok 2019 vychází 251 pracovních dnů (2 008 hodin) a 10 svátků na pracovní dny (tedy 80 pracovních hodin). Celkem pracovních hodin na rok 2019 vychází 2 088 hodin. Oba zaměstnanci zajišťují chod organizace každý v úvazku 0,175 a každý v úvazku 0,825 poskytují tlumočnické služby neslyšícím.

Zapsaný spolek potřebuje mít finance na uhrazení 2 088 hodin pro dva zaměstnance, každý pracovník odpracuje reálně 2 008 hodin, z toho 351,4 hodin pro chod organizace a 1 656,6 hodin poskytováním tlumočnických služeb.

Maximální možná produkce zapsaného spolku je 1 104 tlumočených setkání za rok.

Tlumočnická služba je neslyšícím klientům poskytována zdarma dle legislativy České republiky. Zapsaný spolek financuje náklady na poskytování tlumočnické služby dary sponzorů, příspěvky investorů a z podaných projektů a grantů, které zapsaný spolek podal na ministerstva ČR, na úřad Karlovarského kraje a jednotlivá města, městyse a obce v Karlovarském kraji.

Tab. 10 - Rozvaha k 31. 12. 2019

Aktiva	
Dlouhodobý hmotný majetek	63 078 Kč
Pohledávky	7 000 Kč
Krátkodobý finanční majetek	0 Kč
Aktiva celkem	70 078 Kč

Pasiva	
Jmění celkem	0 Kč
Dlouhodobé závazky	2 029 044 Kč
Krátkodobé závazky	131 792 Kč
Pasiva celkem	2 160 836 Kč

Zdroj: Bízková, vytvořeno pro účely diplomové práce, 2018

Tab. 11 - Výkaz zisku a ztráty (výsledovka) k 31. 12. 2019 a Cash flow

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
NF ⁵ osobní	-169087	169087	-169087	-169087	-169087	-169087	-169087	-169087	-169087	-169087	-169087	169087
NF - hmotný majetek	-63078	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NF na zázemí služby a provoz	-6483	-6483	-6483	-6483	-6483	-6483	-6483	-6483	-6483	-6483	-6483	-6483
NV ⁶ druhý tl. v týmu	0	0	-500	-500	-1000	0	0	0	-1000	-1000	-1000	0
NV kancel. potřeby	-2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NV doprava	-4183	-4183	-4183	-4183	-4183	-4183	-4183	-4183	-4183	-4183	-4183	-4183
NV náplň do tiskárny	-3800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady celkem	-248631	179753	-180253	-180253	-180753	-179753	-179753	-179753	-180753	-180753	-180753	179753
Příjmy	1300000	12000	918914	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zůstatek výsledovka	1051369	167753	738661	-180253	-180753	-179753	-179753	-179753	-180753	-180753	-180753	179753
Cash flow	1051369	883616	1622277	1442024	1261271	1081518	901765	722012	541259	360506	179753	0

Zdroj: Bízková, vytvořeno pro účely diplomové práce, 2018

Na základě dat z průzkumu trhu lze stanovit, že Modrá obloha je schopna uspokojit průměrně 4 klienty během jednoho tlumočnického dne.

Předpokládáme, že Modrá obloha zajistí péči o 15 klientů, kterým bude moci v průměru poskytnout dvě tlumočená setkání do měsíce, tj. 92 tlumočených setkání za měsíc, což odpovídá 1 104 tlumočeným setkáním za rok.

Na závěr kapitoly finančního plán uvedu, že varianty plánovaného rozpočtu vychází z odhadovaných nákladů pro daný rok 2019. Každý měsíc je potřeba kontrolovat poptávku po tlumočení, režijní výdaje, které se mohou zvýšit (např. zvednutí platu zaměstnanců) a čerpání financí z rozpočtu na rok 2019, které jsou určeny na provoz celého roku 2019.

⁵ NF - náklady fixní

⁶ NV - náklady variabilní

V průběhu účetního období, tj. kalendářního roku, doporučuji zpracovávat k určitému datu závěrečné kalkulace, ve kterých se uvedou skutečně vynaložené náklady k určitému datu a skutečný počet již realizovaných tlumočených jednotek.

f. Legislativní rámec

Neslyšící mají právo si svobodně vybrat komunikační systém, který jim nejvíce vyhovuje. „Jejich volba musí být v maximální možné míře respektována tak, aby měli možnost rovnoprávného a účinného zapojení do všech oblastí života společnosti i při uplatňování jejich zákonných práv.“ Pod pojem komunikační systémy neslyšících a hluchoslepých osob se řadí český znakový jazyk a komunikační systémy vycházející z českého jazyka. (in Bízková, 2014)

Pokud je neslyšící držitelem mimořádných výhod II. stupně (průkaz ZTP) nebo III. stupně (průkaz ZTP/P), má nárok na poskytování tlumočnických služeb při soudním řízení bezplatně. Podmínky poskytování tlumočnických služeb při vyřizování úředních záležitostí, návštěvy lékaře a při zajišťování dalších nezbytných potřeb stanovuje zákon č. 313/2013 Sb., o sociálních službách. Neslyšícím a hluchoslepým žákům středních škol a neslyšícím a hluchoslepým studentům vyšších odborných škol a vysokých škol, kteří jsou držitelé mimořádných výhod II. stupně (průkaz ZTP) nebo III. stupně (průkaz ZTP/P), jsou tlumočnické služby poskytovány bezplatně. (in Bízková, 2014)

„Podle národní legislativy jednotlivých států mají **uživatelé znakového jazyka** nárok na tlumočení při vzdělávání, v zaměstnání a veřejném dění. Ve všech evropských zemích mají uživatelé znakového jazyka právo na tlumočnicka znakového jazyka v trestním řízení, a to díky národním zákonům a hlavně díky nové evropské směrnici 2010/64/EU, která přináší řadu změn na národní úrovni.“ (Wit-van Schagen, 2012)

Tlumočnická služba je v zákoně č. 313/2013 definována jako „zprostředkování kontaktu se společenským prostředím“ a „pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí“. Zákon o sociálních službách považuje tlumočnicka znakového jazyka za pracovníka v sociálních službách. (in Bízková, 2014)

Soudní tlumočníci vykonávající znaleckou a tlumočnickou činnost podle zákona číslo 444/2011 Sb., o znalcích a tlumočnících, mají povinnost být zapsáni v seznamu znalců a tlumočníků. Tlumočníci jmenovaní pro soudní tlumočení ad hoc, tedy na místě, mohou tlumočit v řízení před státními orgány ve výjimečných případech. Tlumočníci znakového jazyka jsou v zákoně

č. 444/2011 zahrnutí v pojmu „tlumočníci pro styk s osobami neslyšícími a hluchoslepými“ a mají stejná práva a povinnosti jako tlumočníci pro mluvené jazyky.

Zákon číslo 444/2011 stanovuje jasně podmínky na kvalifikaci pro tlumočníky mluvených jazyků. V případě jazyků znakových se vyžaduje stejná kvalifikace osob jako osob pro mluvené jazyky, ale navzdory tomu „v České republice stále není standardizovaná příprava soudních tlumočnicků znakového jazyka.“ (Dingová, 2008 in Bízková, 2014)

Dle zákona číslo 313/2013 Sb. (in Bízková, 2014) pracovník (tedy tlumočnick znakového jazyka) v sociálních službách má ze zákona povinnost absolvovat další vzdělávání v rozsahu 24 hodin za každý kalendářní rok, výjimku tvoří kalendářní rok, ve kterém pracovník v sociálních službách absolvoval akreditovaný kvalifikační kurz. Další vzdělávání pracovník v sociálních službách může absolvovat ve formě odborné stáže, účasti na školicích akcích (v maximálním rozsahu 8 hodin za rok), účasti na odborných konferencích (maximálně 8 hodin za rok), účasti v kurzech s akreditovaným programem a dále „specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka“, prostřednictvím akreditovaných „vzdělávacích programů udělené ministerstvem na vysokých školách, vyšších odborných školách a ve vzdělávacích zařízeních právnických a fyzických osob.“

Pod pojmem **sociální služba** se v zákoně číslo 313/2013 Sb. rozumí „... činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.“ Sociální služby mají být poskytovány v náležitě kvalitě, tak aby byla dodržena Listina základních práv a svobod. (in Bízková, 2014)

V České republice utvářejí současnou podobu tlumočnických služeb neslyšícím v neziskovém sektoru zejména zákony: zákon číslo 384/2008 Sb., o komunikačních systémech neslyšících a hluchoslepých osob, zákon číslo 444/2011 Sb., o znalcích a tlumočnicích, ve znění pozdějších předpisů, zákon číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Každý poskytovatel sociálních služeb je povinen se registrovat u Krajského úřadu. Registr poskytovatelů sociálních služeb je veden jak v písemné podobě, tak v elektronické podobě.

Poskytování tlumočnických služeb neslyšícím v Karlovarském kraji se řídí platným zákonem o účetnictví, obchodním zákoníkem, občanským zákoníkem, zákonem o dani z příjmu, zákonem o DPH, Listinou základních práv a svobod Evropské Unie.

g. Závěr návrh podnikatelského plánu

V současné chvíli je podnikatelský plán navrhnout pro poskytování tlumočnických služeb neslyšícím v roce 2019 vzhledem k dvěma plným pracovním úvazkům a externí spolupráci s účetní, právníkem a supervizorem. Tlumočnickou službu poskytuje zapsaný spolek ambulantně v pronajatých prostorách či terénně dle požadavků klientů. Tlumočnické služby neslyšícím jsou poskytovány slyšícím i neslyšícím klientům.

Pod termín tlumočnické služby neslyšícím jsou zahrnuté služby: tlumočení z/do znakového jazyka, přepis mluvené češtiny, vizualizaci mluvené češtiny, znakovaná čeština a prstová abeceda. Vzhledem k rozsahu služby lze v Karlovarském kraji zajistit ročně maximálně 1104 tlumočených setkání. Jedno tlumočené setkání se skládá z jedné hodiny tlumočení, jedné hodiny přípravy a jedné hodiny určené na dopravu - celkem 3 hodiny (180 minut).

V rámci marketingových aktivit zapsaný spolek organizuje vzdělávací činnosti zaměřené na neslyšící i slyšící populaci, pomáhá neslyšícím pořádat pravidelná setkávání neslyšících a účastní se komunitního plánování v Karlovarském kraji. Druhou cestou na trh je skrz sociální síť - Facebook, kde zaměstnanci zapsaného spolku informují neslyšící i slyšící veřejnost o aktivitách a dění nejen v kraji, které se týká neslyšících.

V zapsaném spolku pracují dvě zaměstnankyně, které podléhají fixní pracovní době - šest hodin denně. Pro poskytování ambulantního tlumočení je v kanceláři vymezen čas, dvakrát týdně po čtyřech hodinách. Tlumočnické služby jsou poskytovány sedm dní v týdnu včetně státních svátků na základě předchozí domluvy v pracovní dny s klientem a dle pravidel objednávání tlumočnických služeb. Externí pracovníci spolupracují se zapsaným spolkem, právník každý týden dvě hodiny, externí účetní zpracovává podklady pro spolek v průměru třech hodin každý týden, supervizor dojíždí dvakrát za měsíc do kanceláře na dvouhodinové supervize a na závěr roku probíhá audit zapsaného spolku.

Tlumočnická služba je poskytována neslyšícím klientům zdarma dle legislativy České republiky. Zapsaný spolek financuje náklady na poskytování tlumočnické služby v prvním roce své působnosti od Ministerstva práce

a sociálních věcí, z dotací, z příspěvků státní správy Karlovarského kraje a ze sponzorských darů.

Při poskytování tlumočnické služby neslyšícím je nutné aplikovat zákony České republiky, zejména zákon č. 313/2013 Sb., o sociálních službách, zákon č. 444/2011 Sb., o znalcích a tlumočnících a zákon č. 384/2008 Sb., o komunikačních systémech neslyšících a hluchoslepých osob.

Po jednorocním provozu tlumočnické služby pro neslyšící očekávám postupné rozšiřování tlumočnických služby, jak do pestrosti poskytovaných služeb, dle zjištěných potřeb klientů, tak do rozsahu dostupnosti služby, dle požadavků a objednávek klientů a přibrání třetího zaměstnance zapsaného spolku. Ideální stav nastane, pokud budeme schopni v Karlovarském kraji zajistit tlumočnické služby neslyšícím v rozsahu non-stop, tedy poskytování tlumočnické služby v pracovních dnech, tak o sobotách a nedělích i o státních svátcích a moci tlumočit i u náhlých, předem neavizovaných situací.

IV. ZÁVĚR

Diplomovou práci jsem zaměřila na poskytování tlumočnických služeb pro neslyšící na území Karlovarského kraje. Za cíl práce jsem si stanovila sestavení podnikatelského plánu pro tlumočnické služby pro neslyšící. V první části práce jsem uvedla čtenáře do problematiky terminologie, jazyka a komunikačních systémů, počtu neslyšících na území České republiky a základních informací o komunitě neslyšících osob. V další části teoretické práce předkládám informace o vývoji tlumočení znakového jazyka v České republice a zpracované teoretické podklady pro tvorbu podnikatelského plánu.

V druhé části diplomové práce uvádím výsledky z kvalitativního výzkumu, který byl uskutečněn v roce 2018 s lékaři ORL a foniatry poskytujícími zdravotnické služby v Karlovarském kraji. Hypotéza, že čeští lékaři ORL a foniatři jsou informováni o poskytovaných tlumočnických službách neslyšícím, se mi nepotvrdila. Na základě získaných dat mohu tvrdit, že lékaři jsou minimálně informováni o poskytování tlumočnických služeb neslyšícím. Mají mlhavou představu o komunikačních potřebách neslyšících i o komunitě neslyšících. Minimum respondentů vědělo o možnosti si tlumočnické služby pro neslyšící objednat, případně si zapnout on-line tlumočnické služby pro neslyšící. Díky průzkumu dokumentů jsem si potvrdila domněnku, že v kraji je poskytováno minimální množství tlumočnických služeb neslyšícím a zároveň vyplynulo, že není znám přesný počet žijících neslyšících na území Karlovarského kraje, a je potřeba pracovat se skutečností, že někteří klienti mohou být zapsáni u všech poskytovatelů tlumočnické služby pro neslyšící.

Zpočátku zpracovávání práce jsem měla v úmyslu zpracovat podnikatelský plán na pět let provozu. V průběhu průzkumu trhu a uskutečňování výzkumu jsem se rozhodla pro sestavení podnikatelského plánu na jeden rok. Nejvýznamnější vliv na toto rozhodnutí měla skutečnost, že v České republice je nedostatek odborníků - tlumočnicků pro neslyšící. Takže i kdybych podnikatelský plán nastavila na non-stop provoz a dobu podnikatelského plánu na pět let, nebyl by podnikatelský plán realizovatelný. Druhým významným faktorem pro sestavení jednoročního podnikatelského plánu byla neznalost přesného počtu neslyšících klientů v kraji.

Pro zlepšení poskytování tlumočnických služeb neslyšícím v Karlovarském kraji bych doporučila nejprve se zaměřit na proškolení více odborníků - tlumočnicků pro neslyšící, zároveň uskutečnit depistáž neslyšících klientů, kteří mají zájem o poskytování tlumočnických služeb a navázat užší vztah s komunitou neslyšících osob. Průběžně se snažit o informování odborné veřejnosti o komunikačních potřebách neslyšících, o dostupnosti služby a o možnosti si tlumočnické služby objednat. Nejpalčivějším problémem v současné době vidím v absenci týmu několika odborníků, laiků a zástupců neslyšící komunity, kteří by se postavením a životními podmínkami neslyšících osob v Karlovarském kraji soustavně zabývali a snažili se najít způsob, jak změny začít uskutečňovat.

V. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

LITERATURA

ABRAMS, Rhonda, 2007. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle*. Praha : Pragma, 2005. ISBN: 978-80-7349-052-2.

BÍZKOVÁ, Tereza, 2014. *Srovnání vzdělávacích systémů tlumočnicků znakového jazyka v České republice a v Nizozemsku* [online]. 2014 [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <<https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/123433>>. Vedoucí práce Naďa Dingová.

BLANCHARD, Johnson, 2017. *Nový One Minute Manager*. 1. Vyd. Praha : Portál, 2017. Orig.: The New One Minute Manager. ISBN 978-80-262-1177- 8.

BORRIE, Lisa, 2018. *How I Built My First Ever Business Plan*. [online]. [cit. 2018-06-26]. Dostupné z: <<https://www.virginstartup.org/how-to/how-i-built-my-first-ever-business-plan>>.

BROKOVÁ, Regina, KUNEŠOVÁ, Hana, 2013. „Když přší psi a kočky.“ Gong. Praha : Asociace organizací neslyšících, nedoslýchavých a jejich přátel. Duben 2013, ročník XXXXII, č. 4-6, s. 51. ISSN 0323-0732.

BUVELÍNY, Marek, BALCÁREK, Martin, 2004. *Analýza kritického bodu* [online]. 2004. [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: <<http://myop.martinandco.eu/pdf/akp.pdf>>.

CRAINER, Stuart, 2000. *Moderní management základní myšlenkové směry*. Management press, Praha, 2000. ISBN 80-7261-019-8.

CZECH INVEST, 2005. *Jak napsat podnikatelský plán... aneb kudy vede cesta k úspěchu*. Praha : CzechInvest, 2005. Dostupné z: <<https://docplayer.cz/149149-Jak-napsat-podnikatelsky-plan-aneb-kudy-vede-cesta-k-uspechu.html>>.

ČEŇKOVÁ, Ivana, 2008. *Úvod do teorie tlumočení*. 2., opr. vyd. Praha : Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, 2008. ISBN 978-80-87218-09-9.

ČERVINKOVÁ HOUŠKOVÁ, Kateřina, 2008a. *Certifikační vzdělávací program*. 2., opr. vyd. Praha : Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, 2008a. ISBN 978-80-87218-11-2.

ČESKÁ KOMORA TLUMOČNÍKŮ ZNAKOVÉHO JAZYKA. s. d. Projekt Tlumočnick očima neslyšícího dítěte (CZ.1.07/1.2.00/08.0115), který je

spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

HAVRDOVÁ, Zuzana, 1999. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha : Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5.

HOLČÍK, Jan, 2009. *Zdravotní gramotnost a její role v péči o zdraví*. 1. vyd. Brno: MSD, spol. s r.o., 2009. Publikace vychází v rámci výzkumného projektu záměru MŠMT: „Škola a zdraví pro 21. století”. ISBN 978-80-7392-089-0.

HRUBÝ, Jaroslav. *Velký ilustrovaný průvodce neslyšících a nedoslýchavých po jejich vlastním osudu*. 1. díl. 2. přeprac. a rozšíř. vyd. Praha : Septima, 1999. ISBN 80-7216-096-6.

KIYOSAKI, Robert T. a Sharon L. LECHTER, 2001. *Bohatý táta, chudý táta: co bohatí učí svoje děti a chudí a střední vrstvy ne*. Praha : Pragma, 2001. ISBN 80-7205-822-3.

KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2. aktual. vyd. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-175- 1.

KOTTER John, 2008. *Náš ledovec se rozpouští. Připravte se na změnu a úspěch za jakýchkoliv podmínek*. Hodkovičky: Pragma, 2008. ISBN: 978-80-7349-100-0.

KOTTER John, 2015. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-314-4.

KRONUSOVÁ, Martina, 2008a. *Možnosti poskytování tlumočnických služeb pro neslyšící*. 1. vyd. Praha : Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, 2008a. ISBN 978-80-87153-15-4.

KRONUSOVÁ, Martina, 2008b. *Organizace tlumočnicků v ČR a v zahraničí*. 2. opr. vyd. Praha : Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, 2008b. ISBN 978-80-87218-22-8.

KUANG, Henry, 2018. *Common Business Plan Mistakes and How To Avoid Them*. Virgin Start Up Limited, 2018. [online]. [cit. 2018-06-02]. Dostupné také z: <<https://www.virginstartup.org/how-to/common-business-plan-mistakes-and-how-avoid-them>>.

KUCHAŘOVÁ, Lucie (ed.), 2005. *Jazyk Neslyšících : Co víme, co nevíme a co bychom měli vědět o českém znakovém jazyce*. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta. Ústav českého jazyka a teorie komunikace, 2005.

LANE, Harlan, 2013. *Pod maskou benevolence: zneschopňování neslyšící komunity*. Univerzita Karlova v Praze : Karolinum, 2013. ISBN 978-80-246-2449-5.

MACUROVÁ, Alena, 1994. Náš - jejich jazyk a naše vzájemná komunikace. *Naše řeč*. Vyd.: Ústav pro jazyk český AV ČR. 1994, roč. 77, číslo 1. [cit. 2014-03-28]. Dostupné také z: <<http://nase-rec.ujc.cas.cz/archiv.php?art=7172>>.

MACUROVÁ, Alena, 1995. „Jazyk v komunikaci neslyšících (Předběžné poznámky)“ recenzováno v *INFU* č. 1-2/1995, s. 121-132.

MACUROVÁ, Alena, 2008. *Dějiny výzkumu znakového jazyka u nás a v zahraničí*. Praha : Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, 2008. ISBN 978-80-87153-05-5.

MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2007. *Sociální služby - legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha : Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2017. *Jak okouzlit dáorce/sponzora : Aneb fundraising je fuška, ale má i světlé chvílky. Návod pro lídry, manažery, fundraisery a jiné zájemce, jak zabodovat u dárců*. Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, 2017.

MLADOVÁ, Pavlína. *Tlumočnick jako most komunikace mezi slyšícím zdravotníkem a neslyšícím pacientem*. Praha : Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, 2010.

PÁNEK, Petr, 2013. „Počátky tlumočení pro neslyšící v českých zemích aneb 90 let od vzniku této profese u nás. Díl první.“ *Gong*. Praha : Asociace organizací neslyšících, nedoslýchavých a jejich přátel. Červenec 2013, ročník XXXXI, č. 7-9, s. 8. ISSN 0323-0732.

PÁNEK, Petr, 2014b. „1. díl Tlumočníci z filmového archivu.“ *Gong*. Praha : Asociace organizací neslyšících, nedoslýchavých a jejich přátel. Leden 2014, ročník XXXXII, č. 1-3, s. 45. ISSN 0323-0732.

- PEŠKOVÁ, Kateřina, 2008. *Neslyšící tlumočníci v pracovním týmu*. Praha : Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, 2008. ISBN 978-80-87153-22-2.
- POBOŘILOVÁ, Adéla, 2018. *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR*. [online]. 2018. [cit. 2018-5-18]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/detail-clanku/-/asset_publisher/BBFAoaudKGfE/content/zeleny-ostrov>.
- RENTKOVÁ, Kateřina, 2017. *Karlovarský kraj*. [online]. 2017. [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <<http://www.kr-karlovarsky.cz/samosprava/Stranky/karlov-kraj.aspx>>.
- RICHTEROVÁ, Klára, 2008. *Představy neslyšících o tlumočnických službách*. Praha : Česká komora tlumočnicků znakového jazyka. 2008. ISBN: 978-80-87153-41-3.
- RIVOLA, Pavel. 2018. *Management marketingu zdravotnických a sociálních služeb*. Přednáška magisterský program: Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických zařízeních. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, dne 20. 2. 2018.
- RŮŽIČKA, Michal. 2017a. *Kvalitativní výzkum*. Přednáška magisterský program: Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických zařízeních. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, dne 20. 2. 2017.
- RŮŽIČKA, Michal, 2017b. *Kvalitativní výzkum - rozhovory*. Přednáška magisterský program: Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických zařízeních. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, dne 13. 12. 2017.
- SEDLÁČEK, Miroslav, 2005. *Studijní text: „Základy účetnictví“ Podkladový materiál pro Úvod do finančního řízení*. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, 2005.
- SCHERMER, Trude Maria, 1990. *In Search of a Language : Influences from Spoken Dutch on Sign Language of the Netherlands*. Universiteit van Amsterdam, 1990. ISBN 90 5166-155-X.
- SRPOVÁ, Jitka. SVOBODOVÁ, Ivana. SKOPAL, Pavel. ORLÍK, Tomáš, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SLÁDKOVÁ, Daniela, 2013. „Hledáme online tlumočníky znakového jazyka.“ *Gong*. Praha : Asociace organizací neslyšících, nedoslýchavých a jejich přátel. Říjen 2013, ročník XXXXI, č. 10-12, s. 15. ISSN 0323-0732.

Strategický management 17 - SWOT analýza (úvod). Youtube, 2018. Autor: Ekospace, Publikováno 25. 9. 2016. [online]. [cit. 2018-06-01]. Dostupné z: <<https://www.youtube.com/watch?v=yIZf6HbgWvU>>.

Strategický management 18 - SWOT (úvod). Youtube, 2018. Autor: Ekospace, Publikováno 25. 9. 2016. [online]. [cit. 2018-06-01]. Dostupné z: <<https://www.youtube.com/watch?v=JljTPy54EE0>>.

Strategický management 19 - SWOT analýza (praktická ukázka). Youtube, 2018. Autor: Ekospace, Publikováno 25. 9. 2016. [online]. [cit. 2018-05-23]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=id7K09ZF_rw&t=27s>.

STRAUSS, Anselm a Juliet CORBINOVÁ. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Sdružení Podané ruce, Brno. Boskovice : Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.

SWOT analýza v Excelu. Fotis Fotopulos, 2011. [online]. 2011. [cit. 2018-06-01]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html#SWOT_analyza_v_prakticke_ukazce>.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2012. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách : pravidla hry*. Vyd. 1. – Praha : Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

TODD, Carolin, 2017. *Start Up. How To Build a Business*. Virgin, 2017. [online]. 2017 [cit. 2018-06-02]. Dostupné také z: <<https://www.virginstartup.org/business-plan-template#download>>.

TORÁČOVÁ, Veronika, 2008. *Tlumočení pro neslyšící a související legislativa*. 2., opr. vyd. Praha : Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, 2008. ISBN 978-80-87218-31-0.

TRPIŠOVSKÝ, Milan, 2007. Studijní text: „Analýza bodu zvratu“ Podkladový materiál pro úvod do finančního řízení. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, 2007.

KOČÍ, Antonín, 2002a. *Universum: všeobecná encyklopedie*. 2. díl. Praha : Odeon, 2002. ISBN 80-207-1115-5.

KOČÍ, Antonín, 2002b. *Universum: všeobecná encyklopedie*. 4. díl. Praha : Odeon, 2002. ISBN 80-207-1117-1.

VRZÁČEK, Petr, 2017. „*Strategické řízení*“. Přednáška magisterský program: Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických zařízeních. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, dne 14. 12. 2017.

WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-7169- 542-4.

WIT-VAN SCHAGEN, Maya de, 2012. *Sign Language Interpreting in Europe*. Utrecht : ITV Hogeschool voor Tolken&Vertalen, 2005. ISBN 90-809509-2-0.

ZAHUMENSKÁ, Jitka, Nad'a DINGOVÁ a Radka HORÁKOVÁ, 2008. *Specifika tlumočení ve vzdělávání*. Druhé, opravené vydání. Praha : Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, 2008. ISBN 978-80-87153-92-5.

ANALYZOVANÉ DOKUMENTY

ASNEP - CZTN, 2012a. Celková statistika 2013 [online]. ASNEP - CZTN, 2012. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.cztm.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=77>.

ASNEP - CZTN, 2012b. Pravidla poskytování a proplácení tlumočnických služeb pro tlumočnický Centra zprostředkování tlumočnicků pro neslyšící : Pravidla pro tlumočnický [online]. [cit. 2013-06-25]. Dostupné také z: <http://www.cztm.cz/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=37&Itemid=94>.

ASNEP, 2012c. Tlumočnické služby pro neslyšící : Popis projektu Tlumočnické služby pro neslyšící [online]. ASNEP, 2012. [cit. 2013-06-30]. Dostupné z: <<http://www.asnep.cz/tlumocnicke-sluzby-pro-neslysici/>>.

Národního registr. Seznam ORL pracovišť a foniatrií v Karlovarském kraji [online] [cit. 2018-5-28].

Seznam bezbariérových nemocnic. Tichý svět [online]. [cit. 2018-6-15]. Dostupné z: <<http://www.tichysvet.cz/bezbarierove-nemocnice-i-pro-neslysici>>.

WEBOVÉ STRÁNKY

www.cktj.cz

www.cun.cz

www.snn-cr.cz

www.tichysvet.cz

<http://lekarске.slovníky.cz>

POUŽITÉ VÝZKUMY

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2009-2011. *Tab. 153 Obyvatelstvo podle národnosti, mateřského jazyka a podle pohlaví : definitivní výsledky podle obvyklého pobytu* [online]. Český statistický úřad, Sčítání lidu, domů a bytů 2011, © 2009-2011. [cit. 2013-06-25]. Dostupné z: <<http://www.scitani.cz/>>. Cesta: Výsledky sčítání, Podle tématu, Definitivní výsledky, Obyvatelstvo, Mateřský jazyk.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2009-2011. *Tab. 614b Obyvatelstvo podle věku, mateřského jazyka a pohlaví : Pohlaví: pohlaví celkem* [online]. Český statistický úřad, Sčítání lidu, domů a bytů, 2011. © 2009-2011. [cit. 2013-06-25]. Dostupné z: <<http://www.scitani.cz/>>. Cesta: Výsledky sčítání, Podle tématu, Definitivní výsledky, Obyvatelstvo, Věk.

ZÁKONY

Listina základních lidských práv a svobod (č. 2/1993 Sb.)

Zákon číslo 384/2008 Sb, o komunikačních systémech neslyšících a hluchoslepých osob

Zákon číslo 444/2011 Sb., o znalcích a tlumočnicích, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 313/2013 Sb., o sociálních službách

ROZHOVOR

Rozhovor 1. Mgr. Petra Beránková, tlumočnice pro neslyšící v SNN v ČR. Vedla Tereza Bízková 24. 5. 2018.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Analýza bodu zvratu	s. 39
------------------------------	-------

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Sestavení přehledu konkurentů	s. 28
Tab. 2 - Fixní náklady na jednotku produkce	s. 64
Tab. 3 - Analýza konkurentů	s. 69
Tab. 4 - Interní faktory - silné stánky	s. 70
Tab. 5 - Interní faktory - Slabé stánky	s. 71
Tab. 6 - Externí faktory - Příležitosti	s. 72
Tab. 7 - Externí faktory - Ohrožení	s. 73
Tab. 8 - Součty jednotlivých částí	s. 73
Tab. 9 - Finální propočet SWOT analýzy	s. 74
Tab. 10 - Rozvaha k 31. 12. 2019	s. 81
Tab. 11 - Výkaz zisku a ztráty (výsledovka) k 31. 12. 2019 a Cash flow	s. 83