

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Obor: Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

## **Business plán soukromé agentury**

### **Business plan for private practice**

Autorka práce: Bc. Andrea Maryšková

Vedoucí magisterské práce: Ing. Milan Trpišovský, MBA

Praha 2009

**Prohlášení**

*„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze literární zdroje uvedené v seznamu literatury.“*

**V Liberci dne 28. 6. 2009**

### **Poděkování**

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala Ing. Milanu Trpišovskému, MBA za vstřícnost, cenné připomínky, odbornou pomoc a věnovaný čas při konzultacích, kterými přispěl k vypracování mé diplomové práce.

# OBSAH

<b>Business plan for private practice.....</b>	<b>1</b>
Prohlášení.....	2
„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze literární zdroje uvedené v seznamu literatury.“.....	2
V Liberci dne 28. 6. 2009.....	2
Poděkování.....	3
<b>OBSAH.....</b>	<b>4</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Porodní asistence.....</b>	<b>11</b>
1. 1 Mezinárodní definice porodní asistentky.....	11
Za platnou definici porodní asistentky je v současné době považována definice přijata na kongresu Mezinárodní konfederace porodních asistentek konaném 19. srpna 2005 v Brisbane (Austrálie). Tato definice nahrazuje definici porodní asistentky přijatou v roce 1972 a doplněnou v roce 1990.....	11
1. 2 Postavení profese na českém trhu práce.....	12
1. 3 Legislativní zakotvení porodní asistence.....	14
<b>2 Založení podnikání.....</b>	<b>16</b>
2. 1 Postup při zakládání podnikání.....	17
2. 2 Volba právní formy podnikání.....	18
2. 2. 1 Podnikání fyzických osob [61].....	19
výhody:.....	19
nevýhody:.....	20
2. 2. 2 Osoba samostatně výdělečně činná [41].....	20
<b>3 Strategická analýza.....</b>	<b>22</b>
3. 1 Analýzy vnějšího okolí.....	23
Obecné okolí firmy.....	24
SLEPT analýza [11, 24].....	24
Oborové okolí firmy.....	25
Porterův model pěti sil .....	25
3. 2 Analýza vnitřního prostředí.....	27
3. 3 SWOT analýza.....	27
SWOT matice [17] .....	28
<b>4 Podnikatelský plán - teorie [26].....</b>	<b>29</b>
<b>5 Analýza trhu.....</b>	<b>31</b>
5. 1 Analýza okolí .....	31
5. 1. 1 Analýza obecného okolí.....	31
5. 1. 2 Analýza oborového okolí .....	42
5. 2 Analýza vnitřního prostředí podniku.....	46
5. 2. 1 Analýza zdrojů.....	46
5. 3 Vyhodnocení Q-SWOT analýzy.....	47
SWOT matice.....	51

5. 4 Analýza zájmových skupin.....	51
<b>6 Podnikatelský plán .....</b>	<b>54</b>
<b>6. 1 Popis společnosti.....</b>	<b>54</b>
<b>6. 2 Produkt [21].....</b>	<b>55</b>
6. 2. 1 Struktura nákladů [13, 16].....	57
Kalkulace ceny produktu.....	59
<b>6. 3 Marketingový plán [4, 12, 28, 29, 30].....</b>	<b>66</b>
6. 3. 1 Marketingová analýza.....	66
Definování trhu a jeho segmentace.....	66
Profil klienta .....	67
6. 3. 2 Marketingová strategie.....	68
public relation.....	68
<b>6. 4 Personální zajištění.....</b>	<b>73</b>
<b>6. 5 Operační plán.....</b>	<b>76</b>
6. 5. 1 Hlavní náklady procesu.....	78
Tab. č. 6.6: Materiální vybavení.....	79
<b>6. 6 Finanční plán [14, 15].....</b>	<b>80</b>
6. 6. 1 Zmapování majetku a zdrojů krytí.....	80
6. 6. 2 Předpokládaný vývoj výnosů a nákladů.....	81
6. 6. 3 Předpokládaný vývoj příjmů a výdajů [23].....	81
6. 6. 4 Finanční bilance v závěru roku.....	82
<b>6. 7 Legislativní plán.....</b>	<b>84</b>
Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů .....	87
Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění .....	88
<b>7 Vize do budoucna.....</b>	<b>89</b>
<b>8 Závěr.....</b>	<b>90</b>
<b>Seznam literatury.....</b>	<b>92</b>
Odborná literatura:.....	92
Odborné časopisy: .....	93
Denní tisk: .....	94
[32] Králíček, T.: Čeká nás extrémně těžký půlrok. Ale pak recese skončí, shodli se Tůma a Kalousek, Hospodářské noviny, publikováno 21. 4. 2009.....	94
Legislativní zdroje: .....	94
[34] Obchodní zákoník, Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník .....	94
[48] Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu.....	94
Internetové zdroje:.....	94
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>96</b>
Příloha 2: Světová zdravotnická organizace, odbor bezpečné mateřství (WHO - Safe Motherhood) v roce 1998.....	96

<b><u>Formulace problému.....</u></b>	<b><u>98</u></b>
<b><u>Pracovní postup.....</u></b>	<b><u>98</u></b>
<b><u>Předběžná struktura diplomové práce.....</u></b>	<b><u>99</u></b>
<b><u>Časový plán.....</u></b>	<b><u>99</u></b>
<b><u>Předběžný seznam použité literatury.....</u></b>	<b><u>100</u></b>
<u>SVĚTOVÁ ZDRAVOTNICKÁ ORGANIZACE, ODBOR BEZPEČNÉ MATEŘSTVÍ</u>	
<u>(WHO - Safe Motherhood) v roce 1998.....</u>	<u>101</u>
<u>Kompetence porodní asistentky.....</u>	<u>102</u>
<u>výňatek ze Směrnice Rady z 21. ledna 1980 (direktiva 80/155/EHS z roku 1980).....</u>	<u>102</u>
<u>ZÁKON č. 96/2004 Sb. ze dne 3. 3. 2004.....</u>	<u>103</u>
<u>Postavení porodních asistentek v zahraničí [51] .....</u>	<u>104</u>
<u>Na profesi porodních asistentek je pohlíženo jako na autonomní profesi, nezávislé na sesterské profesi. Po roční praxi v nemocnici si mohou založit vlastní praxi a asistovat u porodů, které probíhají plánovaně mimo porodnici, připravovat ženy k porodu a vykonávat péči po porodu. Pracují ve spolupráci s lékaři. Rakouské porodní asistentky nepracují na gynekologických odděleních. Rakouský zákon říká, že "...každá žena je povinna k porodu přivolat porodní asistentku, která jí poskytne péči během porodu a postará se o novorozence." Porodní asistentky jsou buď přímo hrazeny smluvní pojišťovnou nebo v případě neuzavření smlouvy mezi pojišťovnou a porodní asistentkou je klientce propláceno její pojišťovnou 80% tarifních nákladů. ....</u>	<u>104</u>
<u>(platné tarify: návštěva v domácím prostředí Euro 35,- + So, Ne Euro 5,25,-; konzultace v ordinaci Euro 25,-; paušál za porod Euro 390,-; ujetý kilometr Euro 0,42; materiál – pro porod paušál Euro 34,-; materiál v šestinedělí v případě porodu v domácím prostředí, nebo ambulantního porodu paušál EURO 9,-; materiál v případě předčasného propuštění až do 3. dne paušál EURO 4,50) [52].....</u>	<u>104</u>

## ***Abstrakt***

Předložená diplomová práce seznamuje s rolí porodní asistentky v poskytování péče a prodiskutovává všechny náležitosti k vytvoření soukromé praxe zajišťující edukační a poradenskou činnost v oblasti těhotenství, šestinedělí a péči o novorozence. Cílem této práce je ukázat možnost založení soukromé praxe na základě vypracování podnikatelského plánu.

Teoretická část pojednává o postavení porodní asistentky v oblasti poskytování zdravotní péče, dále představuje jednotlivé náležitosti k uskutečnění podnikatelského záměru a v neposlední řadě jsou zde popsány jednotlivé analýzy nutné k vytvoření vlastního podnikatelského záměru.

Praktická část je rozdělena na část analytickou a na vlastní podnikatelský plán. Na základě provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí byla sestavena SWOT analýza. Zpracované analýzy jsou výchozím bodem pro sestavení podnikatelského plánu, a to ve struktuře definované teoretickou částí. Stěžejními body podnikatelského plánu jsou marketingový mix, který představuje nezbytné kroky ke „vzbuzení“ poptávky po nabízených službách, a vypracování finanční analýzy s vyčíslením předpokládaných investic a nákladů na uskutečnění podnikatelského záměru.

Hlavním přínosem mé práce je zformulování komplexního návrhu podnikatelského plánu pro podnikatelský záměr nelékařského zdravotnického pracovníka.

### Klíčová slova

porodní asistentka, podnikatelský plán, založení soukromé praxe, PEST analýza, vnitřní a vnější prostředí, konkurence, Porterova analýza, SWOT analýza

## ***Abstract***

My graduation theses deal with the role of a midwife in providing health care. All necessities for establishing a private practice are discussed. The private practice should provide educational and advisory activities during pregnancy, confinement and care for newborn babies. The goal of my theses is to show the possibilities of establishing a private practice on the basis of a prepared business plan.

The theoretical part deals with the role of a midwife in providing health care. Analyses and individual prerequisites for the implementation of an entrepreneurial intention are presented.

The practical part is divided into two parts – an analytical part and business plan itself. The enterprise surroundings has been analyzed resulting in a SWOT analysis. On the basis of these analyses a business plan has been made, the structure of which is defined in the theoretical part. The main items of the business plan are: a marketing mix with all necessary steps to raise the demand for offered services and a financial analysis with investment and cost specifications.

The main gain of my theses is the formulation of a comprehensive business plan for an entrepreneurial intention of a non-medical worker in health care.

### Key words

Midwife, business plan, start-up of a private practice, PEST analysis, inside and outside surroundings, competition, Porter's analysis, SWOT analysis



# ÚVOD

Před více než patnácti lety došlo v České republice a v celé střední a východní Evropě k výrazným společensko – ekonomickým změnám. Dvacet let vznikají v České republice služby, které u nás po roce 1989 chyběly. Přesto jsou stále oblasti zdravotní a sociální péče, které nejsou dostatečně, nebo vůbec pokryty. Jednou z nich je poskytování primární péče porodními asistentkami ženám v období těhotenství.

Vnímání porodnictví se za poslední desetiletí změnilo. V mnoha vyspělých zemích došlo ke změně vertikálního vztahu lékař – sestra – pacient na horizontální, což umožnilo rozvoj vzájemné spolupráce. U nás je však stále role ženy-matky potlačována a počet asistentek pracujících v soukromém sektoru je minimální.

Snad v ničem není tak zřetelný rozdíl mezi západním a našim zdravotnictvím jako v přístupu k porodům. Naše porodnictví je na výborné úrovni. Máme jednu z nejnižších novorozeneckých úmrtností na světě. Přítomnost otce u porodu není ničím novým. Potíž spočívá v tom, že náš klasický přístup k porodu je jakási šablona, která se neochotně překračuje. Do přirozeného průběhu událostí se často zasahuje, ve snaze porodní děj co možná nejvíce urychlit. Těhotenství není nemoc a porod není vyléčení z této nemoci.

*Jak uvádí Königsmarková rozdíl v roly lékaře a porodní asistentky při porodu je zřejmý. Zatímco porodní asistentka „asistuje“ svým odborným dohledem, péčí a radou rodící ženě a do průběhu porodu zasahuje co nejméně, lékař „léčí“ a má proto sklon k intervencím do průběhu porodu i v případech, které žádný zásah nepotřebují, a v míře, kterou vyžadují jen porody komplikované. [29]*

*Současný systém péče o ženu v souvislosti s mateřstvím je velmi často v rozporu s doporučeními WHO (Světové zdravotnické organizace) a EU, zejména pokud jde o rutinní přístupy k těhotné ženě, ženě-rodící, ženě-matce a jejímu dítěti. [29] Spoluúčast ženy a volba při rozhodování v těhotenství je stále ve světě velmi rozdílná.*

Ačkoliv ženy v ČR začínají dávat najevo své potřeby a přání ohledně podoby porodu, rodička je stále vnímána spíše jako pacient než zdravá žena, potřebující v první řadě podporu, nikoli medicínské zásahy. Navíc má jen málo možností dát najevo své potřeby a přání, neboť se jí mnohdy nedostane kvalitních potřebných informací.

Ve světě je běžnou součástí podíl porodní asistentky v soukromém sektoru v poskytování péče o ženu. U nás je však začlenění této profese do procesu péče stále opomíjeno. Tuto skutečnost potvrzují i experti z Evropské komise, kteří již v dubnu 2002 sledovali úroveň vzdělávání v našem zdravotnictví. Výsledky prokázaly výhrady k profesi porodní asistentky - a to především v oblasti nevyřešení právního postavení

porodních asistentek jako nezávislého povolání (např. jejich kompetence v primární péči). [31]

Role porodních asistentek je v jednotlivých zařízeních značně rozdílná. Je často na jednotlivých lékařích jaké kompetence porodní asistentce přiznají. Oni jsou ti, co rozhodují zda porodní asistentka může vykonávat práci, pro kterou získala potřebné vzdělání, či nikoliv. Navíc byla zcela popřena specifická práce porodní asistentky, která byla zařazena mezi sestry.

Vzhledem k nárůstu požadavků rodiček, stále většímu uvědomování si důležitosti přípravy na porod a zkracování doby hospitalizace, bych chtěla založit soukromou praxi zajišťující poradenské a návštěvní služby v těhotenství a šestinedělí. Liberecký kraj nemá v této oblasti zatím žádnou kvalifikovanou soukromou službu tohoto rázu.

Předloženou diplomovou práci člením na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zabývám vymezením postavení porodní asistentky v systému českého zdravotnictví. Dále uvedu základní náležitosti nutné k zahájení podnikání a charakterizuji poslání podniku a jeho vliv na okolní subjekty. Obsahem teoretické části je rovněž deskripce moderních analytických manažerských metod.

V praktické části je mým cílem vytvoření podnikatelského plánu pro zahájení podnikatelské činnosti v oblasti poradenství a edukace u těhotných žen a žen těsně po porodu. Provedu komplexní analýzu okolí podniku a jeho vnitřního prostředí. Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku bude koncipována SWOT analýza, která shrne výše zjištěné poznatky a stane se podkladem pro zpracování podnikatelského plánu. Na závěr zhodnotím životaschopnost podniku v konkurenčním prostředí a reálnost zisku v daném oboru. Pro maximalizaci zisku a udržení podniku na trhu nastíním možnou strategii podniku do budoucna. Cílem mé práce je posouzení možnosti založení podnikání v oblasti zdravotnictví a zhodnocení možnosti reálného výdělku.

Při zpracování této diplomové práce použiji metody literární rešerše, deskripce a analýzy. Analytické metody budou především využity při posuzování vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Dále využiji metody dedukce, komparace a syntézy.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Porodní asistence

*Babictví (pomoc při porodu, pozn. autora) svým vznikem spadá do pravěku. [2] První pomoc při porodu byla rodiče poskytována ženou. Dlouhou dobu zůstali porodnictví a primitivní gynekologie v rukou ženy, ačkoliv medicína byla doménou výhradně mužů. Do porodního děje začali v Evropě zasahovat muži až koncem 16. století. [24] Zajišťování porodu chirurgy se rozšířilo a vedlo k novému pojmenování povolání – porodník. V Čechách se první porodníci vyskytli až v 18. století. [2] Od této doby dochází ke střetu zájmu a prolínání kompetencí žen asistujících u porodu a lékařů. V současné době dochází v České republice k reorganizaci vzdělávání ve zdravotnických vědách. Důsledkem tohoto stavu dochází k nárůstu požadavků nelékařských pracovníků po větší samostatnosti a nezávislosti na lékařích.*

V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie usilují české porodní asistentky o vytvoření srovnatelných podmínek pro výkon povolání a postavení ve společnosti (nejaktivnějším sdružením je UNIPA). S tím úzce souvisí legislativní aktivity a snaha o to, aby se péče o ženu a dítě i v České republice řídila směrnici EU<sup>1</sup> a doporučeními WHO<sup>2</sup>.

### ***1.1 Mezinárodní definice porodní asistentky***

V roce 1972 vytvořily Světová zdravotnická organizace (WHO), Mezinárodní konfederace porodních asistentek (ICM) a Mezinárodní federace gynekologů a porodníků (FIGO) dokument nazvaný Definition of the Midwife (Definice porodní asistentky). Znění tohoto dokumentu bylo poprvé upraveno v roce 1990, podruhé v roce 2005.

***Za platnou definici porodní asistentky je v současné době považována definice přijata na kongresu Mezinárodní konfederace porodních asistentek konaném 19. srpna 2005 v Brisbane (Austrálie). Tato definice nahrazuje definici porodní asistentky přijatou v roce 1972 a doplněnou v roce 1990.***

*Porodní asistentka je osoba, která byla řádně přijata do oficiálního vzdělávacího programu pro porodní asistentky uznávaného v dané zemi, která tento vzdělávací program úspěšně ukončila a získala tak požadovanou kvalifikaci a registraci pro výkon povolání porodní asistentky. Porodní asistentka je uznávána jako plně zodpovědný zdravotnický*

---

<sup>1</sup> více viz Příloha č. 3

<sup>2</sup> více viz Příloha č. 2

*pracovník, který pracuje jako partner ženy, poskytuje jí potřebnou podporu, péči a radu během těhotenství, porodu a v době poporodní, vede porod na svou vlastní zodpovědnost, poskytuje péči novorozencům a dětem v kojeneckém věku. Tato péče zahrnuje preventivní opatření, podporu normálního porodu, zjišťování komplikací u matky nebo dítěte, zprostředkování přístupu k lékařské péči nebo jiné vhodné pomoci a provedení nezbytných opatření při mimořádné naléhavé situaci.*

*Porodní asistentka má důležitou úlohu ve zdravotním poradenství a vzdělávání nejen žen, ale i v rámci jejich rodin a celých komunit. Tato práce by měla zahrnovat předporodní přípravu a přípravu k rodičovství a může být rozšířena i do oblasti zdraví ženy, sexuálního nebo reprodukčního zdraví a péče o dítě.*

*Porodní asistentka může vykonávat svou profesi v jakémkoli prostředí, včetně domácího prostředí, ambulantních zdravotnických zařízení, nemocnic, klinik, nebo zdravotnických středisek. [50]*

## **1. 2 Postavení profese na českém trhu práce**

Profese porodní asistence, která u nás měla dlouholetou tradici, byla v roce 1963 oficiálně zrušena a nahrazena profesí ženské sestry. Ženské sestry, s odlišnou náplní práce i postavením, mohly i nadále poskytovat péči v předchozím rozsahu. Zákon však nespécifikoval úkony prováděné samostatně a úkony prováděné dle pokynů lékaře. Rozsah samostatně prováděné práce byl vyjednáván v rámci každého jednotlivého pracoviště. Lékaři tak postupně přebírali kompletní zodpovědnost za výkony a ženské sestry přestaly být asistentkami ženy a staly se asistentkami lékaře. Specifičnost této ošetrovatelské profese se prakticky vytratila.

V roce 2004, v souvislosti s připravovaným vstupem ČR do Evropské unie, vznikly dva nové právní předpisy (Zákon o nelékařských zdravotnických povoláních a k němu příslušná vyhláška), které oficiálně obnovily profesi porodní asistence v souladu s její mezinárodní definicí a s legislativou EU.

Zákon o nelékařských zdravotnických povoláních č. 96/2004 Sb.<sup>3</sup> ze dne 3. března 2004 určuje podmínky získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče. Hlava II § 6 tohoto zákona upravuje odbornou způsobilost k výkonu povolání porodní asistentky a stanovuje její kompetence.

---

<sup>3</sup> více viz Příloha č. 4

Porodní asistentky prochází v současné době v České republice tři ročním studiem na vysoké škole. Studijní program je koncipován v souladu se směrnicemi Evropské komise. Porodní asistentka je odborník vyškolený k tomu, aby poskytoval odborný dohled, radu a péči ženám během těhotenství, porodu a v šestinedělí, včetně péče o zdravého novorozence a kojence do věku šesti týdnů. Podle nových právních předpisů mohou porodní asistentky v ČR, podobně jako v ostatních zemích EU, pracovat samostatně, tj. bez odborného dohledu a bez indikace lékaře v případě fyziologického těhotenství, porodu a šestinedělí. Do jejich náplně práce patří rovněž ošetrovatelská péče o ženu na úseku gynekologie.

Po vstupu ČR do EU mohou české porodní asistentky pracovat za srovnatelných podmínek v libovolném členském státě společenství. Na základě směrnice Rady Evropy 80/154/EHS ze dne 21. ledna 1980 je garantováno vzájemné uznávání diplomů, osvědčení a jiných dokladů o dosažené kvalifikaci porodních asistentek a jsou provedena opatření pro usnadnění účinného výkonu práva usazování a volného pohybu služeb uvnitř společenství. Stejně tak mohou porodní asistentky ze zemí EU pracovat v ČR. [36, 40]

Dalším dokumentem, který umožnil změnu ve vzdělání porodních asistentek, byla Mnichovská deklarace z roku 2000. Podpisem deklarace (za ČR MZ) se vlády mimo jiné zavazují, že budou zlepšovat úvodní a další vzdělávání a umožní přístup k vysokoškolskému vzdělání v ošetrovatelství a porodní asistenci. [33]

Porodní asistentka je, kromě lékaře-porodníka, jedinou osobou, která je speciálně školená pro péči o matku a dítě, vedení přípravy k rodičovství, přípravy k mateřství, přípravy k porodu, tělocviku těhotných a tělocviku žen po porodu.

Většina porodních asistentek je v současnosti zaměstnaná v gynekologických ambulancích nebo na gynekologicko-porodnicích odděleních. Pouze minimum asistentek pracuje ve vlastní privátní praxi. Pokud je porodní asistentka zaměstnaná ve státním nebo soukromém zdravotnickém zařízení, je standardní péče, kterou poskytuje, hrazena z prostředků veřejného zdravotního pojištění (v rámci smlouvy, kterou má toto zařízení uzavřeno se zdravotní pojišťovnou). Pro klientky je tedy bez přímé platby.

Porodní asistentky s vlastní soukromou praxí však do systému veřejného zdravotního pojištění zatím nejsou prakticky zařazeny. Znamená to, že naprostou většinu jejich služeb si klientky musí hradit sami. V současné době je proplácen zdravotními pojišťovnami pouze jediný výkon porodní asistentky, a to jedna návštěva v těhotenství a tři návštěvy v šestinedělí. Tento zdravotní výkon, aby byl proplácen, musí být indikován

lékařem – gynekologem a porodní asistentka musí mít uzavřenou smlouvu s příslušnou zdravotní pojišťovnou.

### ***1. 3 Legislativní zakotvení porodní asistence***

V roce 2004 byl přijat zákon a prováděcí vyhlášky upravující činnost porodní asistentky. Zákon 96/2004 Sb. ze dne 4. února 2004 o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních) upravuje v § 3 způsobilost k výkonu povolání zdravotnického pracovníka a § 4 výkon zdravotnického pracovníka. Odborná způsobilost k výkonu povolání porodní asistentky je upravena § 6. [40]

Téhož roku vyšly v platnost vyhláška č. 423 a vyhláška č. 424. Vyhláška č. 423 stanovuje kreditní systém pro vydávání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého vedení nebo odborného dohledu zdravotnických pracovníků. Vyhláška č. 424 stanovuje činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. [37, 38]

Kompetence porodní asistentky stanovuje vyhláška č. 424/2004 Sb. Tato vyhláška stanovuje v souladu s právem Evropských společenství činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. Porodní asistentky se týká § 3 až 5.

Porodní asistentka zejména: [38]

- poskytuje pacientovi informace v souladu se svou odbornou způsobilostí, případně pokyny lékaře
- podílí se na praktickém vyučování ve studijních oborech k získání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání a podílí se na přípravě standardů
- poskytuje poučení o životosprávě v těhotenství a při kojení, přípravě na porod, ošetření novorozence a o antikoncepci; poskytuje rady a pomoc v otázkách sociálně-právních, popřípadě takovou pomoc zprostředkuje
- provádí návštěvy v rodinách těhotných, šestinedělek a gynekologicky nemocných, sleduje jejich zdravotní stav
- podporuje, vede a vzdělává ženu v péči o novorozence, včetně podpory kojení a předcházení jeho komplikacím
- diagnostikuje těhotenství, předepisuje, doporučuje nebo provádí vyšetření nutná ke sledování fyziologického těhotenství, sleduje ženy s fyziologickým

těhotenstvím, poskytuje jim informace o prevenci komplikací; v případě zjištěného rizika předává ženu do péče lékaře gynekologa-porodníka

- sleduje stav plodu v děloze všemi vhodnými klinickými i technickými prostředky, rozpoznává u matky, plodu nebo novorozence příznaky patologií, které vyžadují zásah lékaře a pomáhá mu v případě zásahu; při nepřítomnosti lékaře provádí neodkladná opatření
- připravuje rodičky k porodu, pečuje o ně ve všech dobách porodních a vede fyziologické porody, včetně případného nástřihu hráze; v neodkladných případech vede i porody v poloze koncem pánevním (neodkladným případem se rozumí vyšetřovací nebo léčebný výkon nezbytný k záchraně života nebo zdraví)
- ošetřuje porodní a poporodní poranění a pečuje o šestinedělky
- zajišťuje přejímání, kontrolu a uložení léčivých přípravků a zdravotnických prostředků, manipulaci s nimi a jejich dostatečnou zásobu
- poskytuje ošetrovatelskou péči fyziologickým novorozencům, provádí jejich první ošetření, včetně případného zahájení jejich okamžité resuscitace
- pod přímým vedením lékaře se specializovanou způsobilostí v oboru gynekologie a porodnictví asistuje při komplikovaném porodu, asistuje při gynekologických výkonech, instrumentuje na operačním sále při porodu císařským řezem

## 2 Založení podnikání

Podnik je hospodářskou jednotkou, v níž jsou zhotovovány a prodávány věcné statky a služby. Založení podniku předchází důkladná příprava a posouzení všech možností a rizik s tímto spojených. Hlavní pozornost směřuje podnikatel k pečlivému zvážení, zda zamýšlený záměr zajistí v delším časovém horizontu výnosnost a prosperitu. Posuzuje i otázku nejvhodnější právní formy pro podnikání; rozhoduje se především podle nároků na rychlost založení, rozsahu vlastního kapitálu, počtu zakladatelů, rizika apod. Rozhodne-li se podnikatel pro realizaci svého záměru a založí podnik, oznámí vznik nového podniku v živnostenském rejstříku a eventuálně i obchodním rejstříku a následně i v obchodním věstníku. [18]

Dle platné právní úpravy rozlišujeme: [34]

- podnikání občanů (fyzické osoby)
- podnikání v různých typech obchodních společností
- podnikání v rámci družstva
- ostatní

Podnikatelem je podle Obchodního zákoníku, zákon č. 513/1991 Sb., § 2 odst. 2: [34]

- osoba zapsaná do obchodního rejstříku
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů



## ***2. 1 Postup při zakládání podnikání***

Podnikatel musí respektovat skutečnosti dané obchodním zákonem. Ačkoliv se jednotlivé postupy liší podle volby právní formy podnikání, musí si každý budoucí podnikatel vyjasnit: [18]

- předmět své činnosti
- své sociálně psychologické předpoklady pro podnikání
- potřebu finančních a jiných prostředků a jejich dostupnost
- právní formu podnikání
- zpracování zakladatelského rozpočtu
- eventuálně doplnit znalosti vybraných právních předpisů, norem týkajících se daného podnikání apod.

### vymežit předmět své činnosti

Klíčovým faktorem úspěšnosti podnikatelské činnosti je prvotní myšlenka určující oblast podnikání. Předmětem podnikání by měla být nabídka výrobku či služby s nedostatečně uspokojenou poptávkou trhu a vyplnění mezery na trhu. Úspěch rozhodujícím způsobem ovlivňuje, kromě existence dostatečné poptávky, schopnost podnikatele realizovat svou myšlenku.

### zvážit své sociálně psychologické předpoklady pro podnikání

Zvážení vlastních charakterových vlastností může budoucímu podnikateli ušetřit mnoho starostí. *Veber, Srpová uvádějí jako podstatné předpoklady úspěšného podnikatele následující: [21]*

- *iniciativa*
- *vytrvalost*
- *racionální chování*
- *monitoring a využití příležitostí a svých silných stránek*
- *motivace*
- *informovanost*
- *odpovědnost*
- *sebedůvěra*
- *charisma*

*Naopak jako zásadní příčiny neúspěchu lze dle Synka jmenovat následující: [19]*

- špatná volba předmětu podnikání
- nevhodná lokalizace podniku
- nevhodně vybraní zaměstnanci
- špatný management
- špatná marketingová strategie

## **2. 2 Volba právní formy podnikání**

Začínající podnikatel se mimo jiné rozhoduje o tom, jakou právní formu podnikání založí. V České republice je možné podnikat v zásadě dvěma způsoby. Budoucí podnikatel má na výběr mezi podnikáním jako fyzická osoba nebo jako právnická osoba.

Při podnikání jako fyzická osoba rozlišujeme dva druhy živností – živnosti ohlašovací, které se podle náplně dále dělí na vázané, řemeslné, volné, a živnosti koncesované. Mezi právnické osoby patří obchodní společnosti (kapitálové a osobní) a družstva. Podnikáním právních osob se nebudu dále zabývat, z důvodu neuvažování o této formě podnikání při zakládání agentury. U každé právní formy podnikání, resp. každé obchodní společnosti jsou obchodním zákoníkem stanoveny podmínky a postup založení.

Hlavními kritérii při rozhodování o volbě právní formy jsou následující: [18]

- způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko)
- oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.
- počet zakladatelů
- nároky na počáteční kapitál
- administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podnikání
- účast na zisku (ztrátě)
- finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům
- daňové zatížení
- zveřejňovací povinnost

## **2. 2. 1 Podnikání fyzických osob [61]**

V České republice se jedná o nejoblíbenější formu podnikání. [64] Využívají ji i ti, kteří v podnikatelské činnosti nespátřují hlavní zdroj svých příjmů. Zahájení činnosti je u této formy velmi jednoduché. Podnikatel jako fyzická osoba vykonává většinou činnost menšího rozsahu a to sám, případně s tichým společníkem. Ve většině případů také podnik sám řídí a vede, popř. je možnost ustanovit odpovědného zástupce. Mnohdy si podnikatel sám provádí i veškerou administrativu. V praxi se poměrně často vyskytuje forma smluvní podnikatelské spolupráce fyzických osob upravená občanským zákoníkem jako sdružení fyzických osob.

Fyzickými osobami jsou:

- osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění
- osoby zapsané v obchodním rejstříku (zapsané na vlastní žádost nebo povinně, podle podmínek stanovených obchodním zákoníkem v §34 - jestliže:
  - výše jejich výnosů nebo příjmů (bez DPH) dosáhla nebo překročila za dva po sobě bezprostředně následující účetní období v průměru částku 120 mil. Kč
- osoby podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu
- soukromě hospodařící zemědělci zapsaní v evidenci.

**výhody:**

- velmi nízké výdaje na založení společnosti
- podnikatelskou činnost lze zahájit ihned po ohlášení (kromě koncesovaných živností a činností vyžadující zvláštní povolení)
- samostatnost a volnost při rozhodování
- snadné založení, přerušování či ukončení činnosti
- není vkladová povinnost
- pokud je to výhodnější, lze pro zjištění dílčího základu daně uplatnit výdaje paušální částkou z dosažených příjmů
- celý zisk z podnikání po zdanění náleží podnikateli
- lze přizvat osobu žijící ve společné domácnosti s podnikatelem jako spolupracující osobu, přerozdělit na ni krom pracovních povinností také část příjmů a výdajů z podnikání a využít tak možnost daňové úspory

**nevýhody:**

- vysoké riziko vyplývající z neomezeného ručení podnikatele za závazky společnosti (riziko lze omezit změnou podílu na společném jmění manželů)
- omezený přístup k bankovním úvěrům spojený např. i s vysokou úrokovou mírou
- vysoké požadavky na odborné a ekonomické znalosti podnikatele (podnikatel si většinou sám provádí veškerou administrativu týkající se podnikání)
- vzhledem ke své velikosti může v obchodních vztazích působit jako malý a nevýznamný partner

**2. 2. 2 Osoba samostatně výdělečně činná [41]**

Samostatně výdělečná činnost se dělí na hlavní a vedlejší, je přesně vymezena zákonem stejně jako osoba, která takovou činnost vykonává. Přesná definice je popsána v Zákoně č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, hlava druhá, díl druhý, § 9. [41]

Za OSVČ se považuje osoba, která podle Zákona č. 155/1995 Sb. ukončila povinnou školní docházku a dosáhla věku alespoň 15 let, a zároveň:

- vykonává samostatnou výdělečnou činnost, nebo
- spolupracuje při výkonu samostatné výdělečné činnosti

**Hlavní a vedlejší samostatná výdělečná činnost**

Od 1. ledna 2004 se samostatná výdělečná činnost rozděluje na hlavní a vedlejší. Zákonem je definována samostatná výdělečná činnost vedlejší, u které byly od 1. ledna 2008 částečně změněny podmínky.

OSVČ vykonává vedlejší samostatně výdělečnou činnost, jestliže:

- vykonávala zaměstnání a příjem ze zaměstnání, kterého v kalendářním roce dosáhla, činí alespoň dvanásťnásobek minimální mzdy platné k 1. lednu kalendářního roku, za který se posuzuje účast OSVČ na pojištění,
- měla nárok na výplatu částečného invalidního nebo plného invalidního důchodu nebo jí byl přiznán starobní důchod,
- měla nárok na rodičovský příspěvek nebo osobně pečovala o osobu mladší 10 let, která je závislá na péči jiné osoby ve stupni I (lehká závislost) až IV (úplná závislost),
- vykonávala vojenskou službu v ozbrojených silách, pokud nejde o vojáky z povolání nebo civilní službu,
- byla nezaopatřeným dítětem podle § 20 odst. 3 písm. a) Zákona č. 155/1995 Sb.,

- byla ve vazbě nebo výkonu trestu odnětí svobody déle než tři kalendářní měsíce po sobě jdoucí.

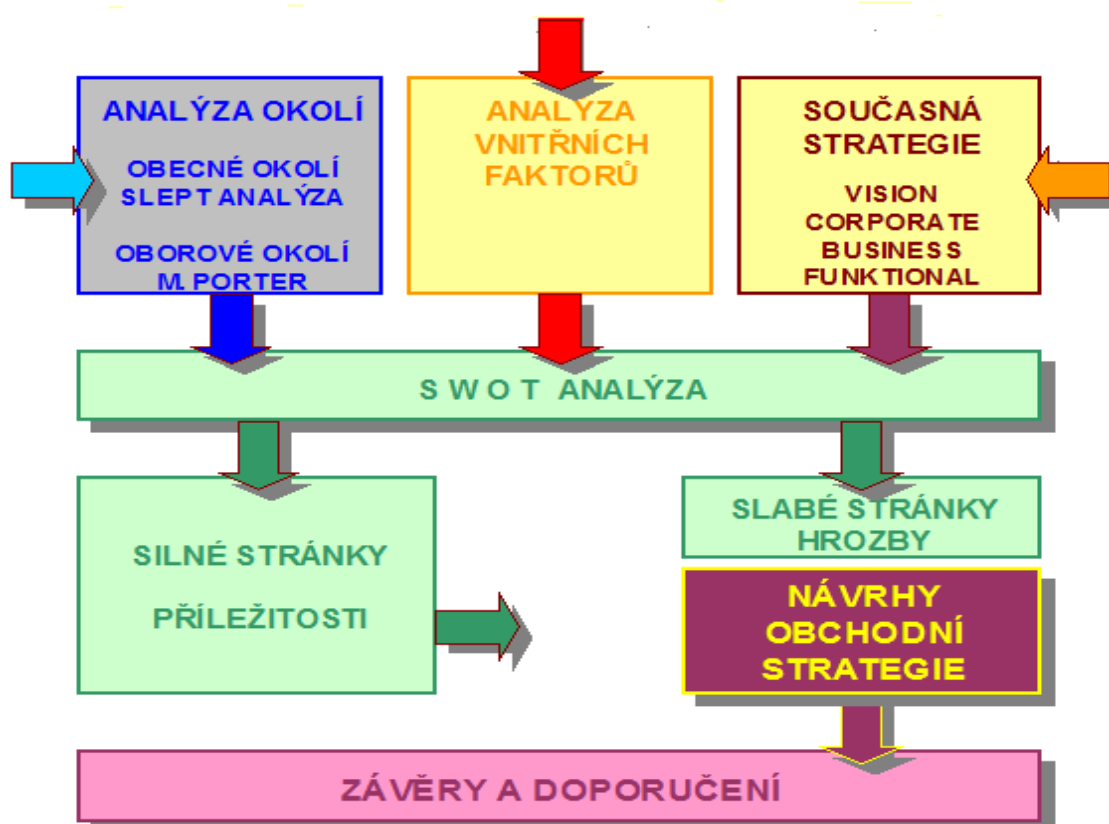
### ***Druhy samostatné výdělečné činnosti***

Výkonem samostatné výdělečné činnosti se rozumí:

- podnikání v zemědělství, je-li fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu evidována podle zvláštního zákona
- provozování živnosti na základě oprávnění provozovat živnost podle zvláštního zákona
- činnost společníka veřejné obchodní společnosti nebo komplementáře komanditní společnosti vykonávaná pro tuto společnost
- výkon umělecké nebo jiné tvůrčí činnosti na základě autorskoprávních vztahů
- pokud se podle prohlášení osoby konající tuto činnost jedná o soustavný výkon
- výkon jiné činnosti konané výdělečně na základě oprávnění podle zvláštních předpisů a výkon činnosti mandátáře konané na základě mandátní smlouvy uzavřené podle obchodního zákoníku
- výkon jiných činností, vykonávaných vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení příjmu, pokud se podle prohlášení osoby konající tuto činnost jedná o soustavný výkon, za výkon těchto činností se ale nepovažuje pronájem nemovitostí a movitých věcí

### 3 Strategická analýza

Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin (stockholderů a stakeholderů). *Strategii můžeme definovat jako vizi firmy, její strategické cíle a strategické operace. Podnik, který nemá kvalifikovaně formulovanou strategii a dobře fungující systém strategického řízení, nemůže v současném superkonkurenčním světě obstát.* [1] Předpokladem úspěšné strategie a její efektivní implementace je vyhotovení analýzy (obr. č. 3.1), která odráží stav vnějšího a vnitřního okolí podniku a umožňuje tak přizpůsobení a reagování na měnící se tržní prostředí.

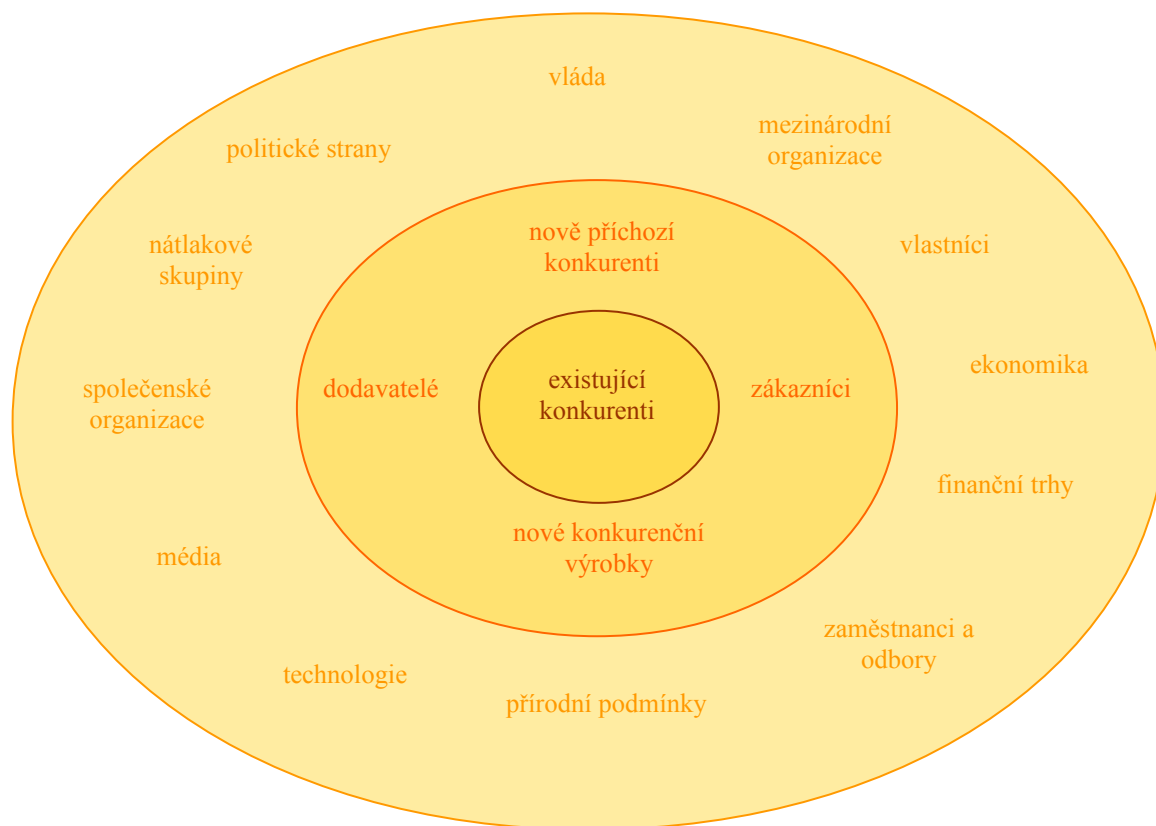


Obr. č. 3.1: Proces formulace podnikové strategie [8]

### 3. 1 Analýzy vnějšího okolí

Analýzu vnějšího okolí firmy můžeme rozdělit na analýzu obecného okolí a analýzu oborového okolí firmy. Zdravotnictví je velmi těsně spojeno s vlivy vycházejícími z okolí podniku. Nelze zpracovávat strategii zdravotnického zařízení aniž bychom neznali trendy vývoje oboru, očekávaný vývoj demografické struktury, ekonomický vývoj světa a jeho regionů, politické trendy ovlivňující míru solidarity, vývoj legislativy a vlivy ovlivňující postoj obyvatelstva ke zdraví. Analýza prostředí se provádí pomocí řady metod. K nejčastěji používaným patří pro analýzu obecného okolí metoda SLEPT analýzy, oborového okolí pak Porterův model pěti sil. [3, 24] *Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl, analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena na odhalení vývojových trendů, které mohou podnik do budoucna ovlivňovat. [8]*

Skupiny mající zájem na organizaci jsou označovány jako stakeholders (zájmové skupiny). Lze je definovat jako skupiny lidí, které mají určitý vztah, zájem nebo podíl v podniku, nebo mohou mít vliv na jeho činnost (obr. č. 3.2). Tyto zájmové skupiny jsou rovněž ovlivňovány samotnou organizací. Někteří autoři mezi zájmové skupiny řadí i tzv. neživé části - atmosféru, litosféru a biosféru a děje, odehrávající se v jejich rámci. [7]



Obr. č. 3.2: Členění okolí podniku – „Stakeholders“ [8]

## **OBECNÉ OKOLÍ FIRMY**

### ***SLEPT analýza [11, 24]***

Tato analýza třídí jednotlivé faktory působící ve vnějším prostředí do pěti skupin – politika, ekonomika, sociokulturní oblast, technologie a legislativa. Někteří autoři slučují politiku a legislativu do jedné skupiny, tehdy hovoříme o PEST-analýze. [1]

**Sociokulturní faktory:** demografické charakteristiky – velikost populace, věková struktura, pracovní a kariérní preference, zapojení žen v pracovním procesu, geografické rozdělení, etnické složení, vzdělání, životní styl, přístupy k práci a volnému času, mobilita obyvatelstva, populační politika, životní úroveň, rozdělení příjmů, míra zaměstnanosti – nezaměstnanosti, místní zvyky (všeobecné, kulturní), sociální postoje a hodnoty

**Legislativní faktory:** zejména obchodní, občanské, pracovní, finanční a daňové právo, ochrana zákazníka a životního prostředí, nehotová legislativa, vymahatelnost práva, právní úpravy pracovních podmínek (BOZP apod.), daňové zákony, legislativní vymezení konkurenčního chování, distribuce, ekologická opatření

**Ekonomické faktory:** vývoj ekonomiky (trendy HDP, hospodářské cykly, inflační vývoj, devizové kurzy, úroková míra, mzdy, ceny hlavních energií a surovin, nezaměstnanost), měnová stabilita, stav směnného kurzu, přístup k finančním zdrojům – dostupnost a formy úvěrů, vládní úvěrové nástroje pro nový business, daňové faktory – výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení v případě exportu, celosvětová ekonomika

**Politické faktory:** politický vývoj, regulace obchodu, politický vliv různých skupin – stakeholders, hodnocení politické stability – forma a stabilita vlády, hodnocení úspěšnosti státní administrativy a její vliv na firmu, klíčové orgány a úřady, legislativně zakotvená byrokracie, politická strana u moci, opozice a její působení, budoucí výhledy týkající se udržení nebo předání síly, místní lokální konflikty, hodnocení externích vztahů – začlenění země do politicko-ekonomických seskupení, politicko-ekonomické faktory – postoj vůči privátnímu sektoru, orgány územních celků a obcí

**Technologické faktory:** nové objevy, vynálezy a jejich uplatňování, míra zastarávání výrobních prostředků, stávající úroveň technologického rozvoje, vládní podpora technologického rozvoje, privátní podpora technologického rozvoje, výrazné



technologické inovace ovlivňující dané odvětví, potřeba inovace stávajících procesů a prostředků, technologická „gramotnost“ – vybavenost firem a domácností

**Další faktory:** globální vlivy, ekologicko-klimatické faktory, geografické faktory a infrastruktura (efektivnost dopravy), dostupnost energie, telefonní sítě, internetové připojení, geografické umístění

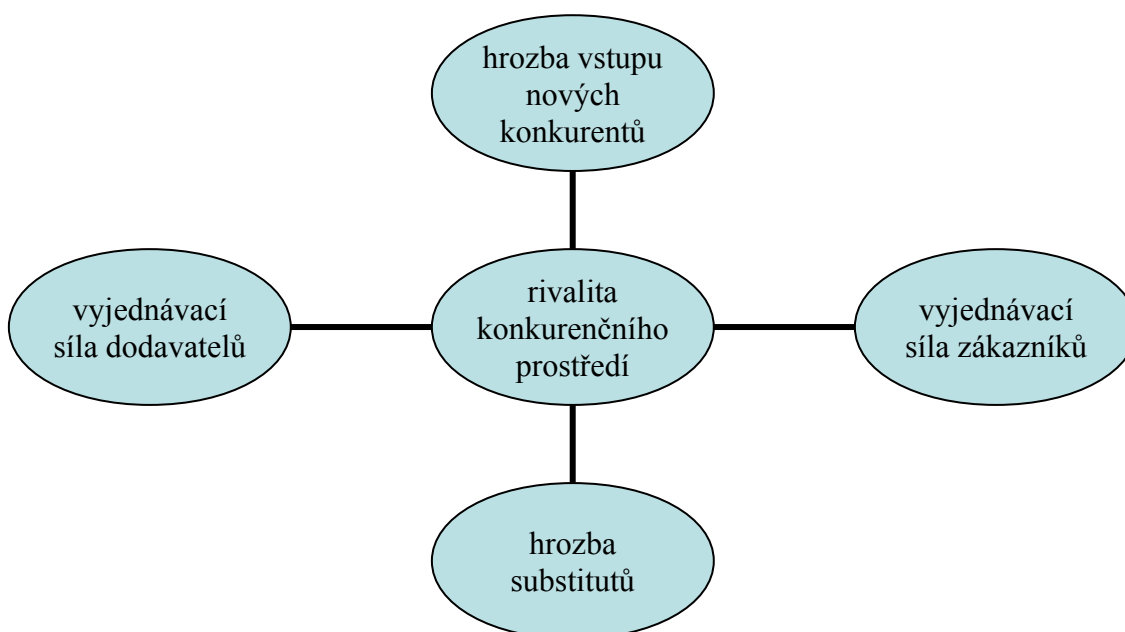
### **OBOROVÉ OKOLÍ FIRMY**

#### ***Porterův model pěti sil***

*Burian, Souček uvádí, že znalost konkurence je jedním z nejdůležitějších podmínek úspěchu. [1] Lze jí docílit prostřednictvím systematického hledání konkurenčních výhod. Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. Vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém okolí je ovlivňována působením pěti základních faktorů (obr. č. 3.3) rozhodujících o konkurenceschopnosti podniku: [8]*

- vyjednávací síla zákazníků
- vyjednávací síla dodavatelů
- hrozba vstupu nových konkurentů
- hrozba substitutů
- síla konkurentů v okolí

Každá z těchto pěti sil působí na podnik různou intenzitou, která je dána velikostí faktorů vytvářejících konkurenční sílu.



Obr. č. 3.3: Porterův model pěti sil [3]

### **1. Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstup nových konkurentů na trh je především závislý na ztěžujících bariérách. Bariérami mohou být kapitálová náročnost, rozdílný přístup k distribučním kanálům, právní bariéry, potřebné znalosti (know-how) a technologie. Jde-li o odvětví přirozeného monopolu nebo s vysokým stupněm státní regulace.

### **2. Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici, neboť může snadno přejít ke konkurenci, jelikož na trhu je často velký počet alternativních produktů/služeb. Navíc zákazník má k dispozici tržní informace a je citlivý na změnu ceny.

### **3. Hrozba substitutů**

Existenci náhradních výrobků či služeb mohou podmiňovat tyto faktory: finanční náročnost přechodu k substitutům, rozdílnost produktů, ochota přejít na konkurenční produkt. Podstatnou hrozbu mohou substituty představovat, pokud podniky nabízející substituty mají nižší náklady, nebo zvyšují svou nabídku.

### **4. Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů je obzvláště velká pokud je na trhu malý počet alternativních dodavatelů, nebo pokud je dodavatel velký (z hlediska nabídky, image). Vyjednávací síla narůstá i v situaci kdy zákazník nedisponuje tržními informacemi – netransparentnost trhu.

### **5. Rivalita konkurenčního prostředí**

K nárůstu rivality podniků, působících na stejném trhu, může dojít v případě pomalu rostoucího, popř. stagnujícího odvětví; pokud v odvětví dochází k nárůstu počtu konkurentů; v případě malé diferenciaci produktu, kdy zákazník mezi produkty nerozlišuje, nebo naopak pokud se jedná o nové odvětví v budoucnu vysoce lukrativní.

Cílem Porterova modelu je podniknout opatření, která by snižovala vyjednávací sílu dodavatelů i zákazníků spolu se snížením hrozby substitutů ke zvýšení bariéry vstupu do odvětví a zlepšení postavení podniku vůči existujícím konkurentům.

### **3. 2 Analýza vnitřního prostředí**

Při zpracování analýzy vnitřního prostředí podniku podrobujeme zkoumání všechny dostupné údaje charakterizující daný podnik. Cílem je odhalit vlastní slabé a silné stránky, které jsou pak hodnoceny z hlediska jednotlivých činností podniku. K této identifikaci využíváme analýzu vnitřních faktorů podniku: [8]

- faktory vědecko-technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové

Hodnocení silných a slabých stránek podniku se provádí bodovací metodou, kdy se posuzuje úroveň jednotlivých oblastí podniku. U jednotlivých faktorů, které působí na prosperitu firmy se určuje jejich výkonnost (síla) a rovněž jejich důležitost (závažnost), které jsou následně znázorněny v matici. [1]

### **3. 3 SWOT analýza**

SWOT analýza je završením analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Dává podnikateli jasný přehled o silných a slabých stránkách podniku, o příležitostech a hrozbách z vnějšího prostředí. Na základě zjištěných výsledků by měla být zhotovena strategie podniku.

Přednosti jsou podmínky umožňující organizaci získat převahu nad konkurenty. Nedostatky jsou podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. [10]

### **SWOT matice [17]**

Pro interpretaci výsledků SWOT analýzy a vymezení pozice na trhu jsem využila tzv. SWOT matici (obr. č. 3.4). Na základě zhodnocení faktorů ovlivňujících podnik můžeme určit čtyři strategie:



Obr. č. 3.4: Strategie rozhodování [17]

1. SO strategie – jsou to strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, objevujících se ve vnějších prostředích. Jedná se o ideální stav, v reálu prakticky nedosažitelný.
2. WO strategie – jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má.
3. ST strategie – jsou zaměřeny na přímou konfrontaci s ohrožením.
4. WT strategie – jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí zvenku. Patří mezi obranné strategie.

## 4 Podnikatelský plán - teorie [26]

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem sloužící k prezentaci podnikatelského záměru potencionálnímu investorovi. Zhotovuje se pro interní i externí potřeby podniku. Je vytvářen po definování podnikatelského záměru, před vlastním zahájením podnikatelských aktivit. V prvotní fázi slouží pro vlastní rozhodování podnikatele. Představuje čeho chce podnik dosáhnout a jakým způsobem.

Cílem je vytvoření návrhu na realizaci záměru, vytvoření analýzy, a v neposlední řadě, vytvoření podkladu pro konečné rozhodnutí o realizaci či zamítnutí návrhu. Dalším cílem podnikatelského plánu je jeho využití jako podkladu pro získání kapitálu (např. ve formě úvěru, získání společníka aj.).

Mezi nejčastější důvody zpracování je plánování nové aktivity, řešení problémů společnosti v krizi, zhotovení střednědobých plánů rozvoje, přístup k úvěrům od bank, získání partnerů aj.

Podnikatelský plán by měl:

- být stručný a přehledný
- být realistický
- demonstrovat výhody produktu či služby
- orientovat se na budoucnost
- být realistický
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu a navrhnout optimální řešení
- vystihnout konkurenční výhody, silné stránky projektu
- být zpracován kvalitně i po formální stránce
- mít vizi do budoucna

Přesné vymezení struktury podnikatelského plánu vyčlenit nelze. Plán je vždy vypracován pro konkrétní účel. Struktura podnikatelského plánu může mít následující podobu:

- obsah (z důvodu přehlednosti a orientace v něm)
- popis společnosti a analýza trhu (slouží k efektivnímu dosáhnutí daného cíle)
- nabízené produkty a strategie
- marketingový plán
- manažerský plán
- operační plán
- finanční plán (ukazuje ekonomickou prosperitu podniku)

- legislativní plán
- závěr
- přílohy (přiložení dokumentů v různých tiskových podobách - tabulky, grafy, smlouvy, apod.)

Smysluplné je zvolit jako úvodní kapitolu podnikatelského plánu krátké shrnutí výsledků, které by mělo čtenáře přesvědčit k podrobnému prostudování plánu. Shrnutí by mělo dát stručnou představu o všech kapitolách podnikatelského plánu a o jeho výsledcích.

Konečná podoba (vzhled, struktura i obsah) podnikatelského plánu je ovlivněna typem společnosti a rovněž charakterem služby či produktu. Podnikatelský plán se stává základním stavebním kamenem pro stanovení strategie podniku.

# PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části budou využity poznatky z části teoretické. Nejdříve bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí agentury. Na základě získaných poznatků bude sestavena SWOT analýza, která bude podkladem pro vypracování podnikatelského plánu pro nově vznikající agenturu provozující poradenské a edukační služby v těhotenství a šestinedělí.

Budoucí agenturu si chce založit osoba mající potřebné vzdělání v oboru. Jelikož se jedná se o první zkušenost s podnikáním, je nutné pečlivé zvážení podnikatelského záměru na základě vytvořeného podnikatelského plánu. Agentura by měla pro podnikatele sloužit jako vedlejší zdroj příjmu.

## 5 Analýza trhu

### *5.1 Analýza okolí*

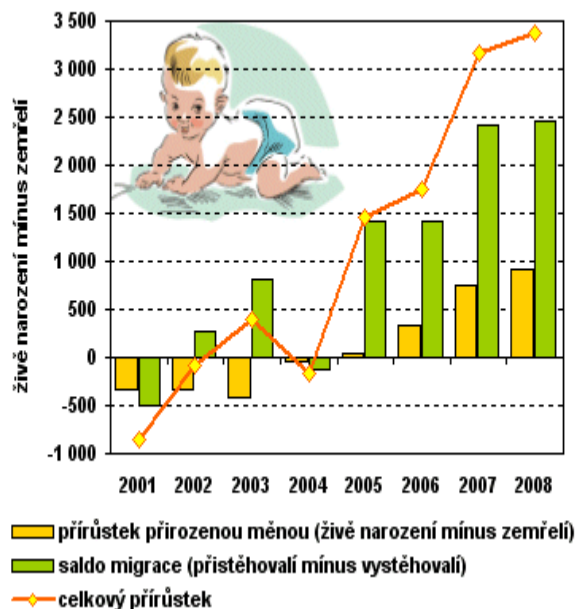
Předmětem analýzy je zhodnocení obecného a oborového okolí působícího na agenturu.

#### *5.1.1 Analýza obecného okolí*

Analýza obecného okolí podniku bude provedena na základě SLEPT analýzy.

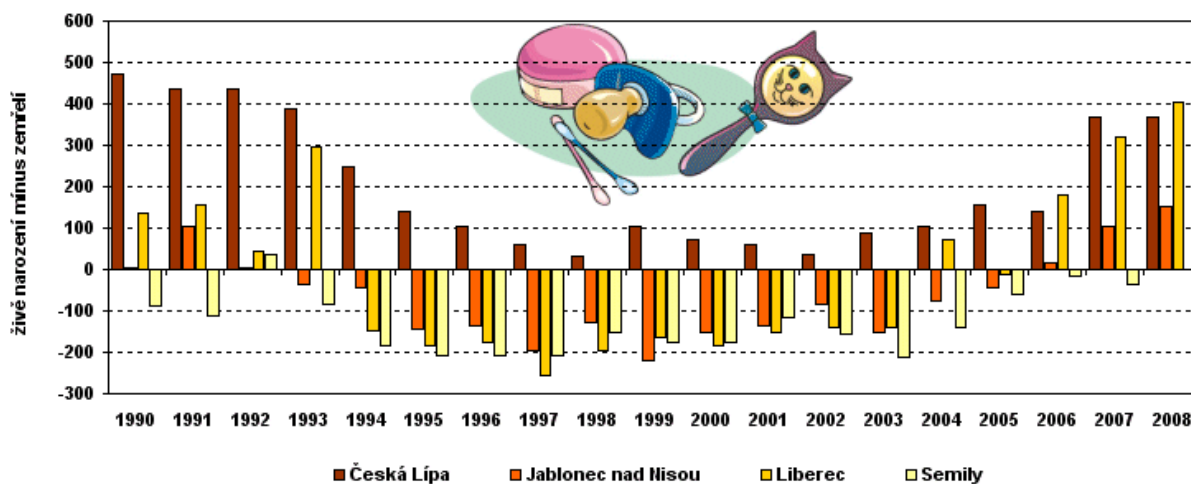
#### **Sociokulturní faktory [72]**

V sociokulturním sektoru má na agenturu největší vliv demografický vývoj obyvatelstva v kraji, který vykazuje obdobné tendence patrné v celé České republice. V Libereckém kraji zůstaly zachovány hlavní tendence demografického vývoje uplynulých tří let a **počet obyvatel kraje opět vzrostl**. Tento vzrůst byl zabezpečen především zásluhou kladného salda zahraniční migrace a přírůstku obyvatel způsobeným převahou živě narozených nad počtem zemřelých (graf č. 5.1).



Graf č. 5.1: Celkový přírůstek obyvatel Libereckého kraje v letech 2001-2008 [72]

Ke konci roku 2008 vzrost počet obyvatel Libereckého kraje o 3 377 obyvatel. V průběhu minulého roku se v kraji živě narodilo 5 220 dětí, čímž pokračuje čtyřleté období přírůstku obyvatel přirozenou měrou (kladné saldo), který se od roku 2005 zatím neustále zvyšuje (graf č. 5.2).



Graf č. 5.2: Přírůstek počtu obyvatel přirozenou měrou v okresech Libereckého kraje v letech 1990 - 2008 [68]

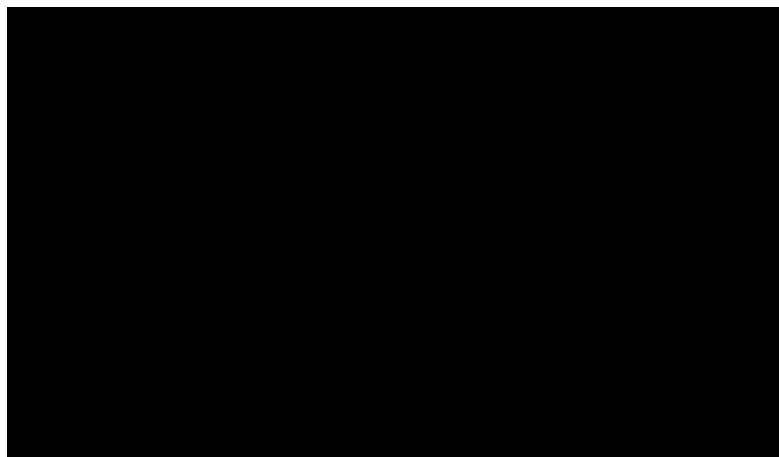
Z územního pohledu měl na celkovém přírůstku počtu obyvatel kraje největší zásluhu okres Liberec, ve kterém bylo vykázáno kladné migrační saldo ve výši 1 610 osob (saldo zahraniční migrace 1 625 osob) i přírůstek přirozenou měrou (404 osob). Celkový přírůstek počtu obyvatel byl vykázán i ve zbývajících okresech kraje.



Během roku 2008 se v Libereckém kraji živě narodilo 5 220 dětí, což je o 3,5 % (o 175) dětí více než v roce 2007. Mezi okresy Libereckého kraje se v přepočtu na 1 000 obyvatel živě narodilo nejvíce dětí v okrese Česká Lípa (12,8 ‰) a nejméně v okrese Semily (10,8 ‰). Liberecký kraj se pak hodnotou tohoto ukazatele umístil v mezi krajském srovnání spolu s krajem Ústeckým na 2. – 3. místě (12,0 ‰) za Středočeským krajem (12,5 ‰). [72]

Rostoucí kvalifikační struktura populace, a zároveň rostoucí životní úroveň, má za následek nárůst poptávky po poporodních kurzech v těhotenství budoucími rodiči. V roce 2003 bylo složení rodiček podle dosaženého vzdělání následující: okolo tří čtvrtin rodiček tvoří ženy se středoškolským vzděláním. Mezi nimi ale začínají mírně převažovat středoškolačky s maturitou nad těmi bez maturity. Podíl vysokoškolaček mezi rodičkami (11,5 ‰) se každoročně nepatrně přibližuje podílu žen s ukončeným nebo neukončeným základním vzděláním (12,4 ‰).

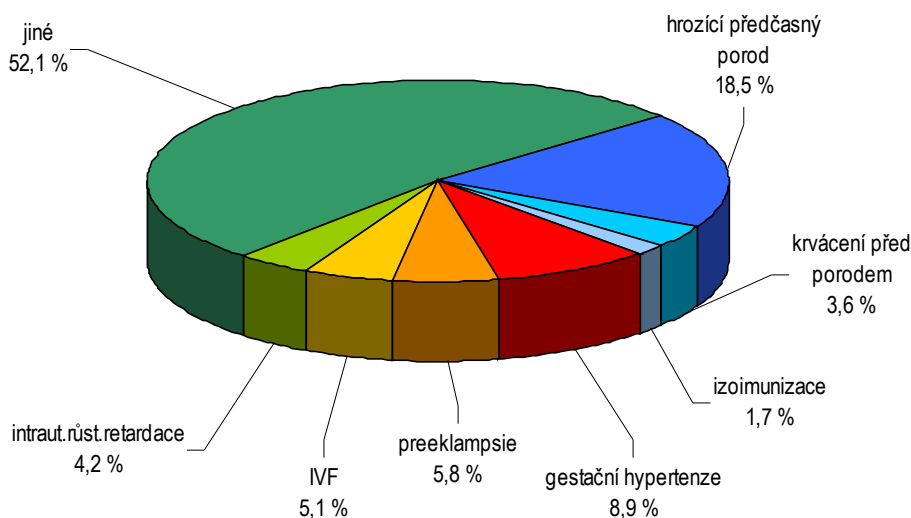
V roce 2007, podobně jako v předchozích letech, bylo mezi rodičkami o něco více žen s vysokoškolským vzděláním než žen se základním nebo neukončeným vzděláním. Obě tyto skupiny představovaly společně zhruba čtvrtinu všech matek (25,4 ‰). Největší část tvořily ženy se středoškolským vzděláním s maturitou (41,3 ‰), kterých ještě v roce 1999 bylo téměř stejně jako středoškolaček bez maturity (27,8 ‰ v roce 2007, graf č. 5.3). [25]



Graf č. 5.3: Struktura rodiček podle vzdělání (2007) [25]

Nabízené služby agentury budou v současné době jediným možným přístupem k předporodní přípravě pro **ženy s rizikovým průběhem těhotenství**, které by měly dodržovat klidový režim. Roku 2007 trpělo 11% žen v těhotenství závažnější komplikací. Jako nejčastější komplikace se objevoval hrozící předčasný porod (u 2,1 ‰ rodiček), gestační hypertenze (1,7 ‰) a preeklampsie (0,9 ‰, graf č. 5.4). [25] Další, jistě nemalé

procento žen, které trpí „méně“ závažnými problémy v těhotenství ve většině statistikách nefigurují.



Graf č. 5.4: Struktura rodiček podle komplikací v těhotenství r. 2007 [25]

Díky současnému baby-boomu je patrný zvyšující se zájem budoucích rodičů o předporodní kurzy. V současné době je dostupnost edukačních kurzů v jednotlivých regionech značně rozdílná. Je odvislá místa bydliště, příjmech a zdravotním stavu ženy.

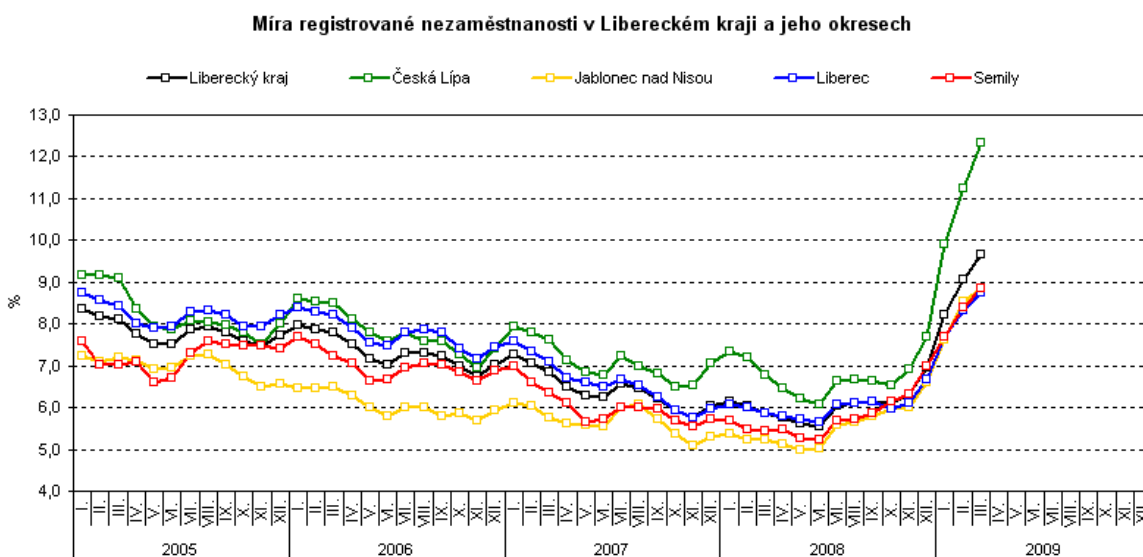
Klientky mají svobodnou volbu instituce, v níž chtějí předporodní přípravou projít. Pověštinou však preferují poskytování péče v místě bydliště. Rodičky se z pasivní role pacientek přesouvají do role rovnocenného partnera, přesto většina předporodních kurzů má uniformní strukturu a nereaguje na individuální požadavky klientky. Tímto vzniká na trhu příležitost nabídnout individuální služby „šité na míru“ klientce.

### **Ekonomické faktory**

Centrální banka a ministr financí Miroslav Kalousek zveřejnili nový odhad **poklesu ekonomiky** až o dvě procenta (duben 2009). ING předpovídá recesy větší - 3,7 procent. Nejbližší dvě čtvrtletí budou podle guvernéra centrální banky Zdeňka Tůmy pro tuzemskou ekonomiku hodně těžká, dopady krize se začnou naplno projevovat. Situace by se mohla podle standardních ekonomických modelů stabilizovat příští rok, kdy by se Česká ekonomika mohla navrátit k růstu. [32]

V souvislosti s hospodářskou krizí se potvrdil předpoklad **zvyšování nezaměstnanosti**. V Libereckém kraji můžeme sledovat následující tendence: k poslednímu dni měsíce března tohoto roku, bylo na úřadech práce v Libereckém kraji registrováno celkem 22 360 nezaměstnaných. Od konce února se tak počet uchazečů o zaměstnání navýšil o dalších 1 254 osob (5,9 %). Meziroční přírůstek nezaměstnaných

byl ještě markantnější a činil 8 117 osob (tj. 57,0 %). Z hlediska okresů zaznamenaly nejvyšší meziměsíční nárůst nezaměstnaných úřady práce v okrese Česká Lípa (9,4 %, graf č. 5.5).



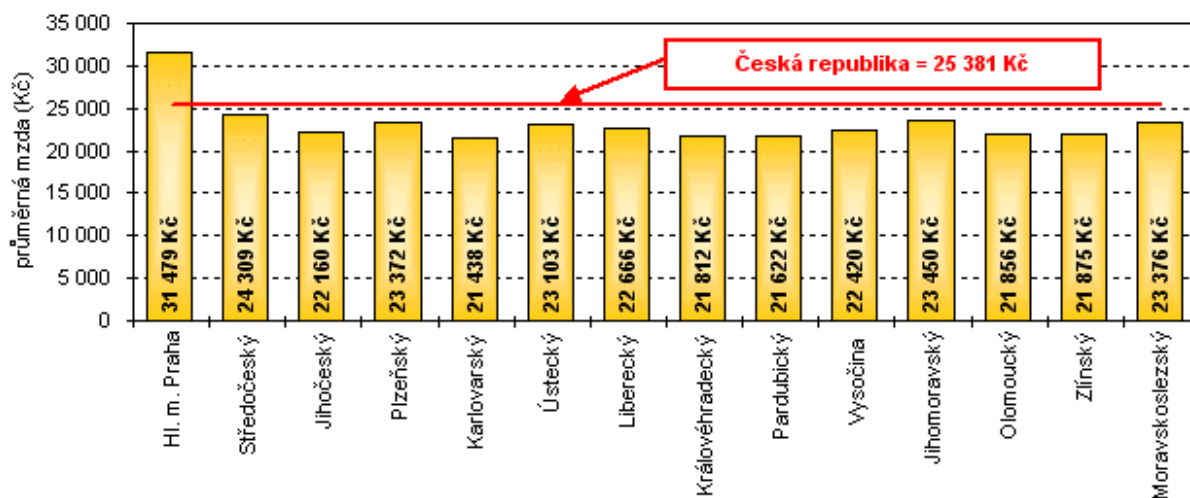
Graf č. 5.5: Nezaměstnanost v České republice podle krajů a v okresech Libereckého kraje k 31. 3. 2009 [72]

Míra nezaměstnanosti v Libereckém kraji se během března zvýšila z 9,1 % na 9,7 %. (Před rokem činila 5,9 %.) Nárůst nezaměstnanosti je způsoben nepříznivým březnovým vývojem hospodářství (způsobeným pokračováním hospodářské krize) mající dopady na hromadné propouštění řady zaměstnavatelů. Nejhorší vývoj byl opět v okrese Česká Lípa, který byl výrazně ovlivněn situací firmy Crystalex Nový Bor. I v měsíci březnu jsme zaznamenali další případy hromadného propouštění – jeden v okrese Jablonec nad Nisou a tři v okrese Liberec. Celkem se dotýkají 345 zaměstnanců.

Indexy meziměsíčních nárůstů jsou tyto: Česká Lípa 109,4 %, Semily 105,1 %, Liberec 104,7 % a Jablonec nad Nisou 103,5 %. Co se týče mikroregionální nezaměstnanosti, tak ta je nejvyšší na Novoměstsku (17,5 %), následují Cvikovsko (16,1 %), Novoborsko (15,2 %) a Frýdlantsko (14,3 %). Nejnižší míru nezaměstnanosti naopak vykazuje Liberecko (7,1 %), Jablonecko (7,3 %) a Turnovsko (7,4 %). [72]

Podstatným faktorem, který může do značné míry ovlivňovat poptávku po službách agentury, je **výška mezd**, která koresponduje s nákupní silou spotřebitelů. Průměrná hrubá měsíční mzda (vyjádřená ve fyzických osobách) zaměstnanců firem, sídlících v Libereckém kraji a zaměstnávajících 20 a více zaměstnanců ve 4. čtvrtletí roku 2008, dosáhla 22 666 Kč. Meziročně vzrostla hrubá mzda o 1 764 Kč (8,4 %) - o 2 715 Kč

pod průměrem České republiky (25 381 Kč). Liberecký kraj se v mezi krajském srovnání umístil na 7. Místě (graf č. 5.6).



Graf č. 5.6: Průměrná hrubá měsíční mzda podle krajů ve 4. čtvrtletí 2008 ve fyzických osobách (subjekty se sídlem na daném území, bez podnikatelských subjektů do 20 zaměstnanců) [72]

Průměrná hrubá měsíční mzda v Libereckém kraji, po přepočtu na plně zaměstnané, dosáhla 23 308 Kč, tj. o 1 786 Kč (8,3 %) více než ve stejném období roku 2007. V porovnání s celorepublikovým průměrem (26 188 Kč) byla nižší o 2 880 Kč.<sup>4</sup>

Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2008 dosáhla 21 170 Kč a její meziroční nárůst činil 1 675 Kč, tedy 8,6 %. Tato úroveň mzdy se pohybovala o 2 372 Kč pod průměrem České republiky, který činil 23 542 Kč. Liberecký kraj se v mezikrajském srovnání umístil na 6. místě. Růst mezd v regionu se může pozitivně projevit na poptávce po produktech agentury.<sup>5</sup> [72]

Spotřebitelské ceny se za 4. čtvrtletí roku 2008 zvýšily o 4,7 % (ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku). Reálná mzda v České republice proto vzrostla o 3,4 %, v Libereckém kraji o 3,5%. Spotřebitelské ceny se ve sledovaném roce zvýšily o 6,3 %.

Edukační zdravotní péče není hrazena z veřejného zdravotního pojištění. **Pojišťovny pouze přispívají** těhotným ženám a novorozencům určitou částkou **na některé služby, produkty**. Velikost příspěvku je značně rozdílná a je závislá na uvážení každé pojišťovny dle jejích možností a aktuální situace. Budoucí rodička musí požádat svou pojišťovnu o příspěvek většinou zpětně na základě předložení dokladu o úhradě. Tyto příspěvky jsou plně v režii pojišťoven a nelze je vymáhat. Programy jednotlivých pojišťoven ČR zaměřené na těhotné ženy jsou následující:

<sup>4</sup> grafické znázornění viz Příloha č. 6

<sup>5</sup> grafické znázornění viz Příloha č. 6

**VZP – příspěvek max. 1 000 Kč [67]**

Příspěvek v rámci programu pro těhotné ženy a matky je určen na kurzy přípravy k porodu nebo na kurzy cvičení a plavání těhotných žen nebo matek s dětmi do 3 let. Příspěvek je poskytován v roce 2009 jednorázově na jednu z uvedených aktivit, a to na základě předložení dokladu o zaplacení po absolvování kurzu.

**VOZP – příspěvek max. 1 000 Kč [66]**

Pojišťovna přispívá na pohybové aktivity v době těhotenství.

**Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR – příspěvek max. 1000 Kč [70]**

Balíček pro těhotné, kojící ženy a děti do 3 let lze čerpat na:

- odborně vedený předporodní kurz pro těhotné
- přípravky proti kouření indikované lékařem
- pomůcky pro kojení (zdravotní pomůcky nebo lokální přípravky)
- léčivé přípravky, vitamíny a doplňky stravy do max. výše 300 Kč
- nákup potravin nebo surovin pro bezlepkovou dietu
- plavání, odborně vedený kurz plavání
- sportovní ochranné pomůcky
- autosedačku

**OZP – příspěvek max. 1 000 Kč [60]**

Pojišťovna poskytuje příspěvek pro nastávající maminky na:

- kurzy tělocviku a plavání
- kurzy přípravy k porodu
- vitamínové preparáty pro nastávající maminky zakoupené v lékárně
- náklady v nemocnici v souvislosti s porodem
- přítomnost otce u porodu
- léky a léčebné přípravky zakoupené v lékárně
- ultrazvukové vyšetření v průběhu těhotenství
- výukové DVD, zdravotní pomůcky pro nastávající či kojící maminky

Navíc pojištěnci mají 15% slevu ve Studiu pro ženy Magdaleny Mikulandové v Praze (kromě jiného nabízejí těhotenské kurzy).

**Zaměstnanecká pojišťovna Škoda - příspěvek max. 1600 Kč (navýšení o 100 Kč při pojistné době 5 let; o 200 Kč při pojistné době 10 let a výše – tedy max. 1800 Kč) [71]**

Pojišťovna má dva programy - příspěvek na pohybové aktivity, vitamíny a další (600 korun) a příspěvek na zlepšenou péči o matku a novorozence (1000 korun). Příspěvek lze čerpat na prevenci u těhotných - balíček zvýšeného dohledu na zjišťování možného rizika vrozených vývojových vad u plodu po prvním trimestru těhotenství a k odhalení skrytých poruch funkce štítné žlázy. Program je určen pro region Mladá Boleslav. Příspěvek na zlepšenou péči o matku a novorozence lze čerpat po porodu v okamžiku přidělení rodného čísla novorozence na úhradu pobytu matky s novorozencem v porodnici na nadstandardním pokoji, přítomnost doprovodu při porodu nebo na nákup hygienických pomůcek pro novorozence.

**Zdravotní pojišťovna AGEL – příspěvek max. 1800 Kč [68]**

Zdravotní pojišťovna má program zaměřující se na prevenci. Po předložení těhotenského průkazu obdrží klientka poukázku v hodnotě 300 Kč na nákup v lékárně (např. vitamínové přípravky pro těhotné doporučené ošetřujícím lékařem). Dále pojišťovna poskytuje příspěvek na úhradu nadstandardního pokoje po porodu (max. 500 Kč, pouze pro zdravotnická zařízení sítě AGEL); úhradu předplatného na tělovýchovné aktivity (max. 500 Kč); úhradu kursů přípravy těhotných k porodu (max. 500 Kč).

**Zdravotní pojišťovna METAL-ALIANCE – příspěvek max. 300 Kč [69]**

Po předložení těhotenského průkazu obdrží klientka poukázku na nákup v lékárně.

**Hutnická zdravotní pojišťovna – příspěvek max. 1 000 Kč [53]**

Těhotné ženy obdrží příspěvek na:

- těhotenské kurzy (léčebná tělesná výchova, psychoprofylaxe)
- plavání pro těhotné
- vitamíny

Navíc každá žena obdrží jako bonus DVD s výukovým programem s názvem "Jak prožít zdravé těhotenství aneb rady Moniky Žídkové budoucím maminkám".

### **Česká národní zdravotní pojišťovna – příspěvek max. 4 500 Kč [49]**

Program „Manažerka mateřství“ pro těhotné ženy a matky dětí do 18 měsíců věku přispívá na:

- vitamíny
- cvičení pro těhotné
- nadstandardní porod
- produkty pro novorozence z lékárny

*(4500 korun dostane žena, která porodila po datu 25.11.2008; 1500 Kč pokud byl porod před tímto datem a novorozenec není starší 18 měsíců; žena, která se stává pojištěncem ČNZZP v období těhotenství (nezáleží na stadiu těhotenství) má nárok na plných 4500 Kč; žena, která se stává pojištěncem ČNZZP po porodu, do 18 měsíců věku novorozence, dostává částku 1500 Kč; v případě narození dvojčat je částka zvýšena o 1500 Kč.)*

### **Revírská bratrská pojišťovna - příspěvek max. 1000 Kč [63]**

Pojišťovna přispívá na přítomnost otce u porodu (do 500 Kč) a aktivity pro těhotné ženy (do 500 Kč):

- kurz psychoprofylaxe a těhotenského tělocviku
- na nákup vitamínů v lékárnách
- příspěvek na epidurální analgezií při porodu

Na základě modelů ekonomiky lze očekávat v budoucnu opětovný růst HDP, který bude působit na snižování nezaměstnanosti a zvyšování konkurenčního prostředí v ekonomice. Tyto vlivy se mohou projevit v širším výběru dodavatelů a potenciálních zákazníků. Nezaměstnanost je faktorem ovlivňujícím agenturu pouze minimálně. Dále je neméně důležité si uvědomit, že i při omezených finančních zdrojích budou lidé vynakládat své prostředky na zajištění živobytí (potravin, voda, energie) a na svůj zdravotní stav.

### **Politické a legislativní faktory**

Jak již bylo uvedeno v úvodu, Česká republika se zavázala jako členský stát Evropského společenství k zajištění minimálních činností porodní asistentky. Za účelem tohoto dosažení byla přijata legislativa upravující činnost porodní asistentky (zákon č. 96/2004 Sb. a vyhláška č. 424/2004 Sb.). Zmíněné legislativní úpravy byly vyhotoveny v návaznosti na evropská doporučení (Mnichovská deklarace z roku 2000,

Směrnice Rady Evropy 80/155/EHS z roku 1980 aj.). Zákon sice stanovuje kompetence porodní asistentky, nezaručuje však jejich reálné provádění a neupravuje postavení porodních asistentek v primární péči a jejich postavení v poskytování zdravotní péče.

Současné zdravotnictví prochází restrukturalizací. Jednotlivé návrhy konceptů nových zákonů v oblasti zdravotnictví jsou negativně ovlivňovány častým střídáním ministrů zdravotnictví ve funkci. Vzhledem k nejednotnosti a nejasnostem ve zdravotnické koncepci a legislativě, neexistuje jednotný uzavřený systém poskytování zdravotní péče. Vláda garantuje bezplatnou zdravotní péči a přístup k ní (Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, třetí část, hlava první, oddíl 1). [48] Ministerstvo zdravotnictví však své regulace dostupnosti zdravotní péče směřuje pouze do medicínských – lékařských oblastí, nikoliv do ošetrovatelských. Síť provázanosti a dostupnosti domácí péče, hospicové, komunitní ošetrovatelské péče je stále velmi malá. Dostupnost této péče je závislá na velikosti „území“ a tudíž přístup občanů ČR je závislý od jejich bydliště a není pro všechny občany stejný.

Nově vznikající agentury se převážně dotýká vymezení poskytování primární péče porodními asistentkami a lékaři, popř. legislativní vymezení ukotvení domácích porodů aj. Do budoucna může být činnost agentury ovlivněna přijetím legislativy, upravující poskytování primární zdravotní péče porodními asistentkami.

### **Technologické faktory**

Jelikož jedním z možných přístupů informování o agentuře je internet, je vhodná vybavenost domácností osobním počítačem a **připojením k internetu**. Šetření uskutečněné Českým statistickým úřadem, provedené ve 2. čtvrtletí roku 2008, zaměřené na vybavenost domácností osobním počítačem a internetem podle krajů, ukázalo, že v Libereckém kraji je 65,1 tisíc domácností vybaveno počítačem (tj. 36,0% z celkového počtu domácností). Připojení k internetu pak má 59,8 tisíc (tj. 33,0 % z celkového počtu domácností, tab. č. 5.1). Z uvedeného šetření vyplynulo, že domácnosti v Libereckém kraji patří celorepublikově ke krajům s malou vybaveností osobním počítačem a internetem. Mobilní telefon používá 310,3 tisíc jednotlivců od 16 a více let (85,0 % z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině). [72]



	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Přístup domácností a jednotlivců k vybraným informačním a komunikačním technologiím</b>						
Domácnosti vybavené osobním počítačem z celkového počtu domácností (%)	24	-	n.a.	32,4	39	36
Domácnosti vybavené připojením k internetu z celkového počtu domácností (%)	13,1	-	n.a.	23,9	32,1	33
<b>Použití internetu jednotlivci</b>						
Jednotlivci ve věku 16 a více let, kteří použili internet v posledních 3 měsících z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině (%)	23,4	-	27,7	35,5	41	39,1
Pravidelné užívání internetu ve věku 16 a více let z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině (%)	-	18,5	20,7	25,7	33,4	32,8
Podíl uživatelů internetu ve věku 16 a více let v populaci podle krajů v letech 2003 - 2008 (šetření se uskutečnilo v 4. čtvrtletí 2003, 1. čtvrtletí 2005, 2. čtvrtletí 2006, 2. čtvrtletí 2007, 2. čtvrtletí 2008)	23,4	-	27,7	35,5	41	39,1
Podíl uživatelů osobního počítače ve věku 16 a více let v populaci v letech vývoj 2003 – 2008 (šetření se uskutečnilo v 4. čtvrtletí 2003, 1. čtvrtletí 2005, 2. čtvrtletí 2006, 2. čtvrtletí 2007, 2. čtvrtletí 2008)	38,9	-	38,7	44,1	47,8	42,2

Tab. č. 5.1: Vybavenost domácností osobním počítačem a dostupnost internetu v Libereckém kraji [72]

Z provedené analýzy technického vybavení domácností vyplývá, že nelze spoléhat na přístup domácností k internetu, ačkoliv je patrný nárůst připojení za posledních šest let.

Ve zdravotnictví dochází k neustálému rozvoji nejen technologií ale i jednotlivých oborů. Rozvoj ošetrovatelství a porodní asistentce si klade za cíl poskytování kvalitní péče. Edukační činnost ve zdravotnictví je oblastí, v níž je potřeba finančních nákladů minimální (ve srovnání s ostatními oblastmi). Řádně informovaný klient přenáší své znalosti do svého chování, čímž přispívá ke snižování nákladů na zdravotní péči.

Ekologické a klimatické faktory agenturu zásadní mírou neovlivňují.

### **5. 1. 2 Analýza oborového okolí**

Analýza byla provedena pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí.

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Agentura se bude zaměřovat na zákazníky z Libereckého kraje ve věkové struktuře podmíněné fertlním věkem ženy. Jelikož se bude jednat o služby poskytované převážně individuálně v domácím prostředí hlavní cílovou skupinou budou:

- ženy pracovně vytížené, popř. ženy s pracovně vytíženým partnerem nemající čas k navštěvě předporodních kurzů
- ženy s doporučením dodržování klidového domácího režimu
- ženy upřednostňující individuální předporodní kurz

Obdobné služby jsou sice v regionu nabízeny, vždy se však jedná o skupinové předporodní kurzy poskytující uniformní informace. Analýza konkurence je zpracována níže v oddílu „Intenzita rivality mezi existujícími konkurenty“. Díky přizpůsobování poskytovatele služeb klientovi je zaručena maximální dostupnost pro všechny klientky a maximální individuálnost poskytování služeb, což je hlavní konkurenční výhodou proti všem ostatním poskytovatelům působících na trhu.

Cenová citlivost ve zdravotnictví vykazuje odlišné tendence oproti ostatním odvětvím. Ženy jsou ochotny vynakládat nemalé prostředky v době těhotenství, jelikož se jedná o výjimečnou životní situaci v níž se nachází. Z tohoto důvodu se domnívám, že i přes nemalé důsledky ekonomické krize na podnikající subjekty, se služby a produkty spjaté se zdravotnictvím na trhu udrží.

Ke snížení vyjednávací síly zákazníků je nutná důsledná orientace na zákazníka, tak, aby zákazník neměl sebemenší důvod vyhledávat konkurenci a prostřednictvím ústního podání referoval o své spokojenost se službami agentury potenciálním novým klientům.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vzhledem k záměru podnikatelské činnosti agentury bude vyjednávací síla dodavatelů korelovat. Podnik bude pro všechny své dodavatele malým odběratelem s malou vyjednávací silou. Dodavateli budou převážně podniky podnikající v následujících oblastech:

- kancelářské potřeby a jiného spotřebního materiálu
- energií a služeb
- prodejci pohonných hmot

V případě problémů s dodavateli lze vcelku jednoduše přejít k jinému, jelikož přehlednost dodavatelů na trhu je dobrá a síť dodavatelů velká. Podnik nemá zkušenosti s tím, kteří dodavatelé jsou spolehliví, a zda jejich výrobky odpovídají zaručované kvalitě. Nákup zboží bude zajišťován v závislosti na aktuální potřebě – tedy výše zásob bude minimální. Odběr podniku nebude příliš velký, což snižuje možnost vyjednávání o ceně.

Díky velké škále poskytovatelů na trhu dodavatelů a možnosti nahrazování jednotlivých produktů je vyjednávací síla dodavatelů v oblasti kancelářských potřeb a jiného spotřebního materiálu nízká. S dodavateli energií a pohonných hmot nelze ve velké míře vyjednávat, jejich vyjednávací síla je velká.

### **Intenzita rivality mezi existujícími konkurenty**

Stávající trh v této oblasti není v současné době nasycen. Přesto v regionu existuje několik poskytovatelů působících na stejném trhu jako nově vznikající agentura. V Libereckém kraji je konkurenční síť tvořena následujícími poskytovateli edukační činnosti v oblasti předporodních kurzů:

#### **Sdružení Komplexní péče o ženu – Krajské nemocnice Liberec [58]**

Celý předporodní kurz je rozdělen do čtyř přednášek konaných v odpoledních hodinách. Projít kurzem není podmíněno účastí na všech přednáškách. Jedna lekce je vedena lékařem, jedna dětskou sestrou a dvě lekce jsou vedeny porodní asistentkou (všichni jsou zaměstnanci KNL). Součástí kurzu je i návštěva porodního sálu a šestinedělí, která je možná za účasti partnera. Přednášky se zabývají péčí v těhotenství, přípravou k porodu, šestinedělím, péčí o novorozence a kojením. Cena celého kurzu činí 500 Kč.

### **Studio Beruška [65]**

Studio má dvě pobočky – jednu v Liberci a jednu v Jablonci nad Nisou, zajišťuje hlídání dětí, úklid domácností, cvičení rodičů s dětmi, plavání kojenců ve vaně, plavání dětí v bazénu, gravidjógu a semináře. Cena se odvíjí od zvolené služby.

### **Rodinné centrum MAGNET - Jablonec nad Nisou [62]**

Program "Péče o ženu a dítě" nabízí pomoc v případě, kdy se nedaří otěhotnět; zdravotní cvičení v těhotenství; cvičení pro maminky na mateřské dovolené; kurzy masáže dětí a kojenců. Program "Příprava k porodu" zahrnuje cvičení pro děti kojeneckého věku (3 -12 měsíců); cvičení pro malé děti (12 - 36 měsíců); relaxační masáže pro nastávající maminky a plavání kojenců.

Kurz přípravy k porodu se skládá ze dvou lekcí vedených porodními asistentkami zaměstnanými v Nemocnici Jablonec nad Nisou. První lekce je zaměřena na správnou životosprávu v těhotenství a v šestinedělí, hygienu v šestinedělí, obtíže v těhotenství, fyzickou aktivitu v těhotenství, vyšetření v těhotenství, co s sebou a kdy do porodnice, příjem na porodní sál a operační porody. Druhá lekce se zabývá 1. - 4. dobou porodní. Každá lekce trvá přibližně jednu hodinu. Cena jedné lekce činí 100 Kč, při absolvování obou lekcí je cena 160 Kč (včetně partnera).

### **Nemocnice Jablonec nad Nisou [57]**

Kurzy jsou určeny těhotným od 30. týdne a jsou vedeny porodní asistentkou. Obsahem přípravy jsou informace o průběhu posledních měsíců těhotenství, průběhu porodu, šestinedělí a kojení. Prakticky je kurz zaměřen na přípravu k porodu (úlevové polohy při bolestech, správné techniky dýchání, masáže, nácvik porodní polohy). Kurz je bezplatný a probíhá jednou týdně a je třeba se předem objednat. Po dohodě se přípravy může zúčastnit i partner nebo jiná osoba.

Dále nemocnice nabízí seznámení s porodnickým oddělením. Školení pro rodiče pořádá gynekologicko-porodnické oddělení a koná se každý pátek od 15.30 hodin. Včetně prohlídky porodního sálu stojí 150 Kč a je třeba se předem objednat. Obsahem školení je prohlídka porodního sálu a oddělení šestinedělí, video o průběhu porodu, seznámení s průběhem porodu a s pobytem v porodnici, informace o tom, co si vzít s sebou do porodnice a o doprovodu k porodu. Pro budoucí rodiče pořádá novorozenecké oddělení také dvakrát do roka akci Těšíme se na miminko.

Dále ještě kurzy předporodní přípravy nabízí mateřské centrum Mateřídouška v Hejnicích [55] a mateřské sdružení MACEF ve Frýdlantě [54]. Oba poskytovatelé však služby nabízí nepravidelně s nestanovenou náplní činnosti.

Služby konkurence nejsou totožné s nabízenými službami agentury. Nově vzniklá agentura jako jediná nabízí individuálně zaměřené předporodní kurzy v přirozeném sociálním prostředí klientky. Jedná se o tržní niku, ve které se zatím konkurenční boje nijak výrazněji neprojevují. Vyjednávajícimu vlivu konkurence lze čelit vhodným marketingem, důrazem na kvalitu provedení a spokojeností zákazníka. Vzhledem k tomu, že se jedná o počínající vstup služeb na trh, lze očekávat nárůst konkurence.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Trh v současné době není dostatečně nasycen a má potenciál řady nových zákazníků. Počet žen a párů žádajících kvalitní předporodní přípravu stoupá, počet poskytovatelů však stagnuje, místy se snižuje (zrušení předporodní přípravy v Nemocnici Frýdlant s.r.o.). Bariéry pro vstup nových konkurentů jsou malé, neboť kapitálová náročnost poskytování edukačních služeb je nízká. Pro začátek podnikání je minimální potřeba investic. Přístup k distribučním kanálům je pro všechny poskytovatele stejný. Právní bariéry jsou dány legislativou vydávanou státem a lze předpokládat maximální snahu všech poskytovatelů o co možná nejvýhodnější postavení na trhu.

Pro agenturu je obtížné vytvářet bariéry vstupu do odvětví. Snížit riziko odběru části zákazníků konkurentem je možné prostřednictvím spokojenosti, upevnění dobrého jména a image na daném trhu. Další možností je zavádění nových znalostí, popř. technologií v oboru do služeb. V případě spokojenosti klientů a dobrého image nelze očekávat odliv klientů zavedením odvetných opatření konkurence – jako snížení cen poskytovaných služeb, aj.

Do budoucna lze předpokládat rozšiřující se počet konkurentů – obzvláště v případě změny legislativy ve prospěch poskytování primární péče porodními asistentkami. V současné době jsou požadavky na technické vybavení minimální, stejně tak jako výše vstupních finančních nákladů.

### **Hrozba substitutů**

Substituty vůči poskytování předporodních kurzů jsou minimální. Informace získávané pomocí periodik, knih a internetu jsou rozdílné kvality a někdy si vzájemně odporují. Ačkoliv je tato forma získávání poznatků mezi zákazníky oblíbená, dochází k nárůstu párů navštěvujících předporodní kurzy.

Zvýše uvedených popisů produktů konkurence je zřejmé, že ačkoliv se jednotlivé produkty příliš neliší, všichni poskytovatelé mají své zákazníky – což je nejspíše dáno minimální ochotou dojíždění za službou. Ceny substitutů jsou též srovnatelné.

Jelikož agentura bude nabízet individualizovanou službu oproti konkurenci, je hrozba substitutů minimální. Pro klienty sice mírně vzrostou náklady, ale současně jim bude poskytnuta služba přizpůsobena jejich představě. Klienti, kteří si tuto službu vyberou, nebudou preferovat hromadné předporodní kurzy. Tudíž ochota přejít na konkurenční produkt bude minimální.

## ***5. 2 Analýza vnitřního prostředí podniku***

### ***5. 2. 1 Analýza zdrojů***

Z důvodu skutečné neexistence agentury, bychom neměli analyzovat její vnitřní zdroje. Přesto se pokusím stručně nastínit, jak to v agentuře s těmito zdroji bude vypadat. Podnikatel již určitou představu má, navíc agentura bude malá a lze potřebné zdroje předvídat.

#### Hmotné zdroje

Počáteční náklady na hmotné zdroje budou malé. Aby náklady byly co nejmenší, podnikatel bude provozovat svoji činnost z vlastního domu. Hmotným majetkem bude osobní počítač, tiskárna, mobilní telefon, kancelářské potřeby, informační a edukační materiály a osobní automobil, který bude pořízen až v průběhu činnosti agentury.

#### Lidské zdroje

Jedná se o podnikání fyzické osoby, jediná a klíčová postava bude sám živnostník, který splňuje všechny předpoklady pro zahájení podnikatelského záměru. Poskytovatel služby má zdravotnické vysokoškolské vzdělání v oboru porodní asistence s praxí na porodním sále a šestinedělí. Dále za výhodu lze považovat znalost německého a anglického jazyka, který umožní získávání **nových trendů** a znalostí v oblasti porodnictví **ze zahraničí**. Podnikatel se chystá občas využít služeb jiných osob, zejména v oblasti účetnictví a administrativy.

### Finanční zdroje

Vzhledem k nenáročnosti podnikání na velké finanční zdroje, podnikatel plánuje používat pouze vlastní kapitál k zajištění chodu firmy. Podnik tedy nehodlá využívat žádné cizí finanční zdroje.

### Služba

Agentura bude poskytovat **individualizované předporodní kurzy** v přirozeném sociálním prostředí jedince. Díky tomu může edukačně reagovat na aktuální situaci každé klientky. Individuální přístup zaručuje přizpůsobení kurzu vzdělání a znalostem ženy, možnost okamžité reakce na její požadavky a směřování kurzu dle přání budoucí matky. Individualizace přístupu je hlavní silnou stránkou služby.

### Marketingové a distribuční faktory

**Dostupnost služby** lze považovat za absolutní, neboť poskytovatel dorazí na místo předem dohodnuté s klientem, dle jeho požadavků. Komunikace a prezentace agentury bude probíhat prostřednictvím **internetových stránek** a informačních letáků dostupných v gynekologických ambulancích.

## **5.3 Vyhotovení Q-SWOT analýzy**

SWOT analýza byla vytvořena na základě provedení dílčích analýz – SLEPT analýzy, pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí a analýzy konkurentů. Pro zhodnocení současné situace a možností budoucího vývoje jsem vypracovala na základě zjištěných dat SWOT analýzu. K znázornění byla použita tabulka (tab. č. 5.2), jež uvádí Kotler. [9] Do sloupce „popis“ uvádím nejdůležitější, co nejvíce konkretizované, S, W, O, T. Sloupec „proč“ vysvětluje z jakého důvodu je aspekt S, W, O, T a zároveň přináší specifikaci toho, co popisují. [6]

<b>SWOT</b>	<b>POPIS</b>	<b>PROČ</b>
S	spektrum služeb	edukační a poradenské služby přizpůsobující se požadavkům klientky, využití nejnovějších zakraničních poznatků
	internet	využití internetu ke komunikaci klientkami (nárůst využití této komunikační technologie)
	individuální přístup	přizpůsobení se potřebám klientek
	flexibilita	dostupnost péče, mobilita, neexistence stacionárního místa poskytování služeb
	nepokrytí péče v regionu	minimální existence konkurence, současná nízká rivalita na trhu
	vysoké emocionální zapojení do projektu	vnitřní motivace a odhodlání vstoupit na soukromé pole
	nulová zadluženost	nízké náklady na založení agentury, nízké fixní náklady
W	nezkušený podnikatel	první podnikatelský záměr bez předchozí zkušenosti
	nenahraditelnost podnikatele v případě pracovní neschopnosti	podnikatel je zároveň jediným poskytovatelem služeb agentury
	finanční zabezpečení	nejisté finanční zdroje – závislost na poptávce
	slabá výchozí pozice na trhu	začínající podnik, neznalost agentury klienty
	specifikace poskytování primární péče porodními asistentkami v ČR	absence legislativy upravující poskytování primární péče porodní asistentkou; neukotvení v systému zdravotní péče
<b>SWOT</b>	<b>POPIS</b>	<b>PROČ</b>



O	příznivý demografický vývoj	vývoj porodnosti v kraji, nárůst počtu porodů
	růst průměrné mzdy	zvýšení poptávky po službách - expanze služeb na trhu pověst u uživatelů
	finanční zabezpečení	využití příspěvků zdravotních
	nárůst počtu žen s rizikovým těhotenstvím	nabídkou služeb, návštěvní služba v těhotenství
	internet	reklamní kampaň, proniknutí do podvědomí veřejnosti veřejnosti
	změna legislativy	posílení podílu porodní asistentky v primární péči
	uspokojení potřeb jiné skupiny zákazníků	orientované na klimakterium, onkogynekologii, psychoprofylaxi před operacemi; nabídka edukační činnosti pro školy aj.
T	nepříznivé demografické změny	snižování porodnosti
	vstup nového poskytovatele na trh	konkurence ze strany cizích poskytovatelů s nižšími náklady
	nárůst nezaměstnanosti	úspory ze strany klientek mající za následek nezáměr o služby agentury
	vysoká vyjednávací síla zákazníků	nízký zájem o službu; měnící se potřeby a vkus zákazníků
	finanční zabezpečení	omezení výše příspěvků pojišťovny; neochota zákazníků podílet se na platbě za služby

Tab. č. 5.2: SWOT analýza [6, 9]

Výstupem strategicky pojaté SWOT analýzy by mělo být kvantifikování příležitostí a hrozeb.

### Kvantifikovaná O-T analýza [3]

<b>Příležitosti</b>	<b>význam*</b>	<b>pravděpodobnost**</b>	<b>skóre***</b>
orientace na zahraniční klientelu (německou)	2	4	8
reklamní kampaň (v regionu)	4	3	12
expanze služeb na trhu	5	4	20
uspokojení potřeb jiné skupiny zákazníků	4	4	16
<b>Celkem skóre příležitosti ****</b>			<b>56</b>

<b>Hrozby</b>	<b>významnost</b>	<b>pravděpodobnost</b>	<b>skóre</b>
nepříznivé demografické změny	4	4	16
vstup nového poskytovatele na trh	2	3	6
vysoká vyjednávací síla zákazníků	3	3	9
finanční zabezpečení	5	4	20
<b>Celkem skóre rizik</b>			<b>51</b>

Hodnocení významu a pravděpodobnosti je vždy na relativní škále 1-5 (5=max).

\* význam/významnost je dána velikostí dosaženého finančního zisku/ztráty

\*\* pravděpodobnost dosažení uvedeného zisku v případě realizace příležitosti, resp. ztráty v případě, že nebude u hrozby použita obranná strategie

\*\*\* vzniká jako součin významu a pravděpodobnosti a vyjadřuje strategickou prioritu

\*\*\*\* celková pohled na výši příležitostí versus rizik je indikátorem současného a budoucího stavu

Z výše uvedeného vyplývá, že z krátkodobého i dlouhodobého hlediska je užitečné zaměřit pozornost na marketing - reklamu, podporu prodeje a public relations. Účelná reklamní kampaň v regionu umožní dostat se do povědomí veřejnost a zbudit zájem o služby.

Z dlouhodobého hlediska se jeví jako užitečné rozšířit poskytované služby o služby orientované na další demografickou skupinu pro zajištění nezávislosti agentury na demografických změnách. Velkou příležitostí na trhu je neustálá reakce na potřeby klientů a přizpůsobování služeb poptávce na trhu.

Pro minimalizaci ztrát je nutné pružně reagovat na demografické změny uzpůsobováním nabídky služeb. Široké spektrum služeb pro různé věkové skupiny zaručí větší stabilitu agentury vůči demografickým výkyvům.

Finanční zabezpečení chodu agentury by nemělo být závislé pouze na jednom toku financí. Krytí výdajů musí být zabezpečeno z více zdrojů. K zachování odolnosti by neměl žádný zdroj financování abnormálně převyšovat nad ostatními. Jako možnost volby se nabízí využití finanční podpory z projektové činnosti.

### ***SWOT matice***

Jako nejprůhodnější za stávající situace se jeví strategie „WO“. Krátkodobá strategie: Zvýšení tržního podílu o 2% každý půlrok a udržení tohoto růstu do konce roku 2011. Dlouhodobou strategií by mělo být vybudování udržitelné image.

Dílčí kroky k dosažení strategie:

- řízení poptávky podle demografické změn struktury obyvatelstva v regionu; služby oslovující co možná největší věkovou strukturu klientů
- poskytování kvalitních služeb za dostupnou cenu; zajištění zákaznické loajality k zajištění opakované poptávky
- sledování poptávky po jednotlivých službách a průběžná revize jejich nákladovosti a ziskovosti; zaměření se na profitabilní služby
- udržování nabídky nadstandardních služeb reagujících na vývoj poptávky a cenovou senzitivitu
- pravidelné sledování konkurenčního trhu
- pravidelné vyhodnocování účelnosti marketingové a komunikační strategie s klienty
- účelnost vynaložených nákladů; využití externích spolupracovníků, spolupracovníků se ZPS (změněnou pracovní schopností)

## ***5. 4 Analýza zájmových skupin***

Zájmová skupina (stakeholder) je každá, jejíž činnost může ovlivnit podnik nebo naopak, kdo je pod vlivem činnosti podniku. Naplnění poslání podniku a jeho cílů je závislé na míře uspokojení potřeb a požadavků zájmových skupin, jež je měřítkem úspěšnosti podniku. Cílem analýzy je identifikovat relevantní zájmové skupiny a otestovat

předpoklady o zájmových skupinách. V případě založení agentury předpokládám následující očekávání jednotlivých zájmových skupin:

Vlastník agentury předpokládá hlavní podíl na rozděleném zisku, právo řídit agenturu, kontrolovat činnost jednotlivých pracovníků a usměrňovat chod agentury podle svých představ.

Stát je zodpovědný za zajištění zdravotní péče ve všech oblastech. V návaznosti na podepsané evropské smlouvy a doporučení jsou státní intervence legislativně usměrňovány. Od podnikatelských subjektů stát očekává plnění všech povinností vyplývajících z legislativy – včasné daňové plnění, spravedlivé a volné soutěžení, dodržování antimonopolní zákona aj. Regionálním vymahatelem státní moci v některých oblastech je krajský úřad.

Zdravotní pojišťovny nemají zájem na nárůstu svých výdajů a uzavírání nových smluv. Jejich snahou je zajištění kvalitní péče při co možná nejnižších nákladech. Proto lze očekávat, v případě vyjednávání při rozšíření služby o hrazenou návštěvní službu v šestinedělí, zdlouhavá vyjednávání. Vzhledem ke konkurenčnímu boji mezi pojišťovnami, je s výhodou pro klientky agentury přispívání zdravotních pojišťoven svým pojištěncům na některé aktivity v těhotenství.

Zaměstnanci očekávají uspokojení z práce za uspokojivé finanční ohodnocení v dobrých pracovních podmínkách, dodržování zákoníku práce a lidských práv. Kromě příjemného pracovního prostředí, očekávají podíl na zaměstnaneckých výhodách a akceptaci vlastních potřeb zaměstnavatelem.

Dodavatelé očekávají dodržování podmínek kontraktu a profesionální vzájemné vztahy. Důležité pro dodavatele jsou včasné platby za poskytnuté služby a co možná největší odbyt.

Konkurenti jsou především zaměřeni na ochranu svých zájmů. Usilují o co možná největší zisk a podíl služeb na trhu. Jelikož dosavadní konkurence je koncentrována do zdravotnických zařízení, nebo center, význam poskytování této služby je pro ně pouze dílčí. Ochota k vzájemné spolupráci může být různorodá, vždy však směřuje k posílení svých vlastních zájmů.

Klienti očekávají kvalitní službu za dostupnou cenu. Požadují uspokojení svých potřeb, dostupnost služby, individuální přístup, odbornost, profesionální chování, informovanost a přizpůsobení se vlastním potřebám.

Největší význam má zájmová skupina představována klienty. Klienti určují u koho budou službu nakupovat a jaké finanční zdroje jsou ochotni za službu zaplatit. Nemalý význam má i stát, který legislativně reguluje podmínky podnikání na českém trhu.

Vliv na agenturu je v současné době zanedbatelný u zdravotních pojišťoven, neboť služba je plně hrazena klientem. Pojišťovny pouze v rámci svých benefitů a konkurenční soutěživosti mezi sebou klientovi na služby přispívají. Vyplácení příspěvku je však ve vztahu klient-pojišťovna. Poskytovatel služby se v tomto vztahu nijak neangažuje. Nárůst vlivu pojišťoven by mohl nastat za situace, kdy by služby byly hrazeny z veřejného zdravotního pojištění a agentura by musela se zdravotními pojišťovnami vyjednávat výši úhradové sazby.

Vliv dovozců se liší od poskytovaných služeb. Nevýznamný je u dodavatelů nspecifického materiálu, jehož nabídka na trhu je široká. Agentura při jeho nákupu není odkázána na specifické dodavatele. Navíc odběr materiálu je natolik malý, že není třeba uzavírat smlouvu se žádným specifickým dodavatelem a nákup se může odehrávat v maloobchodních podmínkách. Oproti nim budou mít podstatně větší vliv dodavatelé energií a pohonných hmot, kteří budou tvořit nemalé náklady agentury. O výši ceny služeb však s nimi nelze ve větší míře vyjednávat.

Největší vliv na strategii má vlastník agentury, jelikož je plně v jeho režii jakým způsobem bude agenturu řídit a jak flexibilně bude schopen reagovat na měnící se tržní podmínky.

Jako velmi nejistý předpoklad, se může ukázat vyjednávací síla konkurentů, neboť nejsou žádné přímé důkazy, které by podpořili jejich chování a očekávání při vstupu nového poskytovatele na trh. Je proto velmi diskutabilní v jaké míře se bude projevovat jejich vliv na agenturu.

Oproti tomu je naprosto evidentní zanedbatelný vliv zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že agentura bude zaměstnávat minimum pracovníků, bude jejich vyjednávací síla malá. Chod agentury není závislý na počtu zaměstnanců. Je ho schopen zajistit pouze vlastník.

## 6 Podnikatelský plán

### 6.1 Popis společnosti

Agentura bude založena jako podnikání fyzické osoby. Při úspěšné činnosti a prosperitě agentury dojde k převedení formy podnikání na podnikání právnické osoby a agentura bude převedena na společnost s ručením omezeným. Bude se jednat se o nově vzniklou soukromou agenturu zahajující svou činnost. Agentura bude provozována jedním vlastníkem. Sídlo agentury bude v prostorách bydliště. Nároky na prostory jsou minimální, jelikož přednášky budou pořádány individuálně v místě bydliště objednatele.

Cílem podnikání je poskytnout ženám během těhotenství a v období šestinedělí možnost získávání informací v oblasti těhotenství, šestinedělí a péče o novorozence. Klíčovým produktem je zajišťování edukační a poradenské činnosti v oblasti těhotenství a šestinedělí. Agentura si sama určuje svou činnost a produkt.

Nezbytné kroky k založení agentury:

- ohlášení předmětu podnikání
- ohlášení zřízení podniku, daňové identifikační číslo, atest účetních knih a případně i další potřebné dokumentace
- vyplnění jednotného registračního formuláře *"Příloha pro finanční úřad a správu sociálního zabezpečení"* – zajistí
  - přihlášení v odpovídající komoře (Obchodní, podnikatelské apod.)
  - přihláška k daňové registraci pro fyzické osoby
  - oznámení o zahájení samostatné výdělečné činnosti OSVČ
  - přihláška k důchodovému a nemocenskému pojištění OSVČ
  - ve vztahu k úřadu práce: Hlášení volného pracovního místa, resp. jeho obsazení
  - ve vztahu ke zdravotní pojišťovně: Oznámení pojištěnce o zahájení samostatné výdělečné činnosti
  - přihlášení agentury na úřadu sociálního zabezpečení

## **6. 2 Produkt [21]**

Agentura bude zajišťovat edukační a poradenské služby v oblasti těhotenství, porodu a šestinedělí formou přednášek vedených porodní asistentkou. Místem působnosti agentury bude okres Liberec. Předpokládaná doba zahájení činnosti je leden 2010. Činnost agentury bude personálně zajištěna porodní asistentkou mající praxi v oboru.

Hlavním cílem služby je respektování přání klientky (možnost výběru doby služby, obsahu a šíře kurzu), mapování jejích potřeb a dle nich uzpůsobení služby. Dalším záměrem je umožnění individuálního přístupu a poskytnutí kvalitních informací z validních zdrojů.

Cílovou skupinou poskytované péče jsou ženy v jakémkoliv stádiu těhotenství, nebo po porodu, které se chtějí aktivně, cíleně a vědomě připravit na těhotenství, porod, šestinedělí a péči o novorozence. Dále mohou služby využít budoucí rodiče, kteří se na porod chtějí společně aktivně připravovat. Jelikož jsou kurzy poskytovány individuálně, jsou vhodné i pro ženy, které musí dodržovat, vzhledem ke svému zdravotnímu stavu, domácí klidový režim.

Předporodní příprava bude zahrnovat teoretické a praktické informace pomáhající seznámit se s těhotenstvím, porodním dějema poporodním období. Předporodní příprava v dnešní době nezahrnuje jen seznámení se s porodními dobami, vybavením porodnice, nácvikem dýchání nebo poloh u porodu. Stejně zásadní jako praktické informace jsou ty, na které si nemůžeme „sáhnout“. Pocity, povídání o strachu nebo nemocích. Porod nelze naplánovat. Lze se na něj psychicky připravit. Vše neznámé v nás podněcuje strach, který způsobuje úzkost a ta zase bolest. Pokud se vybavíme množstvím potřebných informací, můžeme neopodstatněný strach eliminovat a naše reakce tak budou adekvátnější. To pak napomáhá hladkému průběhu porodu a k minimalizaci komplikací. Žádná z „chytrých knížek“ neodpoví na otázky pod čarou, které je však nutné zodpovědět.

Smyslem kurzů a přednášek přípravy k porodu je poskytnout dostatek informací. Produkt bude neustále probíhat vývojem, odrážejícím požadavky nejnovějších oborových trendů, bude modifikován o nejnovější zahraniční ošetrovatelské metody. Nabídka poskytovaných služeb bude rozšiřována dle požadavků klientů. Náplň jednotlivých kurzů bude odrážet přání klientky a bude sestaven na základě společné dohody.

Klientkami agentury budou ženy s fyziologickým průběhem těhotenství, ženy s rizikovým těhotenstvím, ženy, které musí z jakéhokoliv důvodu dodržovat klidový režim, zaměstnané ženy s minimem volného času, ženy s vytíženým partnerem – závislé na jeho

časových dispozicích, ženy pociťující ostych uvnitř „cizí“ skupiny, ženy upřednostňující z jakéhokoli důvodu individuální přístup.

Jednotlivá setkání budou probíhat v domácím prostředí, v době po vzájemné dohodě. Obsah a délka kurzu budou stanoveny na základě předchozí domluvy. Setkání budou probíhat individuálně, popř. v rámci menší skupiny (skupinu si tvoří klientky, které se dopředu znají). Celého kurzu se může účastnit i partner, popřípadě jiná osoba, která by měla klientku k porodu doprovázet.

### **Těhotenský kurz bude obsahovat informace o:**

#### **1. blok témat:**

- tělesné a psychické změny v těhotenství
- životospráva a fyzická aktivita v těhotenství
- vyšetření v průběhu těhotenství a jaké obtíže v těhotenství mohou nastat

#### **2. blok témat:**

- předporodní příprava
- masáž hráze - popis masáže hráze, poranění hráze při porodu, péče o hráz v šestinedělí
- aromaterapie v těhotenství - seznámení s možností aromaterapie a bylinek v těhotenství a při porodu
- fáze porodu - podrobnější rozebrání 1. doby porodní, úlevové polohy, dýchání, léky a komplikace, 2. doba porodní – alternativy, 3. doba porodní, 4. doba porodní
- možnosti porodnické analgezie
- význam, úloha a možnosti zapojení otce u porodu
- aktivní příprava k porodu - kombinace těhotenského cvičení a individuální konzultace, úlevové polohy a relaxační techniky při porodu, nácvik masáže, nácvik dýchání v první a druhé době porodní, nácvik tlačení ve druhé době porodní
- kdy jet do porodnice a co s sebou vzít
- příjem na porodní sál
- sestavení porodního plánu - seznámení se strukturou plánu, jeho náležitostmi

#### **3. blok témat:**

- vybavička pro miminko
- praktické rady co a proč koupit nebo naopak nekupovat
- šestinedělí v nemocnici a doma



- hygiena v šestinedělí (jak se starat o poporodní poranění, péče o hráz)
- kojení (polohy a komplikace) - popis období kojení, strava, zásady kojení, technika, odstříkávání, masáž prsou, problémy při kojení, alternativní způsoby krmení, péče o prsa (ukázka poloh při kojení, nácvik masáže prsou, odstříkávání)
- péče o miminko po porodu - informace o správném přebalování, koupání, péči o pokožku, manipulace s dítětem, informace o očkování
- kdy začít s příkrmem - co dávat miminku k jídlu

Předpokládaná průměrná doba služby na jednu klientku činí 150 minut. Cena se odvíjí od délky setkání a velikosti skupiny. (60 minut individuální konzultace 450 Kč). V případě domluvy na den pracovního klidu se k ceně služby připočítává 25%. Pracovní doba činí od 9:00 do 21:00.

Klientky budou objednávány na určitou hodinu na základě předchozí telefonické domluvy, nebo na základě e-mailové korespondence. Služba bude hodnocena na základě sledování spokojenosti žen formou dotazníku po skončení služby. Kvalitu služby zabezpečuje existence kodexu zdravotnických pracovníků a standardů péče.

### **6. 2. 1 Struktura nákladů [13, 16]**

Struktura nákladů bude vyjádřena fixními a variabilními náklady. U všech níže uvedených položek se jedná o kvalifikovaný odhad, který je předpokládán k vytvoření produktu.

#### **FIXNÍ NÁKLADY**

K udržení vlastních nákladů na co nejnižší úrovni a k zajištění maximálního zisku, je třeba co možná nejvíce minimalizovat fixní náklady. V začátku podnikání bude využito PC, software a tiskárna, které podnikatel vlastnil již před založením agentury. Vzhledem ke stáří produktů je zbytková hodnota nulová. V průběhu roku budou produkty obnoveny. Tím se částka fixních nákladů v začátku podnikání sníží o 9 899 Kč (pořizovací cena uvedených produktů).

Mobilní telefon bude obdrženo jako bonus od telefonního operátora při uzavření smlouvy. Náklady na pronájem nebo vlastnictví nemovitosti nejsou, protože podnikání je provozováno z místa bydliště. Za externí účetní není počítáno s odvody ze mzdy na zdravotní a sociální pojištění, neboť je předpokládán nákup služby u vlastníka

živnostenského oprávnění. Zároveň bude s externí účetní dohodnuta kvartální, popř. roční úhrada za služby na základě dohody o provedení práce (tab. č. 6.1).

Do budoucna se počítá s navýšením nákladů o nákup automobilu a zákonné pojištění, o mzdu a sní spjaté odvody na zdravotní a sociální pojištění za zaměstnání asistentky (administrativní pracovnice), popř. druhé porodní asistentky (předpokládaná pracovní náplň viz management plán).

Největší pořizovací položkou je nákup osobního automobilu. Tato jednotka bude muset projít před pořízením důkladným propočtem. V úvahu budou brány především daňové úlevy, hledisko amortizace a cena vozidla. Výběr bude mezi dvěma alternativami. Nákup automobilu na leasing či v hotovosti. K tomuto způsobu bylo přistoupeno vzhledem k omezenému počátečnímu kapitálu podnikatele, který nebude dofinancován žádným bankovním úvěrem. Nárůst fixních nákladů o dlouhodobý hmotný majetek (nákup automobilu) se plánuje nejdříve po prvním kvartálu. Do této doby bude využit dosavadní automobil podnikatele. Pojištění automobilu a odpovědnosti nelze nijak snížit (současné pojistné krytí). Z analýzy pojišťoven vzešla jako nejlepší možná varianta pojištění vozidla u pojišťovny Kooperativa.

Vzhledem k tomu, že jako administrativní síla bude zaměstnána osoba se zdravotním postižením, bude podnikatel žádat o příspěvek na podporu zaměstnávání. Tímto se podnikateli vrátí část fixních nákladů.

Oblast	Druh	Celkem měsíčně	Celkem ročně
Osobní náklady	porodní asistentka	13 500,-Kč	162 000,-Kč
	(včetně zdravotního a sociálního pojištění) účetní	1 667,-Kč <sup>6</sup>	20 000,-Kč
Drobný hmotný majetek	mobilní telefon 1ks	0,-Kč	0,-Kč
Ostatní fixní náklady	telefonní poplatky	500,-Kč	6 000,-Kč
	internet	500,-Kč	6 000,-Kč
	rezervní fond	1 000,-Kč	12 000,-Kč
<b>CELKEM</b>		<b>17 167,-Kč</b>	<b>206 004,-Kč</b>

Tab. č. 6.1: Přehled fixních nákladů

## VARIABILNÍ NÁKLADY

<sup>6</sup> Roční náklady na mzdu účetního poradce jsou přepočítány na jednotku měsíce, z důvodu vyčíslení měsíčních fixních nákladů, ačkoliv budou vypláceny ročně, popř. kvartálně.

Počáteční variabilní náklady lze snížit o školení a odbornou literaturu, která zatím bude zapůjčena. Platba za telefon bude poníže nahrazením některých telefonátů e-mailovou korespondencí. Tím se počáteční variabilní náklady opět sníží. Naopak vstupní marketingové náklady mohou o něco přesáhnout kalkulovanou cenu, neboť uvedení agentury na trh bude finančně náročnější, než její udržení (tab. č. 6.2). První dva měsíce podnikání se proto předpokládá korelace variabilních nákladů mezi 9 000 až 13 000 Kč.

Při prosperitě agentury přibudou mezi variabilní náklady odměny jako variabilní složka mzdy a náklady spjaté s vyplacením mzdy externím zaměstnancům. Tento nárůst by však neměl agenturu nijak ohrozit, neboť by měl být spjat s nárůstem tržby.

Oblast	Druh	Celkem měsíčně	Celkem ročně
Osobní náklady	školení a odborná literatura	600,-Kč	7 200,-Kč
	doprava	4 000,-Kč	48 000,-Kč
Náklady na provoz	marketingové náklady (reklamní činnost)	2 200,-Kč	26 400,-Kč
	tištěný edukační materiál	1 000,-Kč	12 000,-Kč
	kancelářské potřeby	200,-Kč	2 400,-Kč
	platba za telefony	1 000,-Kč	12 000,-Kč
<b>CELKEM</b>		<b>9 000,-Kč</b>	<b>108 000,-Kč</b>

Tab. č. 6.2: Přehled variabilních nákladů

## KALKULACE CENY PRODUKTU

Klíčovým prvkem pro stanovení ceny je znalost nákladů. Cílem je pokrýt náklady agentury (fixní, variabilní) a navíc vytvořit přebytek (zisk). Při kalkulaci bylo vzato v úvahu:

- stanovení reálné ceny služby
- ověření zakalkulování veškerých nákladů
- skutečná cena svého času
- porovnání skutečných nákladů s fakturovanou cenou

Jednotkou, na kterou se budou přepočítávat náklady je jedna návštěva, lekce kurzu a edukační balíčky služeb. Poskytované služby měříme v hodinách. Předpokládaný počet klientů bude variabilní. Cenová kalkulace bude stanovena na základě tržní báze.

Předpokládaná cena za hodinu individuální konzultace činí 450 Kč, cena za aktivní přípravu páru k porodu je 500 Kč. Při kalkulaci ceny budu vycházet pouze z těchto

hodnot. V případě předporodní přípravy skupiny je cena za hodinu přepočtena na jednu klientku sice nižší, nicméně dojde k nárůstu časového fondu. K nárůstu zisku dojde v případě uskutečnění předporodního kurzu v den pracovního klidu, kdy bude připočítán předem stanovený příplatek. Cena rovněž naroste v případě nutnosti dopravy na vzdálenější místa, kdy bude cena navýšena o cestovní náklady. O této skutečnosti bude zákazník vždy předem informován.

Cílem kalkulace ceny služby je stanovení takové výše, aby služba nebyla podhodnocena a nedocházelo tudíž ke ztrátě. Cena by měla být dobře vyhledatelná i pro zákazníka, proto bude na dostupných webových stránkách u jednotlivých témat předporodního kurzu připsána orientační délka rozhovoru.

Stanovení ceny:

$$p = \frac{FC + b \times q}{q}$$

p	cena
FC	fixní náklady
b	variabilní náklady na jednotku (návštěvu)
q	objem poskytnutých služeb (počet návštěv)

Vzhledem k rozdílné ceně služby v případě individuálního těhotenského kurzu a aktivní přípravy páru k porodu, je nutné přepočítat fixní a variabilní náklady na jednu hodinu poskytování služby.

*Přepočet fixních nákladů na jednu hodinu služby:*

$$FN(hod) = \frac{CFN}{CPH} \quad \text{CPH celkový počet hodin}$$

$$FN(hod) = \frac{17167}{82,5} = 208,1 \text{ Kč}$$

208,1 Kč je hodnota fixních nákladů na poskytnutí hodiny služby při celkovém počtu 82,5 hodin. Přepočítáme-li tyto náklady na individuální těhotenský kurz a aktivní přípravu páru k porodu, dojdeme k následujícím výsledkům:

$$FN(individ.kurz) = 208,1 \times 60 \text{ hodin} = 12485 \text{ Kč}$$

$$FN(pripr.páru) = 208,1 \times 22,5 \text{ hodin} = 4682 \text{ Kč}$$

*Přepočet variabilních nákladů na jednu hodinu služby:*

$$VN(hod) = \frac{CVN}{CPH}$$

$$VN(hod) = \frac{9000}{82,5} = 109,1$$

109,1 Kč je hodnota variabilních nákladů za poskytnutí hodiny služby při celkovém počtu 82,5 hodin. Přepočítáme-li tyto náklady na individuální těhotenský kurz a aktivní přípravu páru k porodu, dojdeme k následujícím výsledkům:

$$VN(individ.kurz) = 109,1 \times 60 \text{ hodin} = 6545,5$$

$$VN(pripr.páru) = 109,1 \times 22,5 \text{ hodin} = 2454,5$$

Minimální cena nutná ke krytí nákladů:

individuální těhotenský kurz

$$p = \frac{12485 + 109,1 \times 60}{60} = 317 \text{ Kč}$$

aktivní přípravu páru k porodu

$$p = \frac{4682 + 109,1 \times 22,5}{22,5} = 317 \text{ Kč}$$

Kromě pokrytí nákladů musí cena stanovená za službu odrážet i hodnotu vlastního vynaloženého času. Jelikož se nepředpokládá roční obrat více než 1 000 000 Kč, není k ceně připočtena sazba DPH. Na základě průzkumu trhu a analýzy celkových nákladů byla cena za službu stanovena následovně:

Hodina individuální konzultace	450 Kč
Při skupině do třech rodiček hodina	1050 Kč
Při skupině do šesti rodiček hodina	1800 Kč
Aktivní příprava páru	500 Kč

Při nutnosti dojetí mimo město Frýdlant, Liberec je cena navýšena o 10 Kč za 1 kilometr. Cena je stanovena vždy od bližšího ze dvou měst.

Služba je financována plně ze zdrojů objednavatele – klientky. Na předporodní kurz může klientce přispívat zdravotní pojišťovna (viz SLEPT analýza). Příspěvek pojišťovny činní 0% - 100%. O příspěvek si musí klientka požádat sama, na základě dokladu o zaplacení, jež jí bude vystaven. Agentura nezajišťuje zpětné proplácení pojišťovnou.

#### STANOVENÍ TRŽBY

Při stanovení tržby je počítáno s průměrem 150 minut na klientku/skupinu v předporodní přípravě. Aktivní příprava páru k porodu počítá s časovou dotací 45 minut (tab. č. 6.3). Při stanovení předpokládané měsíční tržby nebudou brány v úvahu příplatky za služby poskytované ve dnech pracovního klidu, předporodní přípravy skupiny a navýšení ceny o cestovní náklady.

Typ služby	Předpokládaný počet klientek za měsíc	Cena za jednotku	Čas	Tržba
Individuální těhotenský kurz	20	1125 Kč	1 800 minut (60 hodin)	27 000,-Kč
Aktivní příprava páru k porodu	30	500 Kč	600 minut (22,5 min)	15 000,-Kč
Celkem				42 000,-Kč

Tab. č. 6.3: Přehled stanovení tržby

#### VÝPOČET BODU ZVRATU

Při stanovení bodu zvratu budu používat přepočtené náklady na jednu hodinu služby, uvedených při kalkulaci ceny služby (tab. č. 6.4).

Počet klientů	50
Poskytnuté služby v hod	82,5
<b>Tržba</b>	<b>42 000 Kč</b>
Fixní náklady (FN)	17 167,-Kč
Variabilní náklady (VN)	9 000,-Kč
<b>Celkové náklady (CN)</b>	<b>26 167,-Kč</b>
<b>Hospodářský výsledek (HV)</b>	<b>15 833,-Kč</b>

Tab. č. 6.4: Přehled hodnot nutných k výpočtu bodu zvratu

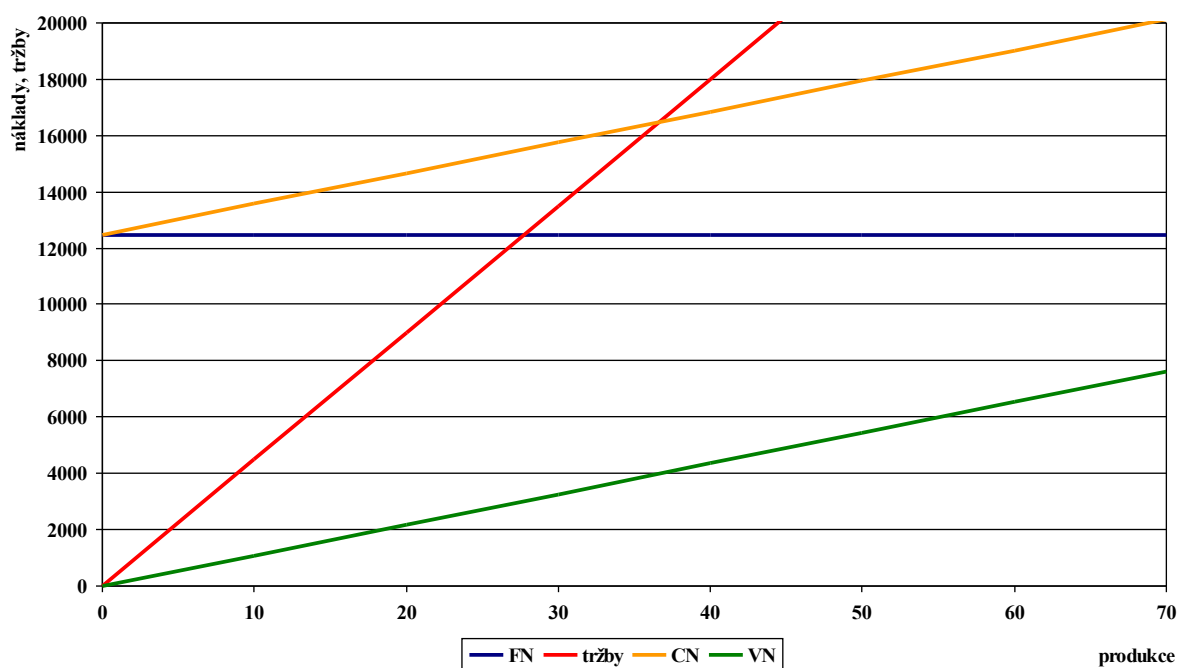
$$q(BZ) = \frac{CFN}{p - b_j}$$

BZ	bod zvratu
q	počet pacientů
CFN	celkové fixní náklady
p	prodejní cena
$b_j$	variabilní náklady na jednotku
b	variabilní náklady
j	celkový počet klientů

Bod zvratu pro individuální těhotenský kurz

$$q(BZ) = \frac{CFN}{p - b_j} = \frac{CFN}{p - \frac{b}{j}}$$

$$q(BZ) = \frac{12485}{450 - \frac{6545,5}{60}} = 36,6 \text{ klientů}$$



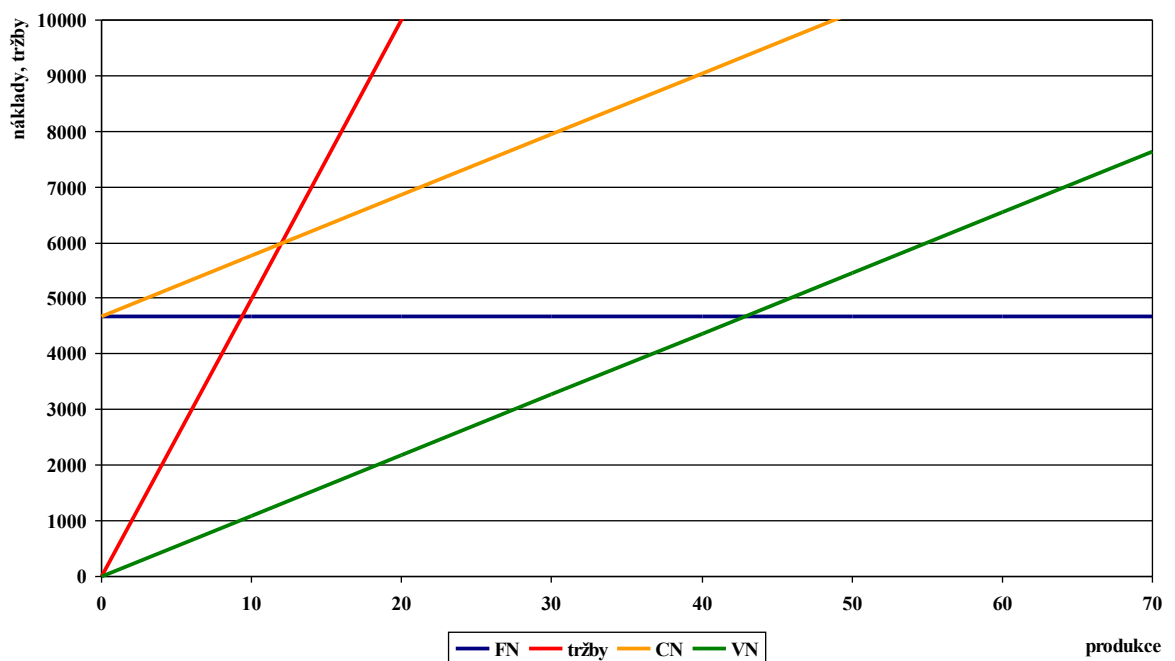
Graf 6.1: Bod zvratu individuálního těhotenského kurzu

Bod zvratu pro aktivní přípravu páru k porodu



$$q(BZ) = \frac{CFN}{p - b_j} = \frac{CFN}{p - \frac{b}{j}}$$

$$q(BZ) = \frac{4682}{500 - \frac{2454,5}{22,5}} = 11,9 \text{ klientů}$$



Graf 6.2: Bod zvratu aktivní přípravy páru k porodu

Z výše udevených výpočtů vyplývá:

- Bod zvratu pro individuální těhotenský kurz je při poskytnutí služby 36,6 klientům.
- Bod zvratu pro aktivní přípravu páru k porodu se nachází při poskytnutí služeb 11,9 párům.

### **6. 3 Marketingový plán [4, 12, 28, 29, 30]**

Přes nízký počet pracovníků agentury, je specifická skupina jíž je produkt nabízen poměrně rozsáhlá. Za realizaci marketingové strategie bude zodpovědný vedoucí pracovník agentury, tedy porodní asistentka vlastníci agenturu.

Hlavní marketingové cíle jsou:

- získání dobré image a postavení na trhu díky poskytování kvalitní individuální péče
- udržení si svého postavení na trhu i v případě vstupu nových poskytovatelů

Prvořadým cílem marketingového plánu bude sladit marketing s cíly organizace. Z tohoto důvodu nebude striktně dodržen žádný marketingový model. Cílem bude získat dlouhodobou hodnotu pro zákazníka a udržení si získaného tržního podílu.

#### **6. 3. 1 Marketingová analýza**

##### ***Definování trhu a jeho segmentace***

Trh na němž bude agentura působit je specifický. Jedná se o region Libereckého okresu, s poměrně dobrou infrastrukturou. Zákaznicemi budou těhotné ženy v přibližné věkové hranici 18-ti až 40-ti let.

Základním posláním marketingu je vytvářet odlišnost nabídky společnosti od nabídky konkurentů v dimenzích, které jsou pro zákazníka podstatné. [12] V následujících řádcích se pokusím rozdělit trh na homogenní skupiny zákazníků, reagujících podobným způsobem.

Identifikace jednotlivých tržních segmentů dle potřeb a očekávání:

1. *Pasivní zákazník* - zákaznice nemající konkrétní představou o tom co může od předporodního kurzu očekávat. Vyhovuje jí anonymita, kterou jí poskytuje skupina. Ráda se svěří do rukou „odborníků“ a postačí ji informace, kterých se jí dostane. Představa o předporodním kurzu je spíše pasivní přijímání informací. Očekává poskytnutí adekvátních informací odborníky za přijatelnou cenu. Forma skupinových předporodních kurzů ji vyhovuje, celkově je se získanými poznatky spokojená, neboť nemá představu, co více by se mohla ještě dozvědět a od kurzu získat.

2. *Aktivní zákazník* – Zákaznice, která má alespoň hrubou představu, co od předporodního kurzu očekává. Získané informace doplňuje z jiných zdrojů. Ve skupinových předporodních kurzech je vnímána jako velmi zvědavá až dotěrná, nebojí se ve skupině ujmout slova.

3. *Omezený aktivní zákazník* – zákaznice přizpůsobující se možnostem trhu. Ženy, které by rády navštěvovaly předporodní kurzy, ale nemohou (vzdálenost bydliště od místa konání předporodního kurzu, nutnost dodržování klidového režimu v době těhotenství, aj.). Proto jsou odkázány na možnosti současného trhu – tedy vesměs pouze na literaturu a internet, zdroje s rozdílnou kvalitou informací.

4. *Zákazník „nezákazník“* - ženy nemající zájem o předporodní kurzy. Motivace k nákupu této služby je pro ně malá. Většinou se jedná o vícerodičky, mající zkušenosti z předchozích těhotenství, nebo ženy pocházející z menších etnických skupin, kde je úzká vazba na „zkušené matky“. V těchto komunitách funguje vzájemná výpomoc a edukace se odehrává uvnitř skupiny formou předávání zkušeností z ženy na ženu. Další skupinou žen jsou ženy s nízkými finančními příjmy, patřící mezi sociálně slabé. Očekávání této skupiny je směřováno na personál zařízení, v němž přivedou na svět své dítě. Očekávají, že základních informací se jim dostane z jejich úst v době, až to bude nutné a předchozí příprava není potřeba.

Cílem agentury je vytvořit vnímatelné difference mezi nabídkami služeb pro zákazníka. Pro agenturu je hodnotový zákazník takový, který upřednostňuje individuální předporodní kurz (z jakéhokoliv důvodu) a ví, co od předporodního kurzu očekává. Jelikož se nejedná o službu jejímž cílem je poskytnout službu co možná největšímu spektru klientů, ale nabídnout na trhu možnost zvýšení komfortu a vyzvednout individuální potřeby v předporodní přípravě, bude agentura svou marketingovou politiku převážně směřovat na aktivní zákazníky popsané v druhé a třetí skupině.

### ***Profil klienta***

Potenciální klienti jsou zainteresováni v získávání informací v oblasti těhotenství, šestinedělí, kojení a péči o novorozence.

Výhody pro klienta:

- získání ucelených, validních informací
- přizpůsobení se časovým možnostem klienta
- nabídka komplexních služeb
- možnost dlouhodobé individuální interakce
- rychlejší návrat po porodu do domácího prostředí
- eliminace stresu vznikajícího při hospitalizaci v nemocnici

Konkurenční výhody:

- dostupnost a přizpůsobení se časovým možnostem klienta
- zajištění komplexních služeb
- postavení na trhu – první místní poskytovatel nabízející individuální předporodní kurzy

### **6. 3. 2 Marketingová strategie**

Agentura uvádí své služby na trh jako konkurenční nabídku k existujícím službám. Služby jsou doplněny o služby jež konkurence nenabízí. Pro úspěšné zavedení produktu na trh je nutné vzbudit zájem u těhotných žen. Toho lze docílit kvalitním PR<sup>7</sup> plánem.

Vzhledem k charakteristice služby – individualizace, která je sice inovativní, avšak snadno napodobitelná, je nutné strategii proniknutí na trh přesně naplánovat. Průnik by měl být rychlý, aby bylo zaručeno v krátkém časovém rozmezí získání rozhodujícího postavení na trhu.

Současná konkurence je představena v kapitole zabývající se analýzou oborového okolí (kapitola 5. 1. 2). Oproti stávajícím poskytovatelům na trhu jsou výhody agentury v nabídce pohodlí (přizpůsobení se potřebám klientů), zachování důvěryhodnosti poskytované služby (odbornost a vzdělání poskytovatele) a reakce na individuální potřeby klienta.

Se vstupem nové agentury na trh není očekávána výraznější reakce ze strany konkurence. Trh zákazníků se pro konkurenci nepatrně zúží, kvůli čemuž se žádnému zařízení nevyplatí přijmout jakékoliv intervence. Zároveň vytvořený trh pro agenturu bude dostatečný k zvládnutí uspokojení poptávky. Lze očekávat, že část klientů bude společná a to v situaci, kdy klient absolvuje předporodní kurz u konkurence, a aktivní předporodní příprava páru proběhne u agentury.

Ve srovnání s konkurencí budou služby poskytované agenturou více individualizované reagující na potřeby jednotlivce. Tímto je zaručena jejich větší komplexnost. Z tohoto důvodu jsou náklady na poskytované služby větší než konkurence.

Základem cenové politiky je krytí nákladů podnikatele. Stanovená cena služby je o něco vyšší než cenová nabídka konkurence z důvodu individualizace služby a s tím spjatými vyššími náklady. Vzhledem k vyšším cenám než konkurence se počítá s nižším počtem zákazníků, než v případě cen stejných, nebo nižších oproti konkurenci. Přesto agentura předpokládá, že konečný zisk bude vzhledem k vynaloženým prostředkům

---

<sup>7</sup> public relation

a času, uspokojivý. Pro spotřebitele bude motivující individuální přístup a možnost výběru zaměření předporodního kurzu z větší škály témat, než nabízí konkurence. Z tohoto důvodu je předpokládána větší ochota zákazníků platit vyšší cenu. Navíc nemalé procento zákazníků není zainteresováno pouze cenou služby, ale porovnávají i její obsah.

Distribuce výrobku bude probíhat přímým prodejem služby zákazníkovi. Prodej bude založen na zdůrazňování výhod, které agentura bude nabízet oproti konkurenci. Zároveň bude zdůrazňovat, že individuální přístup ke každému klientovi je součástí charakteristiky agentury.

Spotřebitel bude zároveň zákazníkem. Vzhledem k finanční spoluúčasti klienta na službě hraje při nákupu služby roli jeho sociální a finanční status. Dále je nákup služby vázán na těhotenství ženy, případně přípravu na něj.

Potenciální spotřebitelé budou osloveni pomocí marketingových aktivit:

- informační kampaň prostřednictvím tisku

Informování o agentuře proběhne v regionálním tisku, případně v regionální příloze celostátních denních periodik, a spotřebitelských časopisech.

- zhotovení informačních letáků

Informační letáky budou k dispozici v gynekologických ambulancích. Před jejich umístěním bude zajištěno setkání se soukromým gynekologem-porodníkem za účelem představení činnosti agentury. Následně budou požádáni o umístění letáků v čekárnách.

- zhotovení internetových stránek agentury

- prodejní prezentace

Prezentace agentury při „setkání matek“ v regionu. Přednáška by měla být chronologicky strukturována (základní informace o agentuře, okolnosti jejího vzniku, co může agentura nabídnout) s využitím vizuálních pomůcek. Délka prezentace by měla být 10-15 minut.

Velká váha bude kladena na udržení spokojenosti stávajících klientů a předpokladu jejich doporučení dále. Je nutné se nejen orientovat na získání klienta, ale i na „péči“ o něj.

Tato bude podpořena:

- kupóny, poukázky

Budou osloveni obchodníci zabývající se prodejem dětského sortimentu a zboží určeného pro těhotné ženy za účelem poskytnutí slevy účastnicím předporodní přípravy. Kupóny pak budou předány klientkám kurzu. Zákaznice by předložila při nákupu předtištěný kupón v obchodě a získala by stanovenou slevu z ceny. Obdobná nabídka by byla poskytnuta při nákupu v partnerském obchodě, kde by zákazník obdržel kartu na slevu z ceny předporodní přípravy. Všechny předtištěné kupóny by byly časově omezeny. Ke snížení nákladů by místo jednotlivých kupónů poskytující slevu, mohl být celý proces nahrazen kartičkou (vizitkou opatřenou razítkem a podpisem), kterou by klientka v době kurzu obdržela, a jež by se u jednotlivých partnerů prokazovala.

- reklamní vzorky

O činnosti agentury budou informováni oblastní reprezentanti firem mající v sortimentu produkty pro těhotné ženy a novorozence. Tyto budou požádání o informační materiál doplněný vzorky. V návaznosti na to, pak bude produkt budoucí matce při předporodním kurzu představen a doporučen.

## Rozpočet marketingových aktivit [5]

Niže stanovený rozpočet marketingových nákladů je pouze orientační (tab. 6.5). Konkurence je omezená na minimum poskytovatelů totožných služeb.

Faktor	přidejte 2% na každý platný faktor	5% (typická hodnota)	odečtení 1% u každého platného faktoru
stáří podniku	nový	mladý	zavedený
věk produktu	nový	mladý	zavedený
stupeň inovace	velmi inovovaný, zákazník musí být poučen	některé inovativní prvky	žádný
umístění provozních prostor	vzdálené	nepříliš odlehlé	velmi reprezentativní
zákazníci	přímí odběratel	odběratelé a obchod	obchod
síť zástupců/distributorů	žádná	omezená	dobré pokrytí
konkurence	nepřátelská	přívětivá	žádná
zvláštní faktory	ano – potřeba vyšší podpory prodeje	žádné	ano – menší nároky na podporu prodeje

Tab. č. 6.5: Odhad marketingových nákladů[5]

Při stanovení marketingového rozpočtu vycházím z výše pěti procent předpokládaného obratu agentury:

stáří podniku – nový – navýšení o 2%

stáří produktu - bezpředmětné

stupeň inovace – některé inovativní prvky

umístění provozních prostor - bezpředmětné

zákazníci – přímý odběratel – navýšení o 2%

síť zástupců/distributorů - bezpředmětná

konkurence - mírná

zvláštní faktory – podpora prodeje (letáky, informační kampaň v tisku) – navýšení o 2%

$$5\% + 2\% + 2\% + 2\% = 11\% \text{ z očekávaného obratu}$$

Připravovaná marketingová strategie bude zhotovena pro uvedení produktu na trh. K udržení konkurenceschopnosti a zajištění dlouhodobé prosperity bude nutné neustálé přehodnocování jednotlivých promočních aktivit. S nárůstem regionální konkurence

lze očekávat i vzrůstající nároky klientů, které bude nutné za včas odhalit a přijmout příslušná opatření.



## **6. 4 Personální zajištění**

Chod agentury bude v počátcích zajištěn pouze provozovatelem, tedy porodní asistentkou vlastníci agenturu, a externí účetní. K tomuto kroku bylo přistoupeno z důvodu maximalizace snížení nákladů v začátcích podnikání. Do budoucna se počítá s personálním rozšířením a zajištěním chodu agentury malým pracovním kolektivem. Vzájemná spolupráce pracovníků bude založena na týmové spolupráci, otevřené komunikaci a částečné vzájemné zástupnosti.

Stálý pracovní tým agentury bude tvořit jedna porodní asistentka, administrativní pracovnice a externí účetní. K zajištění kvality poskytované péče klientkám bude provoz zajišťován porodní asistentkou, mající příslušné vzdělání v oboru a praxi na porodním sále a šestinedělí. Při výběru spolupracovníků bude kladen důraz na schopnost individuálního přístupu ke klientovi, komunikačních schopnostech a vstřícnosti.

Jelikož chod agentury bude v začátku zajišťován pouze majitelem, bude podnikatel vykonávat převážnou většinu činností sám. Agenturu bude sám řídit a vést, bude vykonávat většinu intervencí směřujících k poskytnutí nabízených produktů; bude vykonávat funkci porodní asistentky, zajišťovat administrativní činnosti a všechny náležitosti nutné k chodu agentury. V případě pracovní neschopnosti, nebo nemožnosti uspokojení poptávky vlastními silami, bude v práci s klientkami zastoupen externí porodní asistentkou. Činností vedoucího pracovníka nebude pouze koordinace vnitřního chodu agentury a dohled nad kvalitou a efektivitou poskytovaných služeb, ale rovněž bude mít na starost propagační činnost agentury.

Garancí odborné způsobilosti k výkonu povolání je vysokoškolské vzdělání v oboru porodní asistence a základní znalosti v oblasti managementu. Dále má provozovatel 6 let praxe v oboru. K zajištění služeb je dále nezbytné řídičské oprávnění skupiny B, empatie, zaměření na individuální přístup a flexibilita. K zajištění kvalitních poskytovaných informací z oboru je nutné kontinuální vzdělávání mimo jiné i z cizojazyčné literatury. Toto bude zajištěno díky jazykovým schopnostem poskytovatele – znalosti anglického a německého jazyka.

Od začátku podnikání bude přítomen účetní, jako externí spolupracovník, jehož náplní práce bude odpovědnost za vyhotovení příslušných finančních výkazů za zdaňovací období. Pracovní poměr bude sjednán na základě dohody o provedení práce. V rámci dohody bude upravena činnost pro agenturu, odměna a termín provedení služby.

## Strategické řízení v oblasti lidských zdrojů

Vzhledem k výkyvům v zastoupení jednotlivých demografických skupin bude kladen důraz na maximum externích pracovníků. Náplň práce jednotlivých pracovních pozic předpokládá kvalifikaci v oblasti zdravotnictví (viz níže). Pracovní poměr není v agentuře podmíněn věkem, neboť věková struktura, popř. důchod nejsou limitující.

V delším časovém horizontu, za předpokladu prosperity agentury, bude nutná prostorová mobilita profesí v souvislosti s očekávaným rozvojem a rozšiřováním organizačních jednotek s nárůstem počtu externích zaměstnanců.

## Odhad pracovních sil

### *Administrativní pracovník*

Hlavní pracovní náplní bude zajišťování prvního kontaktu s klientem, vyhledání a zabezpečení jejich potřeb. Dále bude vést agendu spojenou s objednáváním, fakturací, bude zodpovědný za běžný chod agentury a administrativní agendu. Pracovní poměr bude sjednán na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou. Pracovní pozice je vhodná i pro osobu se sníženou pracovní způsobilostí.

Požadavky na uchazeče jsou následující:

- ukončené středoškolské vzdělání ekonomického směru,
- základní znalost práce na PC (word, excel, outlook),
- praxe s vedením administrativy podmínkou,
- přístup na PC a internet.

Administrativní pracovník bude mít pružnou pracovní dobu, s možností práce z domova. Při prosperitě agentury bude mzda navýšena o finanční bonusy. Zaměstnanec bude mít k dispozici mobilní telefon, který však bude sloužit pouze pro pracovní účely.

Agentura bude mít v úmyslu zaměstnat osobu se sníženou pracovní způsobilostí a požádat o příspěvek na podporu zaměstnávání osob.

### *Porodní asistentka*

Porodní asistentka bude zaměstnána jako externí spolupracovník agentury. Náplní práce bude zastupovat porodní asistentku v práci s klienty.

Požadavky na obsazení pozice jsou:

- vzdělání v oboru porodní asistence, popř. ženská sestra,
- praxe v oboru min. 3 roky (z toho min. 1 rok na porodním sále),
- registrace,
- znalosti v oblasti péče o novorozence,
- základní orientace v sociálně-právní oblasti v souvislosti s mateřstvím,
- řidičské oprávnění skupiny B, vlastní osobní automobil.
- ochota cestovat, empatie

Pracovní poměr bude sjednán na základě dohody o pracovní činnosti, v které budou sjednány i cestovní náhrady. Pracovní poměr bude sjednán na základě dohody jako:

- dohoda o o pracovní činnosti
- pracovní poměr na dobu určitou
- nebo na základě outsorsingu – porodní asistentka vlastníci živnostenský list

Vzhledem k velikosti agentury bude stálý počet zaměstnanců minimální. Velký důraz bude kladem na zaměstnávání externích spolupracovníků, jednak z důvodu zajištění větší flexibility a dále z důvodu snížení fixních nákladů podnikatele a závazků vůči zaměstnancům.

## ***6. 5 Operační plán***

Operační plán bude rozdělen do třech fází – fáze přípravy, realizace a vyhodnocení. Pro realizaci podnikatelského záměru není třeba žádných speciálních technologií ani vybavení.

### Fáze přípravy

Přípravná fáze si klade za cíl získat co nejvíce informací potřebných pro vznik agentury. Během této fáze bude získáno co možná nejvíce podkladů pro založení agentury a její propagaci. Výčet nutných kroků k založení agentury je popsán v druhé kapitole zabývající se založením podnikání. Na základě analýzy obecného a oborového okolí podniku bude vytvořen vhodný podnikatelský záměr.

Pro stanovení náplně služeb bude využit převážně benchmarking a vlastní zkušenosti provozovatele agentury. Benchmarking bude zaměřen na sledování konkurence jak tuzemské, tak zahraniční. Zkušenosti tuzemských a zahraničních agentur budou analyzovány a stanou se podkladem pro zpracování a rozšíření služeb agentury.

V přípravné fázi postupně dojde ke všem nutným intervencím k založení agentury, dále se naváže spolupráce s obvodními gynekology a zástupci jednotlivých obchodů a firem působících na trhu zaměřeném na těhotenské ženy a novorozence a k vlastní propagaci služeb. Provedená jednání by měla zajistit alespoň minimální podporu ze strany gynekologů (umístění letáků v ordinacích), slevy pro klientky a poskytnutí reklamního materiálu zástupci firem působících na daném trhu.

Dále dojde k výběru externí účetní dle stanovených kritérií. Ostatní spolupracovníci budou vybráni až v realizační fázi v návaznosti na prosperitu agentury. Podnikatel není povinen si zřizovat účet, ale z hlediska platebního styku s obchodními partnery i s příslušnými státními orgány je to pro něj vhodnější. Z tohoto důvodu bude zřízen bankovní účet u některého bankovního ústavu působícího na tuzemském trhu. Ukončení této fáze se předpokládá koncem roku 2009.

### Fáze realizace

S uvedením agentury do provozu se počítá na začátku roku 2010. Kontaktní osoba bude nejčastěji těhotná žena, nebo žena po porodu, která se o existenci služeb dozvěděla z propagačního letáku v čekárnách gynekologických ambulancí, na základě doporučení od lékaře (gynekologa-porodníka) nebo doslechem, případně z internetu. Dále jí budou

ženy, které dávají z jakéhokoliv důvodu přednost individuální předporodní přípravě, popř. přípravě ve známém kolektivu, před skupinovou.

Práce agentury bude založena na koordinaci částečného úvazku poskytovatele v KNL a domluvených termínech s klientkami. K tomuto zajištění je nutná kooperace porodní asistentky s administrativní pracovnící. (V začátku fungování agentury si vše bude poskytovatel zajišťovat sám.) Každý den v předem smlouvenou hodinu odešle administrativní pracovníce aktuální objednávací kalendář porodní asistentce. Nejméně jednou týdně se obě pracovníce sejdou k výměně informací v souvislosti s výkonem práce a návrhů plánů pro jednotlivé klientky.

Práce porodní asistentky a administrativní pracovníce bude založena na vzájemné spolupráci. Kromě objednávání klientů bude administrativní pracovníce pověřena vedením administrativy a zodpovědností za běžný chod agentury (viz. stať zabývající se náplní práce administrativní pracovníce).

#### Průběh poskytované služby:

##### *a) první kontakt*

První kontakt bude navázán telefonicky nebo e-mailem. Cílem bude zaznamenat základní identifikační údaje, kontaktní telefon, popř. adresu a požadavky klientky na poskytnutí služby. Na základě dohody bude stanoven termín setkání, popř. dalšího rozhovoru. Telefonická dostupnost bude zajišťována ve všední dny od 10-14 hodin.

##### *b) provedení služby*

Na základě dohodnuté služby, bude klientce poskytnut produkt, jež si vybrala. Po poskytnutí služby bude činnost vyúčtována a uhrazena. Způsob úhrady si klientka bude moci zvolit mezi hotovostní platbou a převodem na účet. V případě více návštěv si porodní asistentka domluví další setkání s klientkou a informuje administrativní pracovníci o dohodnutém termínu.

Průběh návštěvy je složen z příjezdu ke klientce, provedení služby, odjezdu od klientky a zhotovení záznamu. Po navázání kontaktu s klientkou a získání základní informací poskytne porodní asistentka informace dle zakázky s ohledem na individuální potřeby a požadavky klientky, které během kurzu vyvstanou (viz. popis služby). Během návštěvy bude zaznamenáno předpokládané datum porodu dle prvního UZ. Po skončení zakázky bude klientka požádána o vyplnění dotazníku – popř. bude požádána o e-mailovou adresu, na níž ji dotazník bude zaslán.

### *c) zhodnocení*

Každá služba bude po ukončení zhodnocena. Zhodnocení služby bude probíhat dvěma způsoby. Hodnotit ji budou sami klientky a zvláště bude hodnocena samotným poskytovatelem. Klientky se budou vyjadřovat k poskytnuté službě pomocí dotazníku zaměřeného na spokojenost s poskytnutou službou. Cílem hodnocení poskytovatele bude sebereflexe se zaměřením na možnosti zlepšení, popřípadě rozšíření služby. Výstupem služby bude plně informovaná klientka, schopná identifikace svých pocitů a přání v době porodu, připravená na porod v jakémkoliv prostředí. V případě spoluúčasti doprovodu k porodu bude cílem schopnost aktivně pomáhat rodičce při porodním ději.

### Fáze vyhodnocení

Vyhodnocování činnosti agentury bude probíhat průběžně na základě dotazníkového šetření, sebereflexe a počtu poskytnutých služeb. Přípravná fáze bude vyhodnocena do konce října 2009. Kvartálně budou ve formě písemné zprávy zveřejněny informace na webových stránkách agentury. Za zpracování zprávy bude odpovědný majitel agentury. Na základě výsledků budou přijímána opatření.

### **6. 5. 1 Hlavní náklady procesu**

Hlavní náklady procesu lze rozdělit na vstupní náklady, náklady na provoz agentury a případně na náklady na ukončení podnikání. Vstupní náklady jsou náklady potřebné k založení podnikání a dále náklady spjaté s počátečním chodem agentury. Založení podnikání je především spjato se správními poplatky (vydání živnostenského listu, výpis z rejstříku trestů...). Náklady na vlastní provoz podnikání se dělí na fixní a variabilní. Jejich přibližný výčet je v kapitole 6. 2 zabývající se popisem produktu. Náklady na ukončení podnikání jsou v případě vyrovnaného hospodaření omezeny pouze na správní poplatky. Objektivní vnější podmínky, které mohou nastat a ovlivnit podnikání, jsou především legislativní intervence a nízký zájem o službu ze strany zákazníků.

Mezi největší variabilní náklady, které lze v podnikání identifikovat, jsou materiálové vazby (tab. č. 6.6). Provoz služby sice nestanovuje žádné požadavky na materiálové vybavení, k podpoření efektu služby a zvýšení poptávky po službě je však nutné využívat pomůcky podporující službu.

OBLAST	DRUH	POŘIZOVACÍ CENA
Kancelářské potřeby	počítač + software	8 000,-Kč
	tiskárna	3 500,-Kč
	mobilní telefon 2ks	0,-Kč
	drobné kancelářské potřeby	1 500,-Kč
Osobní automobil		200 000,-Kč
Pomůcky	kojící polštář TERAbag "STANDARD"	499,- Kč
	Classic gymnastikball JOHN 55 modrý	229,- Kč
	akupresurní masážní přístroj LUNOCHOD	279 ,-Kč
	masážní ježek 8cm	55,- Kč

Tab. č. 6.6: Materiální vybavení

Pomůcky podporující službu budou zakoupeny před zahájením podnikatelské činnosti. Kancelářské potřeby (vyjma drobných kancelářských potřeb) budou pořízeny až za chodu agentury. Zakoupení osobního automobilu bude závislé na prosperitě agentury.

## 6. 6 Finanční plán [14, 15]

Pro realizaci podnikatelského plánu je nutné mít představu o velikosti potřeby finančních prostředků k jeho realizaci. Zakladatelský rozpočet bude financován z vlastních zdrojů podnikatele. Vstupní náklady agentury budou činit správní poplatky při vstupu do živnostenského podnikání ve výši 1 000 Kč a pořízení výpisu z rejstříku trestů 50 Kč. [35] Pro počáteční chod agentury je třeba počítat s nákupem edukačních pomůcek v hodnotě 1 062 Kč (jejich výčet viz. kapitola 6.5).

Na začátku provozní činnosti se nepočítá, že by agentura byla plátcem DPH, neboť plátcem se musí povinně stát subjekt, jehož obrat přesáhne částku 1 000 000 Kč za předcházejících 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců.

### 6. 6. 1 Zmapování majetku a zdrojů krytí

Pro zahájení nové aktivity není potřeba většího množství majetku, proto byla stanovena potřeba zahajovacího kapitálu na 50 000 Kč (tab. č. 6.7). Podrobné rozpracování nákladů je uvedeno v kapitole 6.1.2. Podnikatelský záměr bude financován z vlastních zdrojů podnikatele, nebudou využity žádné bankovní ani jiné krátkodobé či dlouhodobé úvěry.

<b>Stálá aktiva</b>	<b>10 000</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>50 000</b>
Drobný hmotný majetek	10 000	Vlastní jmění	50 000
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>40 000</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>
Běžný účet	35 000		
Pokladna	5 000		
<b>Celkem aktiva</b>	<b>50 000</b>	<b>Celkem pasiva</b>	<b>50 000</b>

Tab. č. 6.7: Počáteční rozvaha

Finanční prostředky na průběh vlastní činnosti budou získávány z úhrad od klientů. Způsob úhrady za služby bude na základě přímé hotovostní platby, popř. převodem na účet. Úhrada bude následovat na místě poskytnutí služby v hotovosti na základě vydání příslušného dokladu o zaplacení, popř. do tří pracovních dnů do poskytnutí služby v případě převodu částky na účet.



### 6. 6. 2 Předpokládaný vývoj výnosů a nákladů

K určení výnosů a nákladů, je třeba mít předem vytvořenou alespoň hrubou představu o vývoji počtu klientů během jednotlivých měsíců prvního rok provozu (tab. č. 6.8). Tyto údaje budou výchozí pro výpočet předpokládaných nákladů a výnosů. Stálý počet terénního personálu je plánován na jednoho pracovníka – porodní asistentku, v případě enormního nárůstu poptávky po službě, bude situace řešena rozšířením pracovního týmu o externí spolupracovníky.

Měsíc		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet	individuál. kurz	15	20	20	25	25	20	15	15	20	20	15	15
klientů	akt. příprava	20	30	30	35	35	30	20	20	30	30	20	20
	páru												
Za pololetí		305						240					

Tab. č. 6.8: Plán počtu klientů během 1. roku provozu

Vývoj počtu klientů bude během roku kolísat v návaznosti na kolísání porodnosti. S ohledem na počet nasmlouvaných služeb, bude přizpůsoben počet pracovníků. Časový fond na jednu klientku a výpočet předpokládaných tržeb je uveden v kapitole 6. 2. Se získáním postavení agentury na trhu lze očekávat nárůst klientů.

Přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku během prvního roku provozu znázorňuje výkaz zisků a ztrát (tab. č. 6.9). Za první rok provozu agentury budou výnosy představovat 413 125 Kč. Celkové náklady budou 314 000 Kč. Hospodářský výsledek bude kladný a zisk bude tvořit 99 125 Kč.

<b>Náklady</b>	<b>314 000</b>	<b>Výnosy</b>	<b>413 125</b>
Osobní náklady	182 000	Platby od klientů	413 125
Ostatní fixní náklady	24 000		
Edukační materiál	12 000		
Marketingové náklady	26 400		
Doprava	48 000		
Školení a literatura	7 200		
Ostatní variabilní náklady	14 400		
<b>Hospodářský výsledek</b>			<b>99 125</b>

Tab. č. 6.9: Výkaz zisků a ztrát k 31. 12. 2010

### 6. 6. 3 Předpokládaný vývoj příjmů a výdajů [23]

Vývoj hotovostních toků znázorňuje cash flow. Jedná se o přehled všech plateb uskutečněných v daném roce. Předpokládaný vývoj zachycuje níže uvedená tabulka (tab. č. 6.10). Zpracování vychází z údajů uvedených v kapitole 6. 2. Do cash flow se však

nepromítnou mzdy vyplácené za měsíc prosinec, neboť jsou vypláceny zpětně a zároveň vyúčtování některých služeb dodavateli, které probíhá v návaznosti na čerpání služby až následující měsíc. Cash flow je zhotoven pro první rok fungování agentury na základě předpokládaného odhadu finančních toků.

Cash flow	
<b>Počáteční stav</b>	<b>50 000</b>
Osobní náklady	148 500
Fixní platby za telefon a internet	11 000
Ostatní fixní náklady	32 000
Edukační materiál	13 062
Marketingové náklady	26 400
Doprava	48 000
Ostatní variabilní náklady	9 600
Platby od klientů	413 125
<b>Konečný stav</b>	<b>124 563</b>

Tab. č. 6.10: Cash flow v prvním roce podnikání

#### 6. 6. 4 Finanční bilance v závěru roku

Předpokládaný stav majetku a zdrojů krytí v závěru roku získáme sestavením konečné rozvahy (tab. č. 6.11) znázorňující přehled aktiv a pasiv ke konci roku. Během roku lze očekávat zvýšení závazků vůči zaměstnancům díky rozšíření pracovního kolektivu o administrativní pracovníci a externí porodní asistentku. Tyto změny však budou spjaty s nárůstem zisku agentury.

Pro sestavení konečné rozvahy vycházím pouze ze základních aktiv a pasiv uvedených v kap. 6. 2., tedy není bráno v potaz rozšíření počtu pracovníků agentury a nárůst tržby. Jelikož hodnota stálých aktiv je natolik nízká, že nebude docházet k odpisům, stávají se okamžitě při pořízení náklady.

<b>Stálá aktiva</b>	<b>12 562</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>175 575</b>
Hmotný investiční majetek	11 500	Základní kapitál	50 000
Drobný hmotný majetek	1 062	Zisk	113 575
		Rezerva	12 000
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>450 563</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>287 550</b>
Běžný účet	32 438	Závazky k zaměstnancům	130 000

Pohledávky za odběrateli	413 125	Závazky spjaté s odvody ze mzdy	38 500
Pokladna	5 000	Dodavatelé	118 000
		Správní poplatky	1 050
<b>Celkem aktiva</b>	<b>463 125</b>	<b>Celkem pasiva</b>	<b>463 125</b>

Tab. č. 6.11: Konečná rozvaha k 31. 12. 2010 v Kč

Cílem bylo založení agentury, která by zajistila poskytování edukační služby v oblasti těhotenství a šestinedělí a zároveň dosažení zisku pro podnikatele. Z výše uvedených výpočtů, je zřejmé, že je reálné, v návaznosti na poptávce, vytvoření zisku již během prvních let svého provozu.

## **6. 7 Legislativní plán**

Právní forma podnikání bude podnikání fyzické osoby na živnostenský list. K získání živnostenského oprávnění je zapotřebí splnit následující všeobecné podmínky:

- dosažení věku 18-ti let (předložení průkazu totožnosti)
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost - prokazuje se výpisem z evidence Rejstříku trestů, který si zajistí CRM (není-li zapotřebí doložit výpis z obdobné evidence z jiného státu)

Jelikož se adresa místa podnikání neliší od bydliště, není nutné doložit k ohlášení živnosti doklad prokazující právní důvod pro užívání prostor, do nichž je umístěno místo podnikání (např. nájemní smlouvu, souhlas vlastníka nemovitosti apod.).

Správní poplatek činí 1 000 Kč při vstupu do živnostenského podnikání; 500 Kč při podání dalšího ohlášení nebo další žádosti o koncesi; 50 Kč navíc při využití služby kontaktního místa veřejné správy (Czech POINTu). [35]

Registrační povinnosti fyzické osoby, která zahajuje podnikatelskou činnost v režimu živnostenského zákona, je možno splnit na kterémkoliv obecním živnostenském úřadě (centrálním registračním místě - CRM). Na CRM je možné prostřednictvím Jednotného registračního formuláře (JRF) učinit tyto registrace, resp. přihlášky do následujících evidencí: [73]

Ve vztahu k živnostenskému úřadu:

- ohlášení živnosti
- žádost o koncesi

Ve vztahu k finančnímu úřadu:

- přihláška k registraci k dani z příjmů fyzických osob
- přihláška k registraci k dani z přidané hodnoty
- přihláška k dani z nemovitosti
- přihláška k dani silniční
- přihláška k registraci pro plátcovy pokladny
- přihláška k registraci - stálá provozovna
- přihláška k dani z příjmů jako plátcí: daně z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků; daně z příjmů vybírané srážkou podle zvláštní sazby daně; zajišťující daň z příjmů

Ve vztahu k České správě sociálního zabezpečení:

- oznámení o zahájení samostatné výdělečné činnosti OSVČ
- přihláška k důchodovému a nemocenskému pojištění OSVČ

Ve vztahu k Úřadu práce:

- hlášení volného pracovního místa

Ve vztahu ke zdravotní pojišťovně:

- oznámení pojištěnce o zahájení samostatné výdělečné činnosti

Jelikož se v začátku podnikání bude jednat pouze o poskytování poradenské a edukační činnosti, není třeba žádat o registraci zdravotnického zařízení na krajském úřadě.

### **Další povinnostech vyplývajících ze zvláštních právních předpisů**

Po získání registrace je třeba nahlásit živnost na Statistický úřad, který přidělí identifikační číslo.

Jak již bylo řečeno, podnikatel nemá povinnost zřizovat si bankovní účet. Zároveň je však zákonem č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti, ve znění pozdějších předpisů, upravena povinnost provádět zákonem stanovené platby bezhotovostně. [42] Při zřízení bankovního účtu, požadují banky u fyzické osoby obvykle předložení těchto dokladů:

- průkaz totožnosti
- doklad opravňující k podnikatelské činnosti
- pokud je zapsán v obchodním rejstříku, předkládá také výpis z obchodního rejstříku

### **zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků [43]**

Přestože se nepočítá, že agentura bude v prvním roce svého provozu plátcem daně, je nutná znalost příslušného zákona. Poplatník, provozující podnikatelskou činnost, je povinen do třiceti dnů podat přihlášku k registraci u místně příslušného správce daně. Tato lhůta začne běžet následující den po dni právní účinnosti povolení. Pro účely tohoto zákona se rozumí dnem právní účinnosti den, kdy je poplatník podle příslušných předpisů oprávněn začít vykonávat podnikatelskou činnost. Poplatník, který podniká na základě

živnostenského oprávnění, splní tuto povinnost též tehdy, podá-li přihlášku nebo učiní-li oznámení na živnostenském úřadu.

Plátce daně je povinen podat přihlášku k registraci u správce daně nejpozději do patnácti dnů od vzniku povinnosti srážet daň nebo zálohy na ni či daň vybírat, pokud zvláštní předpis nestanoví jinak.

Při plnění své registrační nebo oznamovací povinnosti je daňový subjekt povinen sdělit své plné jméno nebo název, bydliště, místo podnikání nebo sídlo, rodné číslo, identifikační číslo, jakož i údaje osvědčující povolení nebo oprávnění k podnikatelské činnosti podle odstavce 1 nebo po dni, kdy začne provozovat jinou samostatnou výdělečnou činnost.

Jde-li o právnickou osobu nebo fyzickou osobu, která je podnikatelským subjektem, též čísla účtů u bank a spořitelních a úvěrních družstev, na nichž jsou soustředěny peněžní prostředky z její podnikatelské činnosti. Dále uvede údaje potřebné k určení místní příslušnosti správce daně, druhu daňových povinností, které u ní přicházejí v úvahu, a své organizační jednotky.

Daně se platí příslušnému úřadu v české měně. Při každé platbě musí být uvedeno, na kterou daň je platba určena (§ 59 odst. 1 zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, v platném znění). Správné určení platby a její správné nasměrování v tomto smyslu znamená zaplatit na správný bankovní účet správce daně (finančního nebo celního úřadu) místně příslušného pro danou daň a daného poplatníka nebo plátce daně.

#### **zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení [46]**

Zaměstnavatel, který zaměstnává osoby uvedené v § 5 odst. 1 písm. w) a x) zákona o důchodovém pojištění, je povinen na předepsaném tiskopisu oznámit okresní správě sociálního zabezpečení den zahájení jejich práce (činnosti), a to do 8 dnů ode dne zahájení práce (činnosti), a den skončení jejich práce (činnosti), také do 8 dnů ode dne skončení jejich práce (činnosti).

Zaměstnavatel je povinen písemně ohlásit okresní správě sociálního zabezpečení změnu údajů uvedených na oznámení podle věty první, a to do 8 dnů ode dne, kdy tato změna nastala. Zaměstnavatel může s okresní správou sociálního zabezpečení písemně dohodnout jinou lhůtu pro plnění oznamovacích povinností uvedených ve větě první a druhé § 36b zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů; tuto dohodu může písemně vypovědět zaměstnavatel i okresní správa sociálního zabezpečení, přičemž platnost této dohody končí prvním dnem kalendářního měsíce, který následuje po měsíci, v němž byla vypovězena.

### **zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění [39, 47]**

Oznamovací povinnost a úhradu pojistného upravuje zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.

Pojištěnec, který je osobou samostatně výdělečně činnou, je povinen oznámit příslušné zdravotní pojišťovně zahájení a ukončení samostatné výdělečné činnosti nejpozději do osmi dnů ode dne, kdy tuto činnost zahájil nebo ukončil. Pojištěnec, podnikající na základě živnostenského oprávnění, splní tuto povinnost i tehdy, učiní-li oznámení příslušnému živnostenskému úřadu.

Za zahájení výdělečné činnosti se považuje okamžik, kdy se činnost začne provozovat s cílem "mít příjem" (tj. objednávky, fakturace, uzavření smlouvy apod.). Za zahájení výdělečné činnosti se nepovažuje pouhé získání živnostenského nebo jiného oprávnění k provozování samostatné výdělečné činnosti.

Po podání daňového přiznání předloží zdravotní pojišťovně do osmi dnů přehled o zaplacených zálohách, příjmech a vydáních. Současně s tímto přehledem je nutno předložit i doklad o dni podání daňového přiznání a doplatit ve stejné lhůtě případný doplatek pojistného, případně stanovit novou výši záloh.

### **zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti [44]**

Zaměstnavatel je povinen do 10 kalendářních dnů ode dne následujícím po vytvoření, uvolnění nebo obsazení pracovního místa oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku (§ 35) a neprodleně, nejpozději do deseti kalendářních dnů dnem následujícím po vytvoření, uvolnění nebo obsazení pracovního místa, oznámit obsazení těchto míst. Volnými pracovními místy se rozumí nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, na která zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance.

### **Podnikání dále ovlivňují následující právní prameny:**

Zákon č. 40/1964 Občanský zákoník

Zákon č. 20/1966 Sb. o péči o zdraví lidu ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

Zákon č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку

Zákon č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách, v platném znění

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy ve znění zákona č 138/2002 Sb.

Zákon č. 47/1995 Sb., o platu v úplném znění

Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících předpisů ve znění pozdějších zákonů

Zákoník práce – zákon č. 65/1965 Sb., novela zákoníku práce zákon č. 155/2000 Sb., úplné znění 80/2001 Sb.

Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče

Zákon č. 500/2004 Sb., Správní řád

Zákonem č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, v platném znění



## 7 Vize do budoucna

Činnost agentury bude rozšířena o internet poradnu, předporodní přípravu klientek ze specifických komunit (klientky s handicapem, klientky romských komunit) a návštěvní službu v těhotenství a šestinedělí.

Internet poradna bude sloužit klientkám, které absolvovaly předporodní kurz u agentury, jako „nadstavbová“ služba k zodpovídání dotazů v těhotenství a šestinedělí. Hrazení služby by mělo probíhat na základě zpracování projektu a získání dotace.

Předporodní příprava klientek ze specifických komunit bude probíhat buď v domácím prostředí klientky, nebo budou zajištěny prostory k pořádání kurzu agenturou. Přípravu povede porodní asistentka mající vzdělání ve speciální pedagogice. Náklady na poskytnutí služby by měly být hrazeny na základě zpracování projektu a následné dotace z Evropských fondů.

Standardní návštěva v těhotenství by měla zahrnovat změření fyziologických funkcí, kontrolu hmotnosti, moči, zevní vyšetření, poslech ozev plodu, zhodnocení psychosociálního stavu ženy a domluvení dalšího setkání.

Standardní návštěva v šestinedělí by měla zahrnovat kontrolu fyziologických funkcí, vyšetření ženy vleže na lůžku (kontrola zavinování dělohy, kontrola diastázy břišních svalů, kontrola porodního poranění, kontrola lochií), kontrola prsů, bradavek, laktace, kontrola dolních končetin (otoků, varixů), léčebná RHB, edukace ženy o správném životním stylu (životospráva, fyzické zatížení), dokumentace zjištěného stavu a edukace ženy, dotaz na vylučování moče a stolice, zhodnocení psychosociálního stavu ženy a domluvení dalšího setkání. Úhrada bude probíhat z veřejného zdravotního pojištění klientky na základě smlouvy agentury se zdravotní pojišťovnou.

Na základě demografického vývoje bude nutné poskytované služby pravidelně podrobovat analýze a uzpůsobovat jejich nabídku poptávce na trhu. Lze předpokládat k udržení agentury na trhu nutnost rozšíření poskytovaných služeb o služby oslovující skupiny žen s jinými potřebami – ženy po ablaci prsu, s klimakterickými obtížemi, trpícími inkontinencí aj. Ke zvážení bude nabídka služeb zahraniční klientele (převážně německé), jelikož se agentura bude nacházet v příhraniční oblasti s „nákupní turistikou“.

Na základě vytvoření spokojenosti a důvěry klientky v poskytované služby agentury lze docílit opětovného využívání služeb agentury klientkou v návaznosti na životní etapy klientky a její potřeby.

## 8 Závěr

Porod je jeden z nejzásadnějších okamžiků v životě ženy. Nezbytným předpokladem jeho zdárného zvládnutí je přístup k rodičce. Standardem by mělo být brát ženu jako rovnocenného partnera a respektovat její přání, vycházející z kvalitní předporodní přípravy.

Kvalitní předporodní příprava bohužel není doposud standardem. Ačkoliv předporodní kurzy navštěvuje nemalé procento žen, na mateřství se zodpovědně připravují především ženy s vyšším vzděláním. [68] Z tohoto důvodu jsem se rozhodla založit soukromou agenturu poskytující poradenské a edukační služby v těhotenství a šestinedělí.

Cílem mé diplomové práce bylo posouzení možnosti založení podnikání v oblasti zdravotnictví a zhodnocení možnosti reálného výdělku na základě vytvoření podnikatelského plánu.

Obsahem teoretické části předložené diplomové práce je představení profese porodní asistentky a deskripce teoretických východisek ke zpracování podnikatelského plánu včetně strategických analýz. Tyto poznatky jsou následně aplikovány v teoretické části práce. Nejdříve analyzuji vnější a vnitřní prostředí agentury na jehož základě jsem následně sestavila SWOT analýzu, která je výchozím bodem zpracování podnikatelského plánu. Na závěr jsem představila vizi agentury do budoucna.

Provedené analýzy odhalily nepokrytí trhu poskytování poradenské a edukační služby v těhotenství a šestinedělí v některých oblastech (individualizace služeb, návštěvní služby, spektrum poskytovaných informací). Na tyto se pak zaměřuji při vlastním formování služeb agentury. Životaschopnost agentury v konkurenčním prostředí bude závislá na reálných možnostech agentury na trhu. Jednak bude odvislá od možnosti konkurovat ostatním poskytovatelům obdobných služeb a dále na míře zájmu klientek o služby agentury.

Sestavený podnikatelský plán ukázal možnost reálného zisku podnikatele při stanovených nákladech a předpokládané poptávce po službách. Pro maximalizaci zisku a udržení agentury na trhu je nutné do budoucna uzpůsobovat nabízené služby poptávce na trhu.

V úvodu vytyčený cíl mé diplomové práce byl splněn. Vzhledem k tomu, že podnikání v oblasti zdravotnictví je v České republice teprve v počátcích, spatřuji přínos práce s tím, že jsem provedla komplexní strategickou analýzu okolí agentury na jejímž základě jsem zpracovala podnikatelský plán ukazující možnost podnikání v oblasti

zdravotnictví s vytvořením zisku. Na tomto základě může být přistoupeno k faktickému založení agentury.

Přes bolest, kterou porod bezesporu přináší, by měla tato chvíle a celé těhotenství být tím nejkrásnějším zážitkem v životě ženy, k čemuž bezesporu přispívá kvalitní primární předporodní a poporodní péče poskytovaná porodními asistentkami.

## Seznam literatury

### Odborná literatura:

- [1] BURIAN, J., SOUČEK, Z.: Strategické řízení zdravotnického zařízení. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-18-5
- [2] DOLEŽAL, A.: Od babictví k porodnictví. Praha: Karolinum, 2001. ISBN 80-246-0277-6
- [3] EXNER, L., RAITER, T., STEJSKALOVÁ, D.: Strategický marketing zdravotnických zařízení. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-73-8
- [4] GLADKIJ, I. A KOL.: Management ve zdravotnictví. Brno 2003, Computer Press. ISBN 80-7226-996-8
- [5] HINGSTON, P.: Efektivní marketing. Praha 2002, Euromedia Group – Knižní klub ISBN 80-242-0893-8
- [6] CHARVÁT, J.: Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6
- [7] KAŠPAROVÁ, K.: Stakeholderská teorie a její propojení s koncepcí společenské odpovědnosti podniku.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O.: Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-578-X
- [9] KOTLER, P.: Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola. Děčín: Victoria publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2
- [10] KOŠŤAN, P., ŠULERĚ, O.: Firemní strategie plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8
- [11] KUBIAS, S.: Úvod do managementu – 2007. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-402-3
- [12] KUMAR, N.: Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2439-3
- [13] OGEROVÁ, B., FIBÍROVÁ, J.: Řízení nákladů. Praha: HZ Editio, 1998. ISBN 80-86009-24-6.
- [14] PETŘÍK, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3
- [15] PILÁTOVÁ, J.: Jednoduché účetnictví podnikatelů v praktických příkladech. Olomouc: ANAG, 2002. ISBN 80-7263-129-2

- [16] POLLAK, H.: Jak odstranit neopodstatněné náklady. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1047-1
- [17] ROLÍNEK, L.: Strategické řízení. Skriptum Jihočeské Univerzity České Budějovice, 2004. ISBN neudeveno
- [18] SYNEK, M. A KOL.: Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
- [19] SYNEK, M. a kol.: Podniková ekonomika. 3. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [20] ŠTROMEROVÁ, Z.: Péče porodní asistentky o těhotnou a rodící ženu v prostředí mimo porodnici. Praha 2007, nakladatelství a ISBN neudeveno.
- [21] VEBER J.; SRPOVÁ J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2
- [22] VRÁNOVÁ, V.: Historie babictví a současnost porodní asistence. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1764-6
- [23] ZÁMEK, D.: Cash flow. Praha: Newsletter, 2001. ISBN 80-86394-46-8
- [24] ZICH, R.: Strategický management 2. Podnikatelská fakulta VUT v Brně, 2007, přednáška
- [25] Zpráva o rodičce 2007 č. 46/2008, Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky, Praha 17.12. 2008
- [26] KOLEKTIV AUTORŮ: Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu. Praha: CzechInvest, 2005. ISBN neuvedeno
- [27] KOLEKTIV AUTORŮ: Sborník textů mezinárodní konference o přirozeném porodu Přivádíme děti na svět... Praha 2001. Praha: Aperio, 2001. ISBN 80-903087-1-6

**Odborné časopisy:**

- [28] Krauss-Lembcke, S.: Hebammenarbeit zwischen Konkurrenz und Kooperation. Deutsche Hebammen Zeitschrift, 2/2009, s. 8-11
- [29] Sichtermann, M.: Der Markt, der Preis und der Selbstwert. Deutsche Hebammen Zeitschrift, 2/2009, s. 25-27
- [30] Zillien, N., Aulitzky, D., Billen, A.: Das Internetzeitalter geht auch an und nicht vorüber. Deutsche Hebammen Zeitschrift, 2/2009, s. 51-53

### **Denní tisk:**

- [31] Bošková, V.: Se vzděláváním vám chceme pomoci, nabídli experti z Evropské komise, Zdravotnické noviny, publikováno 26.4. 2002
- [32] Králíček, T.: *Čeká nás extrémně těžký půlrok. Ale pak recese skončí, shodli se Tůma a Kalousek*, Hospodářské noviny, publikováno 21. 4. 2009

### **Legislativní zdroje:**

- [33] Mnichovská deklarace z II. Konference WHO venovaná podpoře ošetrovatelství a porodní asistence „Síla pro zdraví“ z roku 2000
- [34] Obchodní zákoník, Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- [35] Položka 25 přílohy zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů
- [36] Směrnice Rady Evropy 80/154/EHS
- [37] Vyhláška č. 423/2004 Sb., kterou se stanoví kreditní systém pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého vedení nebo odborného dohledu zdravotnických pracovníků
- [38] Vyhláška č. 424/2004 Sb., kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků
- [39] Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění
- [40] Zákona č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)
- [41] Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění
- [42] Zákon č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti, ve znění pozdějších předpisů,
- [43] Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků
- [44] Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
- [45] Zákon č. 500/2004 Sb., Správní řád
- [46] Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení
- [47] Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
- [48] Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu

### **Internetové zdroje:**

- [49] [www.cnzp.cz](http://www.cnzp.cz) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [50] [www.internationalmidwives.org](http://www.internationalmidwives.org) (navštíveno 24. 4. 2009)

- [51] [www.hebammen.at](http://www.hebammen.at) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [52] [www.hebamme.ch](http://www.hebamme.ch) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [53] [www.hzp.cz](http://www.hzp.cz) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [54] [www.macef.frydlantvc.cz/](http://www.macef.frydlantvc.cz/) (navštíveno 29. 4. 2009)
- [55] [www.mcmateridouska.wz.cz](http://www.mcmateridouska.wz.cz) (navštíveno 29. 4. 2009)
- [56] [www.mymidwife.org](http://www.mymidwife.org) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [57] [www.nemjbc.cz](http://www.nemjbc.cz) (navštíveno 29. 4. 2009)
- [58] [www.nemlib.cz/web/index.php](http://www.nemlib.cz/web/index.php) (navštíveno 29. 4. 2009)
- [59] [www.nhscareers.nhs.uk](http://www.nhscareers.nhs.uk) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [60] [www.ozp.cz](http://www.ozp.cz) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [61] [www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz) (navštíveno 13. 4. 2009)
- [62] [www.pritazlivost.com](http://www.pritazlivost.com) (navštíveno 29. 4. 2009)
- [63] [www.rbp-zp.cz](http://www.rbp-zp.cz) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [64] [www.rzp.cz/statistiky.html](http://www.rzp.cz/statistiky.html) (navštíveno 20.6. 2009)
- [65] [www.studioberuska.cz](http://www.studioberuska.cz) (navštíveno 29. 4. 2009)
- [66] [www.vozp.cz](http://www.vozp.cz) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [67] [www.vzp.cz](http://www.vzp.cz) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [68] [www.zpagel.cz](http://www.zpagel.cz) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [69] [www.zpma.cz](http://www.zpma.cz) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [70] [www.zpmvcr.cz](http://www.zpmvcr.cz) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [71] [www.zpskoda.cz](http://www.zpskoda.cz) (navštíveno 24. 4. 2009)
- [72] [www.csu.cz](http://www.csu.cz) (navštíveno 17.5. 2009)
- [73] [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) (navštíveno 22. 3. 2009)

## Seznam příloh

Příloha 1: Projekt diplomové práce

Příloha 2: Světová zdravotnická organizace, odbor bezpečné mateřství (WHO - Safe Motherhood) v roce 1998

Příloha 3: *Kompetence porodní asistentky* - vyňatek ze Směrnice Rady z 21. ledna 1980 (direktiva 80/155/EHS z roku 1980)

Příloha 4: ZÁKON č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních – vyňatek

Příloha 5: Postavení porodních asistentek v zahraničí

Příloha 6: Grafické znázornění průměrné měsíční mzdy v ČR



Příloha č.1

**Univerzita Karlova v Praze**

Fakulta humanitních studií

Řízení a supervize ve zdravotnických a sociálních organizacích

## **PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Předběžný název

**Business plán soukromé praxe**

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milan Trpišovský, MBA

Jméno: Bc. Andrea Maryšková

Osobní číslo: 14078

Imatrikulační ročník: 2007

## **Formulace problému**

Dvacet let vznikají v České republice služby, které u nás po roce 1989 chyběly. Přesto jsou stále oblasti zdravotní a sociální péče, které nejsou dostatečně, nebo vůbec pokryty. Jednou z nich je poskytování péče ženám porodními asistentkami. Počet asistentek pracujících v soukromém sektoru je stále minimální.

Ve světě je běžnou součástí podíl porodní asistentky v soukromém sektoru v poskytování péče o ženu. U nás je však začlenění této profese do procesu péče stále opomíjeno. Tuto skutečnost potvrzují i experti z Evropské komise, kteří již v dubnu 2002 sledovali úroveň vzdělávání v našem zdravotnictví. Výsledky ukázaly výhrady k profesi porodní asistentky - a to především, že stát dosud právně nevyřešil postavení porodních asistentek jako nezávislého povolání (např. jejich kompetence v primární péči).

Vzhledem k nárůstu požadavků rodiček, stále většího uvědomování si důležitosti přípravy na porod a zkracování doby hospitalizace, bych chtěla založit soukromou praxi zajišťující poradenské a návštěvní služby v těhotenství a šestinedělí. Liberecký kraj nemá v této oblasti zatím žádnou kvalifikovanou soukromou službu tohoto rázu.

Práce by měla představit roli porodní asistentky, prodiskutovat všechny náležitosti k vytvoření soukromé praxe a vytvořit business plán pro soukromou praxi.

## **Pracovní postup**

Teoretická část práce bude rozdělena na dvě části. První se bude zabývat popisem podílu porodní asistentky v současném systému péče. Druhá se zaměří na vymezení teoretických východisek, ze kterých budu vycházet při zpracování business plánu. Půjde o stručnou charakteristiku zpracování business plánu, nastínění řešení problematiky v zahraničí a možnost jejich aplikace na tuzemské podmínky. Provedu analýzu okolního prostředí, analýzu vnitřních zdrojů

Příloha č.1

a schopností a analýzu konkurence. Jako zdroje mi poslouží odborná tuzemská a zahraniční literatura.

Druhá část se bude zabývat vytvořením konkrétního návrhu business plánu pro vytvoření soukromé praxe a prodiskutováním některých potřebných náležitostí k její registraci. Vycházím z výše uvedených dat a provedených analýz.

## **Předběžná struktura diplomové práce**

1. Úvod
2. Profese porodní asistentky v ČR
3. Profese porodní asistentky v zahraničí
4. Analýza
  - 4.1. Analýza okolního prostředí
  - 4.2. Analýza vnitřních zdrojů a schopností
  - 4.3. Analýza konkurence
5. Business plán
  - 5.1. Popis produktu
  - 5.2. Marketingový plán
  - 5.3. Management team
  - 5.4. Operační plán
  - 5.5. Finanční plán
  - 5.6. Legislativní plán
6. Závěr
7. Přílohy
8. Seznam použité literatury

## **Časový plán**

- září až listopad 2008  
vyhledávání a seznamování s literaturou, samostatná práce s literaturou
- prosinec 2008  
zhotovení plánu diplomové práce

## Příloha č.1

- leden 2009  
vypracování teoretické části diplomové práce
- únor až březen 2009  
vypracování praktické části diplomové práce
- duben až květen  
dokončení a odevzdání diplomové práce

## Předběžný seznam použité literatury

1. Gladkij, I. a kol.: Management ve zdravotnictví. Brno: Computer Press, 2003
2. Haškovcová, H. a kol.: Provoz zdravotnických zařízení. Praha: Dashöfer Verlag, 2000
3. Keřkovský, M., Vykytěl, O.: Strategické řízení teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2002
4. Kocáb, V., Režňáková, M., Peterka, J.: Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007
5. Kolektiv: Jak napsat podnikatelský plán. Praha: CzechInvest, 2005
6. Kotler, P.: Marketing od A do Z. Praha: Management Press, 2003
7. Košťál, P., Šuleř, O.: Firemní strategie plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002
8. Papeš, Z., Ulrich, M.: Zdravotnická ekonomika. Olomouc: Vydavatelství UP, 2002
9. Samuelson, P.A., Nordhaus, A.W.: Ekonomie. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995
10. Sedláček, J.: Cash Flow. Brno: Computer Press, 2003
11. Sedláček, J.: Účetní analýzy v rukou manažera – finanční analýzy v řízení firmy. Brno: Computer Press, 2003
12. Synek, M a kol.: Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2000
13. portál Ministerstva zdravotnictví České republiky

***SVĚTOVÁ ZDRAVOTNICKÁ ORGANIZACE, ODBOR BEZPEČNÉ  
MATEŘSTVÍ (WHO - Safe Motherhood) v roce 1998***

- » TĚHOTENSTVÍ, POROD A ŠESTINEDĚLÍ nejsou pro ženu nemocí, ale jen "jiným" fyziologickým stavem, to znamená, že nepotřebuje léčit. Dohled a péče lékaře jsou nutné pouze v některých případech a měly by být jasně vymezeny
- » MAXIMÁLNĚ MOŽNÝ ROZSAH PÉČE má být ženě v průběhu těhotenství a šestinedělí poskytnut v domácím prostředí, pobyt ženy v nemocnici a návštěvy v ambulanci by měly být omezeny na nezbytný rozsah
- » MAXIMÁLNÍ ROZSAH PÉČE by měla ženě poskytovat jedna "její" porodní asistentka, kterou si žena může svobodně vybrat stejně jako lékaře a nezávisle na ordinaci lékaře
- » Z HLEDISKA HOSPODÁRNOSTI by měla být zdravotní péče poskytována vždy na co nejnižší možné úrovni, to znamená, že lékař by neměl provádět výkony, které může zajistit porodní asistentka a porodní asistentka by neměla provádět výkony, které může zajistit ošetřovatelka nebo pečovatelka
- » JE POVINNOSTÍ PORODNÍ ASISTENTKY podporovat aktivní roli samotné ženy v průběhu těhotenství, porodu a šestinedělí a pokud je to možné, umožnit ženě právo výběru a rozhodnutí. Proto je nezbytné poskytnout ženě předem maximum potřebných informací
- » TĚHOTNÉ ŽENY výrazně preferují péči poskytovanou jednou porodní asistentkou nebo jen malým týmem od začátku těhotenství až do konce šestinedělí
- » JE-LI VŠE V POŘÁDKU, zdravá matka a zdravé dítě nemusí zůstat ve zdravotnickém zařízení déle než několik dní až hodin po porodu. Naopak, adaptace na novou situaci a nové úkoly je mnohem vhodnější v domácím prostředí
- » KONTROLNÍ KONZULTACE ŽENÁM 6 TÝDNŮ PO PORODU jsou nejlépe poskytovány porodní asistentkou, popř. lékařem, kteří byli přítomni při porodu, protože jedině oni mohou nejlépe zodpovědět otázky
- » MATKA A DÍTĚ patří k sobě, nelze je oddělovat, a proto by jim měla být poskytována péče jednou osobou - porodní asistentkou, v případě komplikovaného porodu nebo při problémech s novorozencem může být přizván porodník nebo pediatr

*Kompetence porodní asistentky*  
*výňatek ze Směrnice Rady z 21. ledna 1980 (direktiva 80/155/EHS z roku 1980)*

O koordinaci ustanovení uložených zákonem, předpisy, nebo administrativním opatřením, pokud jde o zahájení činnosti porodních asistentek a pokračování v ní Rada Evropských společenství s přihlédnutím k Dohodě o ustanovení Evropského hospodářského společenství, zejména pak k jeho článkům 49,57 a 66, s přihlédnutím k návrhu Komise, s přehnutím ke stanovisku Evropského parlamentu, s přihlédnutím ke stanovisku Hospodářského a sociálního výboru schválila tuto směrnici.

#### Článek 4

Členské státy zajistí, že porodní asistentky budou minimálně oprávněny zahájit následující činnost a pokračovat v ní:

- podávat informace a rady v oblasti plánovaného rodičovství
- diagnostikovat těhotenství, sledovat normální těhotenství, provádět vyšetření nezbytná ke sledování průběhu normálního těhotenství
- předepisovat nebo doporučovat vyšetření nezbytná pro co nejrychlejší diagnózu rizikového těhotenství
- vypracovat program přípravy budoucích rodičů na jejich úlohu, zajistit komplexní přípravu na narození dítěte, včetně rad v oblasti hygieny a výživy
- pomáhat rodičce při porodu a sledovat stav plodu v děloze vhodnými klinickými a technickými prostředky
- vést spontánní porody v poloze záhlavím, včetně případného nástřihu hráze (episiotomie) a v naléhavých případech i porody v poloze koncem pánevním
- rozpoznávat u matky a plodu příznaky anomálií, které vyžadují zásah lékaře a pomáhat lékaři v případě zásahu; přijímat neodkladná opatření v nepřítomnosti lékaře, zejména manuální vybavení placenty a případné následné manuální vyšetření dělohy
- vyšetřit novorozence a pečovat o něj; činit veškeré kroky, které se jeví nezbytnými a provádět popřípadě okamžitou resuscitaci
- pečovat o rodičku, sledovat ji v šestinedělí a poskytovat jí veškeré potřebné rady umožňující vývoj novorozence v optimálních podmínkách
- uplatňovat léčbu předepsanou lékařem
- vypracovat všechny nezbytné písemné zprávy

*ZÁKON č. 96/2004 Sb. ze dne 3. 3. 2004*

**o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)**

Parlament se usnesl na tomto zákoně České republiky:

ČÁST PRVNÍ Podmínky získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče

**HLAVA II ZÍSKÁVÁNÍ ZPŮSOBILOSTI ZDRAVOTNICKÉHO PRACOVNÍKA**

(výňatek)

**§ 6 Odborná způsobilost k výkonu povolání porodní asistentky**

(1) Odborná způsobilost k výkonu povolání porodní asistentky se získává absolvováním

a) nejméně tříletého akreditovaného zdravotnického bakalářského studijního oboru pro přípravu porodních asistentek,

b) tříletého studia v oboru diplomovaná porodní asistentka na vyšších zdravotnických školách, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 2003/2004,

c) střední zdravotnické školy v oboru ženská sestra nebo porodní asistentka, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 1996/1997.

(2) Porodní asistentka, která získala odbornou způsobilost podle odstavce 1 písm. c), může vykonávat své povolání bez odborného dohledu až po 3 letech výkonu povolání porodní asistentky na úseku péče o ženu během těhotenství, porodu a šestinedělí a péče o novorozence. Porodní asistentka musí prokázat činnost na každém z těchto úseků v minimální délce 1 měsíce, kromě úseku péče o ženu během porodu, kde musí prokázat činnost v minimální délce 6 měsíců. Do té doby musí vykonávat své povolání pouze pod odborným dohledem.

(3) Za výkon povolání porodní asistentky se považuje poskytování zdravotní péče v porodní asistenci, to je zajištění nezbytného dohledu, poskytování péče a rady ženám během těhotenství, při porodu a šestinedělí, pokud probíhají fyziologicky, vedení fyziologického porodu a poskytování péče o novorozence; součástí této zdravotní péče je také ošetrovatelská péče o ženu na úseku gynekologie. Dále se porodní asistentka ve spolupráci s lékařem podílí na preventivní, léčebné, diagnostické, rehabilitační, neodkladné nebo dispenzární péči.

(4) Pokud způsobilost k výkonu porodní asistentky získal muž, je oprávněn používat označení odbornosti porodní asistent.

***Postavení porodních asistentek v zahraničí [51]***

<b>Země</b>	<b>Popis</b>
<p>Spolková republika Německo</p>	<p>Německé porodní asistentky pracují jak na porodnických odděleních nemocnic a porodních sálech, tak mimo porodnice. Nezávislé soukromé nebo svobodně pracující porodní asistentky se sdružují v BfHD - pracují buď v porodních centrech nebo doprovázejí ženy u porodů doma, připravují rodičku k porodu a vykonávají návštěvní službu po porodu. Na gynekologických odděleních pracují jen velmi zřídka. V Německém zákoně je zakotvena formule: "...porodní asistentka musí být přítomna u každého porodu." Což, mimo jiné, dává rodičím ženám skutečnou možnost volby místa porodu a jistotu, že u porodu nebudou samy a opuštěné.</p>
<p>Rakousko</p>	<p><i>Na profesi porodních asistentek je pohlíženo jako na autonomní profesi, nezávislé na sesterské profesi. Po roční praxi v nemocnici si mohou založit vlastní praxi a asistovat u porodů, které probíhají plánovaně mimo porodnici, připravovat ženy k porodu a vykonávat péči po porodu. Pracují ve spolupráci s lékaři. Rakouské porodní asistentky nepracují na gynekologických odděleních. Rakouský zákon říká, že "...každá žena je povinna k porodu přivolat porodní asistentku, která jí poskytne péči během porodu a postará se o novorozence." Porodní asistentky jsou buď přímo hrazeny smluvní pojišťovnou nebo v případě neuzavření smlouvy mezi pojišťovnou a porodní asistentkou je klientce propláceno její pojišťovnou 80% tarifních nákladů.</i></p> <p><i>(platné tarify: návštěva v domácím prostředí Euro 35,- + So, Ne Euro 5,25,-; konzultace v ordinaci Euro 25,-; paušál za porod Euro 390,-; ujetý kilometr Euro 0,42; materiál – pro porod paušál Euro 34,-; materiál v šestinedělí v případě porodu v domácím prostředí, nebo ambulantního porodu paušál EURO 9,-; materiál v případě předčasného propuštění až do 3. dne paušál EURO 4,50) [52]</i></p>



<b>Země</b>	<b>Popis</b>
Polsko	<p>Kromě klasického porodu v porodnici mohou ženy oficiálně rodit doma (zakotveno v zákoně). Profesionální prestiž porodních asistentek je nízká. Zákon z roku 1996 dává porodním asistentkám možnost pracovat jako nezávislé porodní asistentky nebo vytvářet sdružení. Zákon umožňuje poskytovat komplexní prenatální i postnatální péči, včetně porodů doma, poradny pro kojení a péče o novorozence.</p>
Nizozemí	<p>Holandsko má nejen v rámci Evropy, ale i světa, co se porodnictví týče, výjimečné postavení. Systém péče je založen na preventivních prohlídkách a osobním přístupu. Holandský zdravotní systém, tedy i porodnická péče klade důraz na nízkou provozní cenu a zároveň vysokou kvalitu. Hlavním poskytovatelem primární porodnická péče jsou porodní asistentky, které mají ve společnosti pevné a vážené postavení. Porodní asistentka a porodník se vzájemně doplňují a fungují na jedné úrovni. Porodní asistentka není zdravotní sestra – k tomu je třeba jiné kvalifikace. Asistentce při porodu a v postnatální fázi pomáhá vyškolená pomocnice. Status volného podnikání dává svobodu, možnost stanovit vlastní pravidla a profesionalizovat se. Celý vzdělávací systém se soustřeďuje na maximální přípravu budoucích porodních asistentek pro práci v rámci primární péče. To neznamená, že by porodní asistentky neměly pracovat v porodnicích. Porodní asistentky nepracují na gynekologických odděleních.</p> <p>Přibližně třetina porodů probíhá v domácnostech. V posledních letech se objevují tzv. porodní hotely (obdoba porodních domů), kam žena přichází se svou porodní asistentkou k ambulantnímu porodu. Domů odchází za několik hodin, většinou ne později než následující den po porodu. Základní náklady jsou hrazeny pojišťovnou, žena si pouze připlácí. Vzhledem k tomu, že profese porodní asistentky je v rámci primární péče nezávislou profesí, má porodní asistentka právo předepisovat některé léky. K nim patří Oxytocin a prostředky pro lokální anestézii (např. Mesocain).</p>
<b>Země</b>	<b>Popis</b>

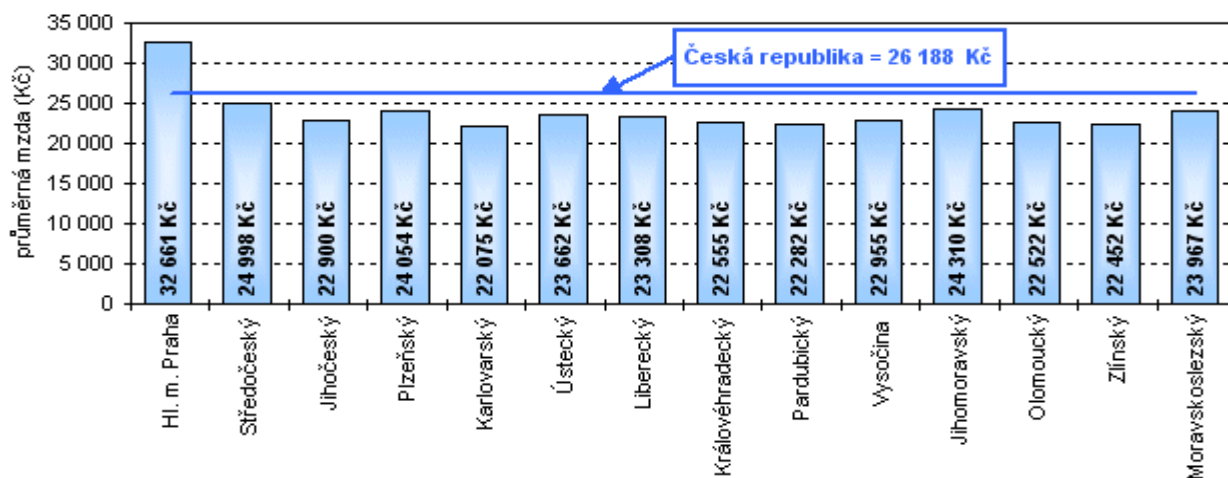
## Příloha č.5

Belgie	Belgické porodní asistentky pracují jak v porodnicích, tak jako nezávislé porodní asistentky. Poskytuje-li porodní asistentka svou péči při porodu doma, je za to placena pojišťovnou a má možnost přizvat si druhou porodní asistentku, která ji bude pomáhat. I tato "druhá" asistentka je placena pojišťovnou, i když v menším rozsahu. Vztah porodní asistentka – lékař v belgických nemocnicích je v praxi podobný vztahu v českých nemocnicích.
Švýcarsko	Porodní asistentky pracují ve Švýcarsku jak v porodnicích (převážně na porodnických odděleních a porodních sálech, výrazně méně na gynekologii), tak v porodnických centrech či domech, i samostatně. Obzvláště pracují-li mimo nemocnici, pracují ve spolupráci s lékařem, nikoli pod vedením lékaře. Pro případ potřeby je porodník a pediatr informován o probíhajícímu porodu a připraven na telefonu – stejně jako druhá porodní asistentka. Postnatální péče probíhá doma. Porodní asistentka navštěvuje rodinu doma každý den v prvním týdnu dítěte a poté každý druhý den do 10. dne po porodu. Dále má žena nárok na max. 3 návštěvy ohledně kojení. Pro registraci jako nezávislá porodní asistentka je třeba mít certifikát porodní asistentky registrované u Červeného kříže, dva roky praxe v nemocnici a členství v Národní asociaci porodních asistentek. Vzdělání v porodní asistenci je uskutečňováno na vysokých školách. Doba studia je od 1,5 roku do 4 let, v závislosti na typu studia a dosavadní praxi v oboru. [53]
Irsko	Stejně jako v ČR jsou normou porody vedené lékaři, stejně jako porodnické služby, navrhované a vytvářené porodníky. Každá žena si může, jako ve většině evropských zemích, svobodně zvolit svého lékaře, nikoli svou porodní asistentku. Porodní asistentky pracují podle předpisů stanovených porodníky. Termín „nurse“ (zdravotní sestra) se smí zcela zákonně vztahovat i na „midwife“ (porodní asistentku). Na profesi porodních asistentek se spíše pohlíží jako na odvětví zdravotních sester, než jako na nezávislé povolání.
<b>Země</b>	<b>Popis</b>
Velká Británie	Primární péče je v kompetenci porodní asistentky. Lékař pouze oznámí těhotenství a nakontaktuje ženu na porodní

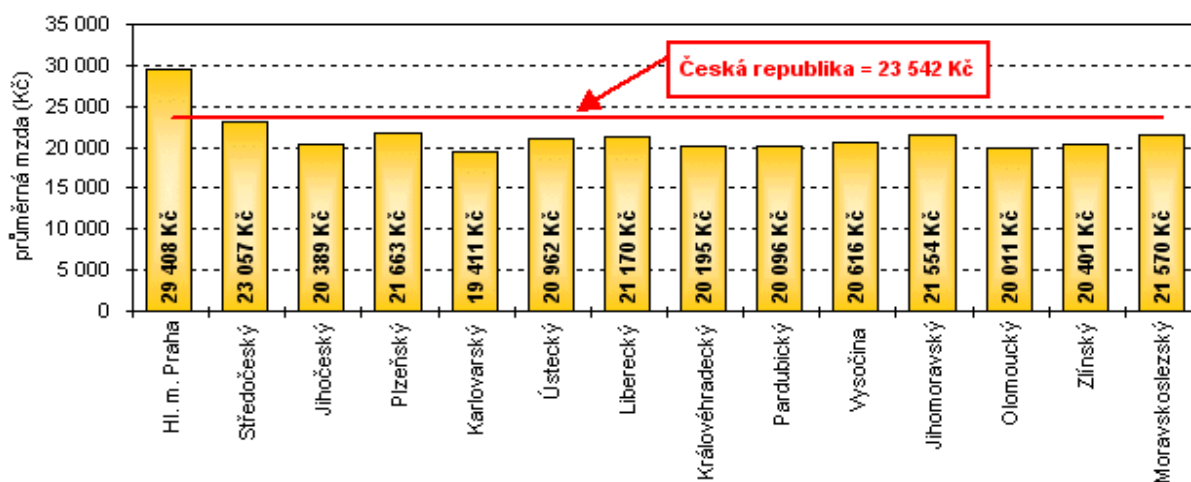
## Příloha č.5

	<p>asistentku. Ženy se mohou rozhodnout zda chtějí родit v nemocnici, nebo v domácím prostředí. Při porodu v nemocnici se doporučuje pobýt dva dny. Rodička však může po šesti hodinách odejít domů. Pokud trvá na dřívějším propuštění musí podepsat formulář, kterým potvrzuje, že odchází na vlastní zodpovědnost. Nemocnice mají určitá nařízení, podle kterých se státní asistentky musí řídit (např. délka první doby porodní). Porod v domácím prostředí je legální a pokud nějaká asistentka pomoc doma odmítne, může si na ni žena stěžovat či ji zažalovat. Porod v domácím prostředí probíhá za účasti dvou asistentek a je plně hrazen pojišťovnou, zrovna tak jako porod v porodním domě nebo v nemocnici. Porodní asistentky jsou odpovědné za prenatální, intrapartální a poporodní péči až do 28. dne po porodu (nebo dle potřeby). Vzdělání porodních asistentek se nejčastěji děje na univerzitách v délce 3-4 let. Všechny asistentky musí být registrované. [57]</p>
USA	<p>Vzdělání porodních asistentek je rozděleno do několika úrovní – certifikovaná porodní asistentka-sestra (CNMs – podíl na porodech v USA 8% z toho 96% v nemocnicích), certifikovaná porodní asistentka (CM), porodní asistentka s licenci a dula. Všechny CNMs a CM mají bakalářské vzdělání (80% z nich magisterské a vyšší). Dula a porodní asistentka často pracují spolu. V návaznosti na dosažené vzdělání se liší pracovní náplň a pracoviště. Zatímco většina porodních asistentek-sester pracují v nemocnici, některé certifikované a licencované porodní asistentky a mnoho dul pracují uvnitř komunity nebo doma. Konkrétní podmínky pro vykonávání porodní asistence se liší stát od státu. Obecně však porodní asistentky podporují a povzbuzují „normální“ porod. [56]</p>

## Grafické znázornění průměrné měsíční mzdy v ČR



Graf 5. 7: Průměrná hrubá měsíční mzda podle krajů ve 4. čtvrtletí 2008 přepočtena na plně zaměstnané (subjekty se sídlem na daném území, bez podnikatelských subjektů do 20 zaměstnanců)



Graf 5. 8: Průměrná hrubá měsíční mzda podle krajů v roce 2008 ve fyzických osobách (subjekty se sídlem na daném území, bez podnikatelských subjektů do 20 zaměstnanců)