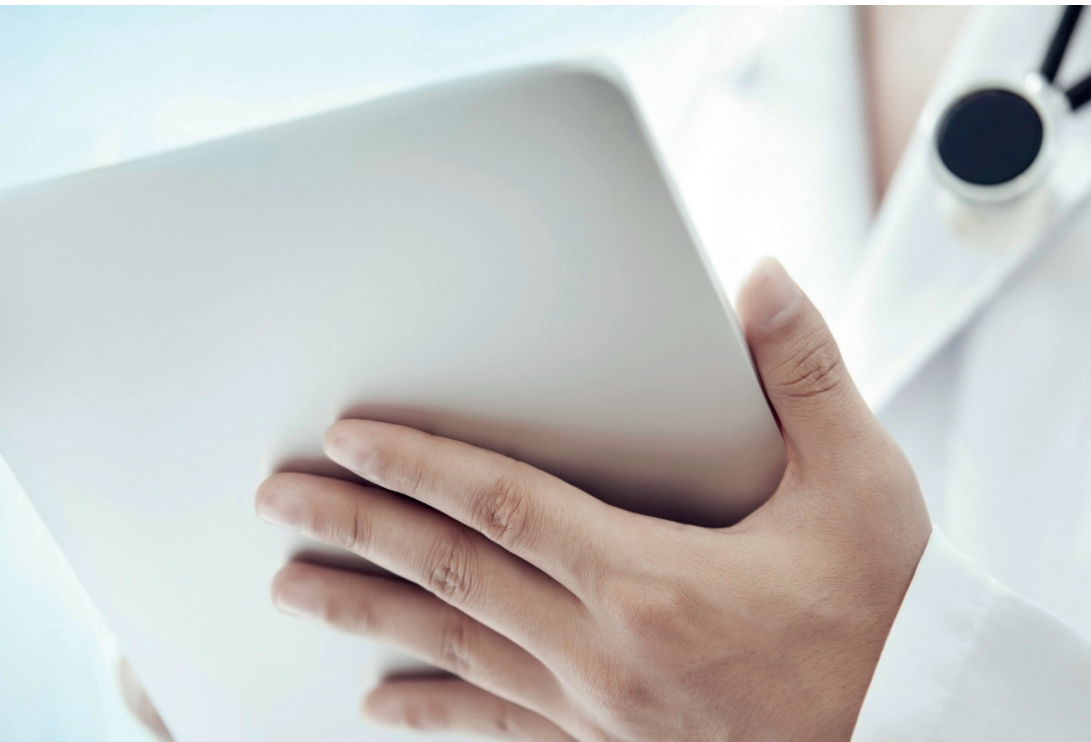
GRADA

Tomáš Krabec

# Oceňování a prodej privátní zubní a lékařské praxe

2., aktualizované, doplněné a rozšířené vydání



Tomáš Krabec

# Oceňování a prodej privátní zubní a lékařské praxe

## 2., aktualizované, doplněné a rozšířené vydání

GRADA Publishing

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***
*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude* ***trestně stíháno****.*

**Doc. Ing. Tomáš Krabec, MBA, Ph.D.**

**OCEŇOVÁNÍ A PRODEJ PRIVÁTNÍ ZUBNÍ A LÉKAŘSKÉ PRAXE**
**2., aktualizované, doplněné a rozšířené vydání**

**Recenze:**
Prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
Prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ing. Tomáš Košumberský

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce
nakladatelství Grada Publishing, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2015
Cover Photo © allphoto, 2015

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, Praha 7
jako svou 5816. publikaci
Odpovědná redaktorka Mgr. Ivana Podmolíková
Sazba a zlom Karel Mikula
Počet stran 128
1. vydání, Praha 2015

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

***Autor děkuje společnostem ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s., EveryDent, s.r.o., EKORENT spol. s r.o., a České stomatologické akademii za finanční podporu této publikace.***

*Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků, což není zvláštním způsobem vyznačeno.*

*Postupy a příklady v této knize, rovněž tak informace o lécích, jejich formách, dávkování a aplikaci jsou sestaveny s nejlepším vědomím autorů. Z jejich praktického uplatnění však pro autory ani pro nakladatelství nevyplývají žádné právní důsledky.*

**ISBN 978-80-247-4866-5**

**ISBN 978-80-247-9043-5 (pro formát PDF)**
**ISBN 978-80-247-9044-2 (pro formát ePUB)**

# Obsah

O autorovi . . . . . 7
Předmluva . . . . . 9
Úvod . . . . . 11

**ČÁST I: KDY A PROČ JE POTŘEBA ZNÁT HODNOTU LÉKAŘSKÉ PRAXE? . . . . . 12**
Lékařská praxe jako objekt ocenění: Proč má hodnotu? . . . . . 13
Účel ocenění, kategorie, typ a hladina hodnoty . . . . . 15
Požadavky kladené na oceňovatele . . . . . 23
Požadavky kladené na ocenění . . . . . 27
Vliv právní formy na ocenění praxe . . . . . 32
Organizační formy provozování lékařské praxe . . . . . 33

**ČÁST II: AKTUÁLNÍ SITUACE NA TRHU ZUBNÍ A LÉKAŘSKÉ PÉČE V ČR . . . . . 35**
Regulační prostředí . . . . . 35
Aktuálně využívané ekonomické modely provozu zubní praxe: typologie . . . . . 36
Trendy v provozování zubní praxe . . . . . 40

**ČÁST III: POSTUP OCENĚNÍ A METODY PRO STANOVENÍ HODNOTY LÉKAŘSKÉ PRAXE . . 43**
Postup při ocenění lékařské praxe . . . . . 44
Majetkové ocenění pro odhad substanční a likvidační hodnoty . . . . . 46
Výnosové ocenění a odhad hodnoty „dobré pověsti“ praxe . . . . . 50
Ocenění na základě srovnání . . . . . 63
Časté chyby v ocenění a jejich důsledky . . . . . 70

**ČÁST IV: CENY A HODNOTY ZUBNÍCH PRAXÍ V ČR VE VAZBĚ NA STRATEGII . . . . . 74**
Zubní praxe – hodnoty podle realizované strategie a výsledky metod ocenění . . . . . 87
Demytizace: hodnoty praxí v Praze a na venkově . . . . . 90
Hodnota praxí dalších medicínských specializací . . . . . 92

**ČÁST V: KOUPĚ A PRODEJ PRAXE . . . . . 93**
Příprava praxe na prodej aneb Štěstí přeje připraveným . . . . . 93
Prodej a převzetí praxe: ekonomické možnosti a jejich zhodnocení . . . . 99
Prodej a převzetí praxe: pohled z hlediska právní formy . . . . . 113

Nejčastější otázky a odpovědi . . . . . 115
Slovníček pojmů . . . . . 119
Použitá literatura . . . . . 121
Rejstřík . . . . . 125
Souhrn . . . . . 127
Summary . . . . . 127

# O autorovi

Doc. Ing. Tomáš Krabec, MBA, Ph.D., soudní znalec se specializací na oceňování podniků a cenných papírů, se dlouhodobě zaměřuje na oceňování aktiv v oblasti zdravotnictví. Od roku 2005 zpracoval několik stovek odhadů, znaleckých posudků, revizních znaleckých posudků a expertních stanovisek pro účely nákupu a prodeje lékařských praxí a zdravotnických zařízení, oceňování v rámci soudních sporů, oceňování nepeněžitých vkladů, výpočtu výše ušlého zisku, finančního vyrovnání společníků a pro některé další praktické účely.

Ekonomii, finance a oceňování studoval v Praze a v Cáchách a dále absolvoval program MBA in International Business v italském Terstu a v USA. Doktorát v oboru účetnictví a finanční řízení podniku obhájil na Fakultě financí a účetnictví Vysoké školy ekonomické v Praze. Hlavním odborným zaměřením doc. Krabce je mezinárodní standardizace oceňování aktiv se zvláštním zaměřením na oceňování v oblasti zdravotnictví, oceňování aktiv v oblasti výkaznictví finančního účetnictví, metodologie oceňování a mezinárodní institucionální komparativistika. Na téma oceňování aktiv, jeho metodologie a standardizace publikoval tři knižní monografie a desítky odborných článků v ČR a v zahraničí. Na téma oceňování aktiv pravidelně přednáší na mezinárodních vědeckých konferencích v ČR a v zahraničí (mezi jinými USA, Kanada, Singapur, SRN, Francie, Španělsko, Řecko). Jako hostující profesor v oboru financí a oceňování aktiv doc. Krabec kontinuálně působí na zahraničních univerzitách (SRN, Finsko, Francie, Španělsko). Finance a oceňování podniku přednáší ve ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s. a dále jako interní zaměstnanec – člen katedry financí a oceňování podniku na Vysoké škole ekonomické v Praze, Fakultě financí a účetnictví. Jako externí přednášející se podílí na výuce ekonomiky na Lékařské fakultě Univerzity Karlovy v Hradci Králové.

V letech 2010–2013 byl doc. Krabec členem ekonomické komise IGA Ministerstva zdravotnictví ČR. V roce 2005 vytvořil a publikoval metodologii pro ocenění lékařské praxe v ČR, která je v souladu s Mezinárodními oceňovacími standardy. V roce 2009 publikoval recenzovanou knižní monografii *Oceňování a prodej privátní zubní praxe* (Grada Publishing). Habilitační řízení doc. Krabce v oboru podniková ekonomika a management bylo ukončeno v roce 2011 (habilitační práce na téma *Oceňování podniku a standardy hodnoty*, knižně vydalo nakladatelství Grada Publishing v roce 2009).

# Předmluva

Pocházím z lékařské rodiny. Oceňování lékařské praxe pro mě začalo být tématem v roce 2005, kdy rodinní přátelé-lékaři začínali uvažovat o prodeji svých praxí. Tehdy se objevovaly jen samé otázky, na něž nebylo snadné najít odpovědi. Všichni intuitivně věděli, že lékařská praxe má nějakou „hodnotu". Nejen proto, že lékaři svoji dobrou pověst budovali desítky let a zároveň investovali mnoho peněz do vybavení svých ordinací. Od začátku 90. let 20. století bylo umožněno provozování soukromých praxí a tím se vytvořila i právní infrastruktura, aby mohl někdo na tuto dobrou pověst lékaře navázat a převzít zavedenou prosperující praxi. Na druhé straně trhu již tehdy existovala poptávka lékařů, kteří – opět spíše intuitivně – chápali, že je ekonomicky výhodnější převzít praxi zavedenou, než se snažit o budování praxe nové. Trh tedy existoval již nějakou dobu – nabídka praxí byla tvořena díky postupující generační obměně a poptávku tvořili lékaři, kteří se chtěli z nějakých důvodů osamostatnit. Jak ale zjistit, za kolik peněz je fér tento obchod uskutečnit? A je prodej praxe legální? A pokud ano, jak by se praxe měla či mohla prodávat? Je možno praxi považovat za podnik? Na jakých faktorech závisí její hodnota? Je to množství pacientů? Nebo spíše platí, že čím více pacientů, tím hůře? Nebo snad závisí hodnota na majetku, který byl koupen pro provozování praxe? A pokud závisí hodnota nějak na množství pacientů, je možno prodat jejich „karty" zdravotnické dokumentace?

Již po prvních úvahách bylo zřejmé, že odpověď bude zapotřebí hledat v osvědčené praxi zemí, kde již existuje tradice a odkud je možno čerpat zkušenosti a zamýšlet se nad jejich použitelností v České republice a v jejím právním řádu. Je tomu již deset let, co jsem se tohoto úkolu ujal. Díky četným diskuzím a kritické zpětné vazbě kolegů z katedry financí a oceňování podniku VŠE jsem tehdy navrhl a publikoval metodologii pro ocenění lékařské praxe provozované v regulatorních podmínkách České republiky.

Celá problematika oceňování lékařských praxí mě tehdy neobyčejně upoutala. Konečně jsme měli k dispozici znalosti, které byly nutné pro uskutečnění bezpečného a pro obě strany vyváženého nákupu a prodeje privátní lékařské praxe. Konečně bylo možno se k prodeji vlastní lékařské praxe chovat jako k prodeji rodinného stříbra a za léta budovanou hodnotu odůvodněně požadovat přiměřenou finanční částku. Bylo možné vyhodnotit, za kolik se praxi vyplatí převzít a kdy je naopak požadovaná cena přehnaná. Co nám však chybělo, byly praktické zkušenosti.

Praktickým oceňováním v oblasti zdravotnictví se tedy zabývám již deset let. Za tu dobu jsme s kolegy ocenili stovky praxí různých lékařských specializací. Nejčastěji se jednalo o ocenění praxe za účelem prodeje, častá byla ale

i zadání za strany kupujících na ověření reálnosti prodávajícím požadované ceny či ocenění praxe jako nepeněžitého vkladu do základního kapitálu nově vznikající společnosti s ručením omezeným. Jako soudní znalec jsem zpracovával řadu znaleckých posudků pro stanovení hodnoty lékařské praxe v rámci vypořádání společného jmění manželů. Poměrně často zpracovávám i posudky oponentní a revizní, kde se vyjadřuji k metodické správnosti oceňovacích posudků zpracovaných jinými odhadci a znalci. V návaznosti na ocenění praxe přichází zpravidla fáze transakční, kdy se vyjednává o podmínkách obchodu a kdy se musí sladit očekávání obou stran. I z této oblasti je možno čerpat mnohá poučení.

O své zkušenosti nasbírané v průběhu těchto deseti let bych se s vámi rád podělil v této knize. Navazuji částečně na svoji první knihu *Oceňování a prodej privátní zubní praxe,* vydanou nakladatelstvím Grada Publishing v roce 2009, a záběr rozšiřuji i na lékařské praxe ostatních specializací, nejen zubní lékařství. Snažím se vyvarovat přílišných technických detailů – ty jako provozovatelé lékařské praxe stejně nebudete řešit. Mým cílem je, aby tato kniha přispěla k lepšímu porozumění ekonomických souvislostí provozování, nákupu a prodeje lékařské praxe. Přeji si, aby váš čas investovaný do koupě a četby této knihy byl bohatě odměněn tím, že se vyvarujete chybných a v důsledku toho ztrátových rozhodnutí při zahájení kariéry, provozu praxe a při prodeji svého životního díla. S náměty a připomínkami se prosím obracejte na moji e-mailovou adresu tomas.krabec@vse.cz.

V Praze, 29. listopadu 2014

# Úvod

Medicína a ekonomie byly v Čechách po dlouhou dobu poměrně vzdálené obory. „Státní zdravotnictví" bylo od ekonomické reality jaksi odstíněno. Kvůli přetrvávajícímu způsobu financování lékařské péče je tomu tak v řadě medicínských oborů i nadále, byť v omezenějším měřítku. Jistou výjimku tvoří od 90. let 20. století zubní lékařství a některé další lékařské specializace, kde se tržní principy začaly uplatňovat ve větší míře.

Díky regulaci a způsobu financování je tedy podnikání v privátní lékařské praxi poněkud odlišné od podnikání na volném trhu. Čím více volného trhu, tím je větší tlak na efektivnost a kvalitu. Volný trh totiž tuto snahu po zásluze odměňuje ziskem a potažmo bohatstvím – zákazník jde právě tam, kde se domnívá, že za své peníze dostane lepší a kvalitnější zboží a služby. Konkurence plní ještě další funkci, a tou je čištění trhu od neefektivních firem, které nedokáží nabídnout dobrý servis, nízké ceny nebo obojí zároveň. Ty poté končí bankrotem. České zdravotnictví je v tomto ohledu specifické v tom, že podnikání není běžné jen na „tržní bázi". Je možno říci, že servis si pro své pojištěnce kupují od lékařských praxí pojišťovny a cena a kvalitativní podmínky jsou již ve vztahu praxe–pacient do značné míry dané. Není tedy provozování lékařské praxe spíše než podnikání analogií zaměstnaneckého vztahu lékař–pojišťovna? Neznamená potom prodej praxe v podstatě nabídku ve smyslu: „*Přenechám místo lékaře s platem* (dosaď čistý příjem z provozu praxe) *a za to chci zaplatit určité odstupné?*"

Druhým extrémem jsou praxe, které se financují částečně či zcela na bázi přímých plateb od pacientů. Hlavními zástupci jsou praxe zubní a dále především praxe zaměřené na estetickou či alternativní medicínu. Ekonomika těchto praxí se tedy od praxí financovaných zdravotními pojišťovnami dost liší, liší se i podnikatelské riziko. Praxe financované jen příjmy hrazenými přímo pacienty musí své zákazníky přesvědčit, že za jejich servis stojí za to platit. Jak uvidíme na praktických příkladech, pro hodnotu praxe a samotnou prodejnost praxe má způsob dosahování ekonomických výsledků zásadní význam.

# Část I:
# Kdy a proč je potřeba znát hodnotu lékařské praxe?

Na hodnotu lékařské praxe je možno nahlížet podle toho, co je konkrétně předmětem ocenění, a podle toho, za jakým účelem je hodnota odhadována. Praxi je z ekonomického hlediska možno vymezit (i) jen na úrovni majetku, (ii) jako závod fyzické osoby, (iii) jako závod právnické osoby a také (iv) jako obchodní podíl v právnické osobě čili zpravidla obchodní podíl ve společnosti s ručením omezeným provozující praxi. Účelů, pro které potřebujeme znát hodnotu praxe, je opět řada, a jistě nepřekvapí, že odhadnutá hodnota se bude pro různé účely použití lišit jak z hlediska její výše, tak i metod jejího odhadu. Toto pojetí hodnoty praxe může být překvapující – zdůrazněme tedy ještě jednou, že hodnota není objektivní charakteristikou (vlastností) lékařské praxe, kterou by mohl odborník „přesně vypočítat" a která by byla obecně a pro všechny platná. Dále platí, že hodnota sama o sobě není mnohdy ani cílem ocenění, ale jen prostředkem finanční a ekonomické analýzy lékařské praxe jako podniku – zajímá nás především odpověď na otázku, proč je hodnota vůbec vytvářena, jaké faktory se na tvorbě hodnoty podílejí nejvíce či ji ovlivňují s největší intenzitou a jak s těmito znalostmi hodnotu praxe jako měřitelnou veličinu využít pro její ekonomické řízení nebo přípravu prodeje/převzetí praxe.

Předmětem odhadu je tedy vždy hodnota, nikoliv cena. **Cena** je oproti hodnotě veličina zjistitelná až *ex post*, po uskutečnění obchodu. V krátkosti shrnuto to znamená, že „*cena je to, co se skutečně platí, a hodnota je to, co za tuto částku kupující dostane*".

Poněkud paradoxně je stále ještě možné se setkat s tím, že někteří oceňovatelé vystavují tzv. „cenové posudky" o „ceně praxe". Pokud vám někdo bude takový dokument předkládat, nečtěte vůbec dále, jedná se o nesmysl. Předmětem odhadu je vždy určitá kategorie hodnoty, dávající výsledku konkrétní interpretační náplň. Často vyvolává kontroverze také zaměňování pojmů ocenění a ohodnocení. Správné spojení je „ohodnocení lékařské praxe", cílem je odhad hodnoty. Spojení „ocenění praxe" a „ocenění podniku" se v ČR traduje od 90. let 20. století a je podmíněno zejména historickými vlivy (podrobně jsem se problematikou terminologie zabýval v rámci textu Krabec, 2010). Zde budeme používat spojení „ohodnocení praxe" a „ocenění praxe" jako synonyma.

# Lékařská praxe jako objekt ocenění: Proč má hodnotu?

Lékařská praxe se vyznačuje jedním velkým specifikem oproti jiným typům podniků: osobou svého provozovatele. Ten je jedním z hlavních tvůrců dobré pověsti a ekonomické ziskovosti praxe, ale zřídkakdy jsou jeho odborné a ekonomické znalosti zároveň předmětem převodu. Co tedy vytváří hodnotu lékařské praxe? Na hodnotu je možno pohlížet z hlediska složek, které ji u lékařské praxe vytvářejí. Za co má smysl z hlediska kupujícího platit? Jednak může být ekonomicky smysluplné zaplatit za vybavení praxe (nainstalované funkční přístroje, instrumentárium, počítače, nábytek). Druhá část z hodnoty, která rovněž může být za jistých podmínek předmětem směny, je hodnota tzv. dobré pověsti praxe neboli *goodwill*. Jedná se o hodnotu danou tím, že praxe přináší svému provozovateli pravidelně peníze o určité výši (přesným vyčíslením se budeme dále podrobně zabývat). Je to dáno tím, že praxe má svoji klientelu, uzavřené smlouvy se zdravotními pojišťovnami, smlouvu nájemní, smlouvy se zaměstnanci. Toto vše přináší a do budoucna bude přinášet provozovateli praxe peníze. Z hlediska kupujícího může mít ekonomický smysl si tyto „budoucí peníze" již nyní za určitou cenu zakoupit a poté je z podniku lékařské praxe čerpat. To je také princip, podle kterého je možno lékařskou praxi jako *peníze přinášející celek* oceňovat.

Pohled na praxi jako na „peníze přinášející entitu" souvisí s vymezením obchodního závodu v zákoně č. 89/2012 Sb., občanském zákoníku, v platném znění. § 501 obsahuje definici hromadné věci: „*Soubor jednotlivých věcí náležejících téže osobě, považovaný za jeden předmět a jako takový nesoucí společné označení, pokládá se za celek a tvoří hromadnou věc.*" § 502 definuje obchodní závod takto: „*Obchodní závod (dále jen „závod") je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*" Lékařská praxe má povahu věci hromadné, obchodní závod je provozován podnikatelem, kterým může být fyzická i právnická osoba (viz § 420 a následující v zákoně č. 89/2012 Sb., občanském zákoníku, v platném znění).

Problém při stanovení hodnoty praxe spočívá v tom, že v budoucnu očekávané peněžní toky nejsou spojeny s nulovým rizikem a je možné, že nebudou novým vlastníkem obdrženy ve stejné výši, nebo budou případně obdrženy později, než je plánováno. Hodnota peněžního příjmu „přislíbeného" v budoucnosti (s nikoliv stoprocentní pravděpodobností) pro vás bude tedy nižší než hodnota peněžního příjmu o stejné nominální výši obdržená ihned a bez