

Strategie rozvoje soukromého radiodiagnostického centra v Brně

Bc. Ondřej Metelka

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej Metelka**
Osobní číslo: **M210169**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Strategie rozvoje soukromého radiodiagnostického centra v Brně**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literální rešerši zaměřenou na podnikatelský plán a formulujte teoretická východiska pro realizaci projektu.

II. Praktická část

- Zpracujte výchozí analýzy pro vybrané odvětví.
- Vytvořte podnikatelský plán vytvoření nového subjektu.
- Podnikatelský záměr podrobte rizikové, nákladové a časové analýze.

Závěr

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BARROW, Colin, Paul BARROW a Robert BROWN. *The business plan workbook: a step-by-step guide to creating and developing a successful business*. Ninth edition. New York, NY: Kogan Page, 2018, 320 s. ISBN 978-0749481797.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravit, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, Expert (Grada), 2011, 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- KARADAĞ, Hande. *Strategic financial management for small and medium sized companies*. Bingley: Emerald, 2015, 272 s. ISBN 978-1-78560-775-2.
- MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Vydání druhé. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2020, 105 s. ISBN 978-80-7560-287-9.
- SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada), 2020, 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjím-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 21. dubna 2023

Jméno a příjmení: Bc. Ondřej Metelka

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se soustředí na vývoj strategie pro rozvoj radiodiagnostického centra v Brně. Před samotným vytvořením projektu byla provedena rešerše v oblasti strategického řízení. Na základě získaných teoretických poznatků byl vyvinut projekt, jehož cílem bylo rozšíření podniku o novou radiodiagnostickou pobočku. Cílem projektu je vytvořit plán, který umožní podniku dosáhnout svých cílů a růst v oblasti radiodiagnostiky.

Klíčová slova: radiodiagnostika, strategické řízení, rozšíření společnosti

ABSTRACT

The thesis focuses on developing a strategy for the expansion of a radiodiagnostic center in Brno. Prior to the project development, research was conducted in the field of strategic management. Based on the acquired theoretical knowledge, a project was created with the aim of expanding the company with a new radiodiagnostic branch. The project's goal is to create a plan that will enable the company to achieve its objectives and growth in the field of radiodiagnostics.

Keywords: radiodiagnostics, strategic management, company expansion

Rád bych touto cestou vyslovil velké díky mému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc., za jeho cenné rady, užitečné připomínky, a především za čas, který mi věnoval. Jeho odborné vedení a podpora mi byly velkým přínosem pro můj akademický růst a úspěch. Rovněž bych rád vyjádřil svou vděčnost rodině za jejich neocenitelnou podporu a obětavost v průběhu mého studia. Bez jejich podpory a porozumění bych nedosáhl svých cílů.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ | 12 |
| 1.1 STRATEGICKÝ PLÁN | 14 |
| 1.2 STRATEGICKÁ VÝCHODISKA (VIZE, MISE)..... | 15 |
| 1.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA | 16 |
| 1.3.1 PEST analýza | 17 |
| 1.3.2 Porterův pětifaktorový model | 18 |
| 1.3.3 Interní analýza | 19 |
| 1.3.4 SWOT analýza | 19 |
| 1.4 VOLBA A VARIANTY STRATEGIE | 21 |
| 1.5 REALIZACE STRATEGIE..... | 23 |
| 1.6 HODNOCENÍ A KONTROLA STRATEGIE | 24 |
| 2 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ | 26 |
| 2.1 ZDRAVOTNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE..... | 26 |
| 2.1.1 Podnikání ve zdravotnictví v České republice..... | 27 |
| 2.1.2 Zahájení provozu zdravotnického zařízení v České republice..... | 31 |
| 2.1.3 Rizika podnikání ve zdravotnictví v České republice..... | 32 |
| 3 RADIODIAGNOSTIKA | 34 |
| 3.1 RADIODIAGNOSTIKA JAKO OBOR MEDICÍNY | 34 |
| 3.2 RADIODIAGNOSTICKÁ ZDRAVOTNÍ TECHNIKA A SLOŽENÍ RTG PRACOVIŠTĚ | 35 |
| 3.3 RADIOLOG..... | 36 |
| 3.4 RADIOLOGICKÝ ASISTENT | 36 |
| 3.5 SPECIFIKA PROVOZU RTG PRACOVIŠTĚ A LEGISLATIVNÍ PŘEDPISY | 37 |
| 3.6 FINANCOVÁNÍ RTG PRACOVIŠTĚ | 39 |
| 4 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI | 41 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 42 |
| 5 PROFIL SOUKROMÉHO RADIODIAGNOSTICKÉHO CENTRA | 43 |
| 5.1 STRATEGICKÉ ANALÝZY..... | 45 |
| 5.1.1 PEST analýza | 45 |
| 5.1.2 Porterův pětifaktorový model | 50 |
| 5.1.3 Interní analýza | 55 |
| 5.1.4 SWOT analýza | 58 |
| 6 NÁVRH FORMULACE A TVORBY STRATEGIE PRO NOVOU Pobočku | 63 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6.1 | POSLÁNÍ, VIZE | 63 |
| 6.2 | VOLBA STRATEGIE | 64 |
| 6.3 | REALIZACE STRATEGIE..... | 66 |
| 6.4 | HODNOCENÍ A KONTROLA STRATEGIE | 76 |
| 7 | SHRNUTÍ POZNATKŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI..... | 79 |
| | ZÁVĚR | 80 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 81 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 84 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 85 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 86 |

ÚVOD

Tato práce se soustředí na strategii rozvoje soukromého radiodiagnostického centra v Brně. V dnešním dynamickém tržním prostředí je klíčové mít proaktivní a cílený přístup k rozvoji a expanzi organizace. Bez strategického přístupu lze jen stěží dosáhnout úspěchu a udržet si konkurenční výhodu. Nahodilé investice bez hlubšího a promyšleného konceptu nejsou dostatečně efektivní a nemohou posílit pozici organizace na trhu. Naopak, investiční rozhodnutí podpořená kvalitní analýzou a v souladu se strategickými záměry, mohou přinést velmi významné výsledky a posílit celkovou životaschopnost organizace. Je tedy důležité mít jasnou a přesně definovanou strategii, která bude sloužit jako cesta k dosažení stanovených cílů a úspěšnému plnění očekávání zákazníků a ostatních zainteresovaných stran.

V současném prostředí je strategické řízení nezbytné pro úspěšný rozvoj zdravotnických zařízení. Zatímco zdravotnictví je primárně spojeno s veřejným zájmem a péčí o pacienty, soukromé zdravotnické zařízení musí být schopno vygenerovat zisk, aby mohlo udržovat kvalitu a dostupnost služeb. Nicméně, strategický přístup k řízení není jen o zisku, ale také o efektivním využití zdrojů a konkurenceschopnosti na trhu. Zdravotnictví je navíc oblastí, která se rychle vyvíjí a mění, a to jak v technickém, tak v legislativním a sociálním smyslu. Proto je důležité, aby zdravotnická zařízení měla pečlivě promyšlené strategické záměry, které zohledňují nejen aktuální situaci, ale i možnosti a hrozby, které mohou nastat v budoucnu. Bez strategického přístupu by mohly investiční rozhodnutí být pouze náhodné a bez zamyšlení, což by mohlo mít negativní dopad na celkovou konkurenceschopnost a rentabilitu zdravotnického zařízení. Z tohoto důvodu je nutné analyzovat interní i externí faktory, které mohou ovlivnit rozvoj organizace, a v souladu s těmito faktory vytvářet strategie, které povedou k úspěšnému naplnění cílů.

Cílem práce je sestavit návrh strategie rozvoje pobočky radiodiagnostického centra v Brně. Návrh je zpracován pro organizaci XY, která již provozuje radiodiagnostické centrum v Brně. Momentálně tato organizace uvažuje o rozšíření činnosti formou zřízení nové pobočky.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem práce je sestavit návrh strategie rozvoje pobočky radiodiagnostického centra v Brně. Návrh je zpracován pro organizaci XY, která již provozuje radiodiagnostické centrum v Brně. V současné době se organizace zaměřuje na možnost rozšíření své činnosti o novou pobočku, která by měla být umístěna v Brně. Součástí této práce je představení souvislosti tvorby strategie v oblasti zdravotnictví a následné sestavení strategické analýzy pro zvažovanou pobočku v Brně. Pro dosažení tohoto cíle byla tato práce rozdělena do dvou částí teoretické a praktické. V teoretické části práce jsou definovány pojmy jako strategie a strategické řízení organizací, dále jsou zde popsána specifika podnikání ve zdravotnickém sektoru a blíže přiblížena činnost soukromého radiodiagnostického pracoviště. K těmto cílům je využito deskripce odborných zdrojů jako odborných publikací, odborných článků, názorů odborníků, ale také legislativních předpisů.

Praktická část práce se věnuje profilu soukromého radiodiagnostického centra, které uvažuje o rozšíření pobočkové sítě. Dále je provedena strategická analýza založení nové pobočky, která je zakončena souhrnnou SWOT analýzou. Na základě syntézy je formulován návrh strategie pro novou pobočku. Kromě toho jsou zde navrženy možnosti, jak organizace může využít své vlastní zdroje pro rozšíření své činnosti do nového prostoru a jakým způsobem by měla organizace využít své konkurenční výhody.

Výstupy z práce budou předloženy managementu zdravotnického zařízení jako jeden z podkladů pro rozhodnutí o realizaci či nerealizaci investičního záměru rozvoje. Záměrem je předložit managementu dostatek relevantních a kvalitních informací pro kvalifikované rozhodnutí o řešeném problému.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ

Strategie a strategické řízení mají velmi úzkou souvislost s problematikou investičního rozhodování. Investiční rozhodování patří mezi klíčové rozhodnutí v každé organizaci, protože jeho obsahem je rozhodnutí o přijetí či zamítnutí jednotlivých investičních projektů, které organizace připravila. Je srozumitelné, že úspěšnost investičních projektů výrazně ovlivňuje prosperitu celé organizace. Pokud bude dlouhodobě docházet ke špatným investičním rozhodnutím, tak nelze zajistit konkurenceschopnost a stabilitu organizace. Každé investiční rozhodnutí musí vycházet z rozhodování na strategické úrovni, tj. na úrovni strategie a strategického řízení (Fotr, Souček, 2011, s. 16).

Manažerské rozhodování je v dnešním prostředí velmi složité, protože se řídící pracovníci musí rozhodovat ve vysoce neurčitém prostředí, a řada z nich nedokáže prognózovat, co nastane za půl roku, rok či ještě v delším časovém období. To však neznamená, že mají opomíjet využití strategického řízení a strategického plánování. Právě strategické řízení či formulace strategie mohou být velmi nápomocné při manažerském rozhodování, tedy i rozhodování investičním (Straková, Váchal, 2018).

Strategické řízení je proces plánování a řízení dlouhodobého vývoje organizace, který se provádí nejvyšším vedením nebo majiteli firmy. Zahrnuje identifikaci a analýzu faktorů, které ovlivňují současné a budoucí výsledky firmy a současné navrhování a implementaci strategii, které umožní dosáhnout cílů organizace v souladu s její vizí a mise. Tento proces také zahrnuje správu a koordinaci zdrojů, včetně lidských zdrojů, a maximalizaci efektivnosti a efektivity využití těchto zdrojů. Strategické řízení také zahrnuje monitorování vnějšího prostředí, včetně trhu, konkurence a nových trendů, aby bylo zajištěno, že organizace bude schopna reagovat na nové výzvy a příležitosti (Hanzelková et al., 2013, s. 1).

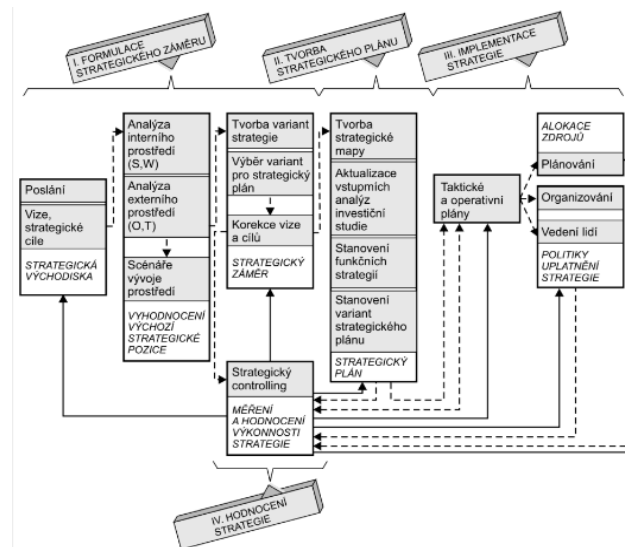
Strategie může být chápána jako klíčový nástroj pro dosažení cílů organizace. Tento nástroj umožňuje organizaci reagovat na vnější vlivy, předvídat budoucí vývoj trhu a vytvářet plány pro úspěšné zvládnutí této situace. Strategické rozhodování zahrnuje analýzu konkurenčního prostředí a vnějších vlivů, které mohou ovlivnit podnik, a využívání těchto poznatků k formulaci dlouhodobých plánů. Tyto plány zahrnují přizpůsobení organizace tak, aby mohla využít své klíčové kompetence, a posílení těchto kompetencí tak, aby se staly nenapodobitelnými. Strategie umožňuje organizaci stanovit si dlouhodobé cíle a následně plány, jak tyto cíle dosáhnout (Fotr et al., 2020, s. 31).

V současné době je strategické řízení nezbytností pro každou organizaci, která usiluje o úspěch na trhu. Strategická vize organizace se často mění v závislosti na změnách v okolním prostředí a nových příležitostech a výzvách. Strategie rozvoje organizace se snaží tyto změny zohlednit a využít je ke zlepšení výkonnosti a růstu organizace. Jedním z klíčových prvků strategického plánování je analýza konkurenčního prostředí, která umožňuje identifikovat příležitosti a hrozby a navrhnout efektivní strategii, která přinese dlouhodobé výhody a konkurenční výhodu. Cílem strategie rozvoje organizace je tedy nejen dosažení krátkodobých cílů, ale také vytvoření trvalého a udržitelného úspěchu organizace v budoucnosti (Martiničová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 87).

Právě strategie je jádrem strategického řízení. Strategické řízení nelze jednoznačně definovat, protože jde o velmi komplexní, rozmanitou a složitou oblast. V odborných zdrojích se lze z tohoto důvodu setkat s různými definicemi. Na strategické řízení je pohlíženo například jako na vědu a umění optimalizovat znalosti a intuici v potřebné míře pro zajištění tvorby a udržení klíčových kompetencí organizace (Fotr et al., 2020, s. 29).

Je možné konstatovat, že i praktické zkušenosti ukazují na přínos využití strategického řízení a strategie pro podnikatelské organizace. Přední světové firmy, které dlouhodobě uplatňují metody strategického řízení, potvrzují jeho účinnost a výhody. Tyto metody umožňují systematický pohled na firmu a její rozvojový program, což napomáhá kreativnímu sjednocování stanovisek manažerů i zaměstnanců (Fotr et al., 2020, s. 43).

Níže prezentovaný obrázek slouží jako základní model strategického managementu, který se v praxi uplatňuje pomocí různých přístupů a modelů formulace, implementace a hodnocení strategie. Nicméně, i když existuje mnoho odlišných přístupů, tento model správně ukazuje klíčové fáze a vzájemné vztahy mezi nimi, stejně jako jednotlivé podstatné aktivity, které jsou v těchto fázích prováděny. Jedná se o výrazně užitečný nástroj pro každého manažera, který chce úspěšně řídit svou organizaci a dosáhnout stanovených cílů (Fotr et al., 2020, s. 42).



Obrázek 1 Schéma strategického managementu (Zdroj: Fotr et al., 2020, s. 42)

Z obrázku vyplývá, že lze proces strategického managementu rozdělit na čtyři klíčové části, kterými jsou formulace strategického záměru, tvorba strategického plánu, implementace strategie a hodnocení strategie. V každém z těchto procesů se lze setkat s dílčími procesy, které mají různorodý charakter, a které v konečném důsledku ovlivňují celkový výsledek (celkovou efektivitu strategického řízení). Zároveň ze schématu vyplývá návaznost těchto aktivit či jejich vzájemná provázanost. Zároveň schéma potvrzuje poměrně velký význam strategického plánování a strategického plánu v rámci strategického managementu.

1.1 Strategický plán

Obsahem strategického plánu je podrobný návrh strategie. Tímto se strategický plán stává dokumentem, který prezentuje východiska pro sestavení strategie, které se odvozují od poslání organizace, dále jej ovlivňují výsledky strategické analýzy (včetně SWOT analýzy), formulace vize, strategické cíle a strategické iniciativy. Ve strategickém plánu by mělo dojít i k popisu personálních odpovědností a časových milníků. Podstatné je zabývat se i rozpočtovými souvislostmi, tedy náklady a výnosy (Janišová, Křivánek, 2013, s. 104-105).

Strategické plánování je často i předmětem kritiky, která směřuje k tomu, že strategické plány musí „přehánět“ a opakují věci, které jsou zřejmé, či obsahuje velkorysé představy o budoucnosti. V dalších případech je kritizováno, že se za strategické plány vydávají výstupy, které nejsou obsahově ani formálně strategickými plány – například pouhé soupisy věcí, které mají být v budoucnosti vykonané (Mallon, 2019).

Například ve finančním plánování se často objevují následující chyby (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 166):

- Stejný plán pro různé případy – jeden vytvořený plán nemůže sloužit pro všechny účely.
- Snižování priorit – je nutné nesnižovat priority, ale důsledně dbát na jednoduchost, přesnost, reálnost a komplexnost.
- Slepé odhady – je vhodnější provádět odhady konzervativně při zachování reálnosti, a také je nutné respektovat, že rychlý růst je náročný na řízení.

K dalším chybám při strategickém plánování (resp. v rámci výstupu strategického plánování – strategického plánu) se řadí neexistence zodpovědnosti za implementaci, definice příliš mnoha cílů, plánování „od stolu“ (bez praktických dat), nezáměr o reflexi strategických akcí do každodenních operací, neexistence zpětné vazby, nedostatečné soustředění se na plnění strategie (Janišová, Krivánek, 2013, s. 105).

1.2 Strategická východiska (vize, mise)

Vize podniku jsou představy a vůle vlastníků organizace dosáhnout změnami v dlouhodobém horizontu určitého úspěšného stavu organizace a hlavních cílů organizace. Vize organizace by měla vycházet ze strategické analýzy. Vize představuje podstatu dlouhodobých inovací a cílový stav, ke kterému směřuje úsilí organizace (Martiničová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 87).

Mise, také nazývaná poslání, je zásadní pro definování budoucího směřování a hodnot podnikání. Mise organizace by měla být trvalá, nečasově omezená a reflektovat všechny důležité prvky podnikání. Důležité je, aby byla v souladu s historickým vývojem organizace, respektovala její schopnosti a hodnoty a zohledňovala očekávané vlivy prostředí. Mise organizace by měla vystihovat základní účel podnikání a jeho smysl, a měla by být srozumitelná pro všechny zaměstnance organizace (Myšková, 2020, s. 25).

Zároveň je zřejmé, že se bude poslání organizace v průběhu času měnit, a proto je velmi vhodné se periodicky k formulaci poslání vracet a provádět případné aktualizace. Důvodem je i to, že se má od poslání organizace odvíjet reálný život organizace a jejího podnikání (Janišová, Krivánek, 2013, s. 78).

V rámci formulace strategických východisek je nutné respektovat, že je každá organizace jedinečná, a proto i účinná strategie musí být nereprodukovatelná. To znamená, že parametry strategických východisek nelze transformovat z jedné organizace na druhou, kopírovat je či zobecňovat (Fotr et al., 2020, s. 43).

1.3 Strategická analýza

V rámci strategického řízení je nutné neustále realizovat dynamickou strategickou analýzu dalšího vývoje základních faktorů působících na rozhodnutí a provádět změny vedoucí k dosažení strategických cílů organizace. Tato strategická analýza se rozděluje na dvě základní části, tj. analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřního prostředí organizace (Martiničová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 88).

Jak již bylo uvedeno, tak základním předpokladem úspěchu organizace je její strategie, kterou ovšem nelze formulovat, aniž by nevycházela z kvalitně zpracované strategické analýzy. Každý manažer, který podceňuje nutnost tvorby strategie, přináší organizaci výrazné ztráty. Je to právě kvalitně definovaná strategie, která má chránit organizaci před nežádoucími vlivy chaosu (Kozák, Vican, Vaněk, 2012, s. 11).

Strategická analýza, její kvalita a výstupy, pak přímo ovlivňují další kroky a fáze strategického řízení, a proto je nutné provést strategickou analýzu komplexně a precizně (Karadag, 2015, s. 34).

V dnešním konkurenčním prostředí je využití situační analýzy v rámci strategického řízení podniků v ČR velmi diskutované jak v akademickém, tak v podnikatelském prostředí. Názory na to, jaký význam má tato analýza, se velmi liší. Někteří tvrdí, že je to jediný způsob, jak správně projektovat a realizovat podnikovou strategii, zatímco jiní ji odmítají jako zastaralou metodu (Straková, Váchal, 2018).

Zpravidla se doporučuje realizovat strategickou analýzu formou různých dílčích analýz vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Takovýto přístup podporuje dosažení stavu, ve kterém nedojde k opomenutí žádné podstatné oblasti, a tedy strategická analýza bude kompletní, správná a důvěryhodná, což se pak pozitivně projeví i na formulované strategii (Hanzelková et al., 2013, s. 34).

I u zdravotnických zařízení platí, že nejsou izolovanými organismy, ale otevřenými systémy, které se v rámci svojí existence musí plynule a flexibilně přizpůsobovat změnám okolí a interním potřebám. Strategická analýza u nich umožňuje prostřednictvím zpětné vazby

hodnotit efektivitu již realizovaných kroků, vyhnout se hrozbám, flexibilně reagovat na změny v medicíně či změny trhu, ale také provést predikci budoucích nutných kroků k přizpůsobení se dalšímu vývoji (Slouka, 2017).

1.3.1 PEST analýza

PEST analýza je nástrojem analýzy makroprostředí organizace, kdy se klade důraz na prozkoumání faktorů zahraničního a národního prostředí. Záměrem je zhodnotit faktory významné pro strategický záměr (Fotr et al., 2020, s. 57).

Dle konkrétní potřeby analyzovaného subjektu může PEST analýza zkoumat čtyři až šest základních faktorů v makroprostředí zdravotnického zařízení. Jedná se o následující (Slouka, 2017):

- Politické a právní prostředí – vychází z politického dění na mezinárodní i vnitrostátní úrovni, zejména souvisí s legislativou, regulací zdravotnického trhu, s ochranou pacientů, s konkurenčním chováním apod.
- Ekonomické prostředí – sestává z jevů jako je ekonomický vývoj, vývoj míry inflace, vývoj směnných kurzů, pracovní produktivity. V oblasti zdravotnictví jde například o spoluúčast pacienta, což ovlivňuje nabídku služeb a jejich strukturu, dále koupeschopnost pacientů.
- Sociologické prostředí – zde se řadí velmi široká řada různých faktorů. Jde například o vliv věkového rozložení populace, regionální populace, rozložení pohlaví, náboženství, etnická příslušnost apod.
- Technologické prostředí – V kontextu strategického řízení organizací je technologické prostředí klíčovým faktorem, jehož sledování a využití může být prospěšné pro zajištění úspěchu na trhu. Sledování technologických inovací, novinek a vynálezů je nezbytné pro udržení kroku s rychle se měnícím tržním prostředím a přizpůsobení se novým trendům. Schopnost přijímat a implementovat nové technologie může být klíčovým faktorem pro úspěšné přežití organizace v konkurenčním prostředí.
- Ekologické vlivy – jsou unikátní pro různé obory, ale obecně platí, že se ochrana životního prostředí dostává do popředí zájmu společnosti, a proto je nutné na tento vývoj reagovat.

1.3.2 Porterův pětifaktorový model

Porterův pětifaktorový model se používá pro analýzu konkurenčního prostředí organizace. Model se zaměřuje na konkurenční síly v daném odvětví, které ovlivňují charakter a úroveň konkurence v daném odvětví. Tyto síly zahrnují vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, hrozby ze strany nových konkurentů, riziko substituce a úroveň rivality mezi stávajícími konkurenty. Model rovněž identifikuje bariéry vstupu a výstupu z daného odvětví. Porterův model je užitečným nástrojem pro posouzení konkurenčního prostředí a pomáhá organizacím lépe porozumět silám, které ovlivňují konkurenceschopnost v daném odvětví (Fotr et al., 2020, s. 60).

Porterova analýza slouží jako nástroj pro získání informací o konkurenční situaci organizace v rámci daného odvětví. Cílem této analýzy je odhalit hrozby, které mohou organizaci ohrožovat v budoucnu, a zároveň identifikovat příležitosti, které mohou pomoci posílit její pozici v odvětví. Důležitou součástí této analýzy je také identifikace bariér vstupu a výstupu z daného odvětví, což organizaci umožní lépe plánovat své budoucí kroky (Hanzelková et al., 2013, s.68).

V rámci rivality stávající konkurence si lze všimnout například počtu konkurentů, míry růstu trhu, přístupu konkurence k technologiím a inovacím, nákladů na odchod z odvětví. U síly v podobě rizika vstupu nových konkurentů je možné zaměřit pozornost na bariéry vstupu na trh, legislativní regulace, kapitálovou náročnost vstupu apod. Vyjednávací síla zákazníků vychází z míry jejich koncentrace, velikosti, cenové citlivosti. U vyjednávací síly dodavatelů lze sledovat jejich koncentraci, význam zákazníka (podniku) pro dodavatele, velikost dodavatele na svém trhu. U hrozby ze strany substitutů se sledují náklady na přechod k substitutům, ceny substitutů, kvalita apod. (Barrow, Barrow, Brown, 2018, s. 13).

V praxi zdravotnických zařízení se lze v rámci využití Porterova pětifaktorového modelu zaměřit na následující prvky v odvětví (Slouka, 2017):

- Rivalita stávající konkurence – ve zdravotnictví má zásadní vliv, a proto je nutné znát konkurenci v daném regionu, včetně jejího možného vývoje. Nutnost uzavření spolupráce s pojišťovny však umožňuje regulaci počtu a sítě smluvních pracovišť.
- Vyjednávací síla dodavatelů – ve zdravotnictví nelze podcenit tvorbu pozitivních vztahů s dodavateli.
- Vyjednávací síla odběratelů – je nutné budovat i pozitivní vztahy s pacienty, pečovat o jejich zdraví, chovat se vstřícně apod.

- Hrozba ze strany substitutů – v některých vysoce oborově specifických zdravotnických oblastech neexistují žádné substituty.
- Hrozba příchodu nové konkurence – je ovlivněna celou řadou bariér, jako nutností know-how, zájmem pojišťoven o spolupráci, využitím vysoce kvalifikovaného personálu.

1.3.3 Interní analýza

Organizace se při interní analýze svého prostředí může opírat o různé metody, přičemž jednou z nich je interní analýza výrobních faktorů. Tato analýza se zaměřuje na několik klíčových oblastí, mezi nimiž patří faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové.

Faktory vědecko-technického rozvoje mají za cíl pomoci organizaci využít výsledky vědecko-technického pokroku při plnění své strategie. Marketingové a distribuční faktory se zaměřují na zajištění splnění potřeb a přání zákazníků, přičemž jsou zohledněny prvky jako cenová a produktová strategie, kvalita výrobků a služeb, účinnost marketingové komunikace a vztahy se zákazníky.

Faktory výroby a řízení výroby se týkají každé organizace, včetně těch, které produkují služby. Pozornost se zde věnuje dostatečnosti výrobních kapacit, flexibilitě výroby, hospodárnosti výroby, spolehlivosti a stabilitě výroby a dalším podobným prvkům.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů se zaměřují na prvky, jako je image a prestiž podniku, organizační struktura, pracovní klima, velikost organizace v rámci oboru a kvalifikace pracovníků.

Faktory finanční a rozpočtové jsou rovněž důležité, jelikož je nutné posoudit finanční zdraví organizace a zjistit, zda je uvažovaný strategický rozvoj podniku reálný i z finančních hledisek (Hanzelková et al., 2013, s. 104-112).

1.3.4 SWOT analýza

Mezi nejznámější metody, jak analyzovat interní a externí prostředí podniku, patří SWOT analýza. Tato metoda umožňuje identifikovat silné a slabé stránky vnitřního prostředí a zároveň příležitosti a hrozby v prostředí vnějším. Výstupem SWOT analýzy je zhodnocení vzájemného působení identifikovaných faktorů. Silné a slabé stránky jsou hodnoceny

na základě interních faktorů, zatímco příležitosti a hrozby jsou odvozeny z externího prostředí organizace (Fotr et al., 2020, s. 56-57).

Při zpracování SWOT analýzy je důležité řídit se určitými zásadami, aby byly výsledky analýzy co nejpřesnější a relevantní pro organizaci. Jednou z těchto zásad je zaměřit pozornost pouze na strategická fakta, tedy na ty, která jsou klíčová pro dosažení cílů organizace. Dále je nutné mít na paměti, že závěry ze SWOT analýzy by měly být relevantní pro účel, pro který byla analýza zpracována. Proto by měla být analýza přizpůsobena specifickým potřebám organizace.

Další důležitou zásadou je, že SWOT analýza by měla obsahovat pouze ta fakta, která se přímo týkají analyzované strategické oblasti. To znamená, že se nezaměřuje na detaily, které neovlivňují výsledky organizace. Důvěryhodnost SWOT analýzy je také klíčovým faktorem, a proto by měla obsahovat pouze ověřená a důvěryhodná fakta. To zajistí, že závěry z analýzy budou opodstatněné a budou moci být využity v procesu plánování a rozhodování.

Nakonec je důležité zachovat objektivní náhled a pohled na řešenou oblast, a to tak, že nelze využívat pouze subjektivní závěry zpracovatele analýzy. Je nutné získat názory a zkušenosti z celé organizace, a nejen od jednotlivých lidí, kteří se podílejí na analýze. Tím se zajistí, že závěry budou založeny na faktech, a ne na subjektivních pohledech jednotlivců (Hanzelková et al., 2013, s. 126-127).

V rámci využití SWOT analýzy je velmi podstatné provést i její vyhodnocení. K tomuto lze využívat například tzv. matice EFE a IFE. Tento přístup umožňuje kvantifikovat vlivy vnitřního prostředí a vnějšího prostředí na předmět SWOT analýzy. Matice EFE vyhodnocuje vlivy vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby), a to tímto postupem (Slouka, 2017):

- Pro správné provedení SWOT analýzy je důležité dodržet určité postupy. Jedním z nich je identifikace a hodnocení nejpodstatnějších vnějších faktorů, tedy příležitostí a hrozeb. Je nutné zajistit, aby matice byla symetrická a obsahovala stejný počet příležitostí a hrozeb.
- Dále je třeba přiřadit váhu jednotlivým faktorům, takže jejich součet bude roven 1,0.
- Poté je nutné přiřadit stupně vlivu každému faktoru, což se obvykle provádí prostřednictvím hodnocení v rozmezí 1 až 4. Hodnota 4 představuje významný vliv faktoru, hodnota 3 nadprůměrný vliv, hodnota 2 střední vliv a hodnota 1 nevýznamný

vliv. Tyto kroky zajistí objektivní a přesné zhodnocení vnějšího prostředí organizace a přispějí ke správným závěrům a doporučením v rámci SWOT analýzy.

- Kalkulace součinu ke každému z faktorů a součet výsledků.
- Finální zhodnocení faktorů, tj. 4 = nejvyšší citlivost, je nutná vysoká pozornost faktoru v rámci přípravy plánu, dále 2,5 = průměrná citlivost, či 1 = nízká citlivost, která svědčí o tom, že vnější faktory nemají velký vliv na průběh projektu.

U matice IFE se hodnotí prvky vnitřního prostředí, kdy je využito postupu v podobě (Slouka, 2017):

- Pro identifikaci a hodnocení interních faktorů je důležité opět vytvořit symetrickou matici, která zahrnuje nejpodstatnější faktory vnitřního prostředí organizace. Poté se jednotlivým faktorům přiřadí váha, která určuje jejich vliv na výkonnost organizace. Je nutné zajistit, aby součet vah byl roven 1,0.
- Každému faktoru se dále přiřadí stupeň jeho vlivu, který zahrnuje čtyři hodnoty: 4 = významná silná stránka, 3 = nevýznamná silná stránka, 2 = nevýznamná slabá stránka, 1 = významná slabá stránka.
- Pro každý faktor se spočítá součin jeho váhy a stupně vlivu. Tyto hodnoty jsou poté sečteny a výsledkem je celkové hodnocení interních faktorů organizace.
- Finální zhodnocení faktorů určí interní pozici organizace vůči jejím cílům a strategickým záměrům. Hodnota 4 naznačuje silnou interní pozici organizace s vysokou pravděpodobností naplnění záměru a dobrou připraveností. Hodnota 2,5 označuje průměrnou interní pozici organizace a hodnota 1 definuje slabou interní pozici s nedostatečnou připraveností organizace na plnění záměru. Je tedy nutné se soustředit na posilování organizace a zlepšení interních faktorů.

1.4 Volba a varianty strategie

V odborných zdrojích se lze setkat s různými pojetími a variantami strategie. Jedná se například o pět základních stylů strategie, které jsou vymezené charakterem podnikatelského prostředí. Jde o následující (Fotr et al., 2020, s. 30):

- Existuje několik typů strategií, které mohou být použity v různých typech podnikatelských prostředí. Klasická strategie se používá v situacích, kdy je prostředí předvídatelné a mění se pomalu. Tento typ strategie se zaměřuje na udržení

konkurenční výhody organizace a využívá detailní analýzy faktorů, které tuto výjimečnost vytvářejí.

- Formující se strategie se používá v nových a růstových odvětvích, kde je prostředí málo předvídatelné, ale organizace ho může ovlivňovat. Tento typ strategie využívá sdílené vize a flexibilitu a spolupráci s dalšími subjekty.
- Adaptivní strategie se zakládá na experimentování a flexibilitu a používá se v disruptivním prostředí, kde je složité predikovat jeho vývoj. Úspěch organizace závisí na inovacích.
- Vizionářská strategie je vhodná pro předvídatelné a ovlivnitelné prostředí. Tento typ strategie se zaměřuje na získání konkurenční výhody prostřednictvím uvádění nových produktů na trh nebo nových podnikatelských modelů.
- Strategie restartu se používá v defenzivních situacích, kdy existuje dlouhodobý nesoulad mezi aktuální strategií organizace a vývojem podnikatelského prostředí. Tento typ strategie se zaměřuje na obnovení rovnováhy a stabilitu organizace.

V rámci procesu formulování strategie je klíčovým úkolem stanovení strategických cílů. Tyto cíle jsou základem pro plánování a formulování strategie, a poskytují manažerům směr a sjednocují všechny aktivity podniku. Strategické cíle také slouží jako kritéria pro výběr a hodnocení variantních strategií, a pomáhají manažerům rozhodovat o tom, které strategie mají největší potenciál k dosažení stanovených cílů na všech úrovních organizace (Fotr et al., 2020, s. 46).

Volba strategických cílů je klíčovým krokem v procesu formulování strategie, protože strategie je úzce propojena s dlouhodobými cíli organizace. Cíle mohou být chápány jako požadované budoucí stavy organizace nebo jednotlivých částí, kterých se organizace snaží dosáhnout. Při stanovení cílů je důležité dodržovat SMART pravidla, což znamená, že cíle musí být stimulující, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Stimulující cíle motivují k dosažení co nejlepších výsledků, měřitelné cíle umožňují ověření jejich splnění, akceptovatelné cíle jsou přijatelné pro všechny zainteresované strany, realistické cíle jsou reálné a dosažitelné, a termínované cíle jsou stanovené v čase. Tato pravidla pomáhají zajistit, že stanovené cíle jsou účinné a dosažitelné (Hanzelková et al., 2013, s. 5).

1.5 Realizace strategie

Strategická analýza i návrh strategie postrádají smysl, pokud nedojde k realizaci strategie. Z tohoto důvodu je také nutné věnovat realizaci strategie stejnou pozornost jako analýzám a vlastní formulaci návrhu strategie. I metodicky zcela správně formulované strategie se mohou stát v důsledku měnících se podmínek zcela nevhodné. Realizaci strategie lze chápat jako proces, jehož prostřednictvím dochází k uvedení strategie do života (Hanzelková et al., 2013, s. 141).

Podmínkou úspěchu implementace strategie je přiřazení rolí a zodpovědností (individuálních i týmových), dále komunikace závazku managementu organizace k podpoře strategie a implementaci strategie. Dalším klíčovým krokem je definování infrastruktury a přidělení zdrojů potřebných pro implementaci strategie. Proces řízení změn je důležitým nástrojem pro úspěšnou realizaci strategie a monitorování výsledků. Je důležité otevřeně komunikovat úspěchy i neúspěchy při implementaci strategie a pravidelně se zabývat možnostmi jejího vylepšení. Komunikace je klíčovým faktorem pro úspěch implementace strategie a zajištění zapojení všech zainteresovaných stran (Janišová, Krivánek, 2013, s. 106-107).

I metodicky zcela správně formulované strategie se mohou stát v důsledku měnících se podmínek zcela nevhodné. Realizaci strategie lze chápat jako proces, jehož prostřednictvím dochází k uvedení strategie do života (Hanzelková et al., 2013, s. 141).

Implementace strategie vyžaduje realizaci akcí, strategických iniciativ, které mají vést ke splnění strategických cílů, a to dle definovaných milníků specifikovaných ve strategickém plánu. Organizace musí mít vyčleněné zdroje a definovanou konkrétní osobní zodpovědnost určených pracovníků pro tuto realizaci strategie. Je důležité si uvědomit, že během procesu implementace strategie se mohou vyskytnout různé problémy a výzvy, které mohou bránit dosažení zamýšlených cílů. Některé z těchto výzev mohou zahrnovat nejasnou nebo nedostatečnou komunikaci v rámci organizace ohledně strategické vize a cílů, nesoulad mezi očekávanými přínosy a aktuálním úsilím, změnu sponzora projektu nebo nedostatek pozornosti k výhodám strategie namísto pouhého zaměření na dodání výsledků. Dalšími potenciálními výzvami mohou být nedostatečné financování, nedostatek zdrojů, špatné plánování, nedostatek odborných znalostí a zkušeností, nebo nejasné role a odpovědnosti. Je důležité, aby manažeři mohli tyto výzvy identifikovat

a aktivně je řešit, aby mohli zajistit úspěšnou implementaci strategie (Janišová, Křivánek, 2013, s. 106-107).

1.6 Hodnocení a kontrola strategie

V rámci procesu strategického řízení je kontrola dosahování strategie nezbytnou součástí. Kontrola by měla být prováděna kontinuálně, během celého období, pro které byla strategie stanovena. Firmy, které chtějí úspěšně implementovat strategický plán, musí věnovat kontrole stejnou pozornost jako všem ostatním krokům procesu strategického řízení. Je vhodné zavést pravidelný systém reportování, který umožní efektivní monitorování výsledků (Hanzelková et al., 2013, s. 143)

Hodnocení strategie je klíčovým krokem, který nejenže umožňuje firmě zhodnotit dosažené výsledky a naplnění strategických cílů, ale také přináší mnoho dalších výhod. Kromě toho, že umožňuje firmě získat cenné zkušenosti a kompetence, lze díky němu identifikovat oblasti, kde je třeba vylepšit a zlepšit procesy a tím zvýšit konkurenceschopnost společnosti. Hodnocení strategie je však složitý proces, který vyžaduje nejen kvantitativní, ale i kvalitativní měření. Proces hodnocení strategie by měl být prováděn průběžně, aby bylo možné sledovat pokrok a přizpůsobit se změnám a výzvám trhu. Pravidelné reportování výsledků a jejich prezentace všem zainteresovaným stranám je klíčem k úspěchu implementace strategie (Fotr et al., 2020, s. 36).

Strategická kontrola umožňuje firmám zpětně posoudit platnost své podnikatelské strategie a určit, zda jsou nutné změny v průběhu implementace strategie kvůli změnám v interním i externím prostředí. Provedení strategické kontroly je obvykle zodpovědností vedení firmy, které používá strategická posouzení a projekty. Tento proces pomáhá firmám zajistit, že jejich strategické cíle jsou dosažitelné a že jsou v souladu s jejich zdroji a kapacitami (Mišún, Hudáková, 2017, s. 71).

Aby organizace mohla úspěšně aplikovat strategický management, je nezbytné, aby hodnocení strategie probíhalo průběžně v celém procesu. Strategie, které organizace používá, nemohou zůstat neměnné, protože prostředí, ve kterém se strategie realizuje, se neustále mění. Proto je nutné průběžně hodnotit strategii a zhodnotit externí a interní faktory, které ovlivňují strategii, vyhodnotit dosažené výsledky a porovnat je s předpoklady plánu. Na základě tohoto hodnocení organizace stanoví nezbytné korekce ve svých strategických postupech (Fotr et al., 2020, s. 36).

Strategická kontrola představuje klíčovou součást strategického řízení organizace a zaměřuje se na to, zda strategie stále odpovídá současnému vnitřnímu i vnějšímu prostředí. Pokud strategie není aktuální, strategická kontrola určí nezbytné změny, které je třeba provést. Proces hodnocení strategie by měl být aktivní a průběžný, aby bylo možné reagovat na neustále se měnící podmínky. Při hodnocení se používají jak kvantitativní, tak kvalitativní ukazatele, aby bylo možné posoudit, jak úspěšné bylo naplňování strategických cílů v průběhu realizace a jak se podařilo naplnit očekávání. Díky tomu je možné provádět korekce a optimalizovat strategii tak, aby byla co nejefektivnější (Mišún, Hudáková, 2017, s. 72; Fotr et al., 2020, s. 36).

2 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ

Podnikání nelze chápat jako jednoduchou záležitost, ale právě naopak. Jde o velmi náročnou činnost, která vyžaduje dlouhodobé úsilí, generuje vysokou psychickou zátěž, a přesto nemusí přinést očekávaný užitek. Základním předpokladem úspěchu je, aby podnikatel dokázal reagovat na specifickou charakteristiku svého oboru a měl realistická očekávání (Srpková, 2020). To znamená, že podnikání ve zdravotnictví nemůže být úspěšné, pokud nedojde k zohlednění specifík podnikání v tomto oboru.

2.1 Zdravotnictví v České republice

V České republice funguje systém zdravotnictví na podkladě dvou pilířů, mezi které se řadí úsilí k potlačení klíčových příčin nemocnosti/úmrtnosti osob, a také dosažení ekonomické dostupnosti zdravotnické pomoci/péče pro různé skupiny obyvatelstva. Na těchto principech je zdravotnický systém budován. Dále je v systému zdravotnictví České republiky podstatná zdravotní politika, její strategické cíle a prvky. Zdravotní politika je výrazem zájmu na zdravotním stavu. K jejím prvkům se řadí síť zdravotnických zařízení, způsoby financování zdravotní péče a vzdělávání zdravotních pracovníků (Jeřábková, 2021, s. 6-9).

Zdravotní péče je komplexní kategorií, která má v sobě zakódovány ekonomické, medicínské a legislativní prvky. Ekonomicky se zdravotní péče liší od ostatních služeb a statků na trhu kvůli specifickým faktorům, které spolu interagují a tvoří unikátní mix. Tyto faktory mohou být sice samostatně nejedinečné, avšak ve vzájemném propojení vedou k selhání trhu na mikroúrovni, což znamená, že v transakcích mezi pacientem a poskytovatelem dochází k chybám a nedostatkům. Pro zvládnutí těchto selhání jsou potřebné speciální mechanismy. Některé z faktorů, které tuto situaci způsobují, jsou například specifická poptávka, omezená konkurence, specifické chování lékařů, vysoká nejistota a informační asymetrie v oblasti zdravotní péče a specifické způsoby tvorby cen v této oblasti (Šámalová, 2022, s. 25-26).

Ve zdravotnictví je nejistota a nedostatek informací zásadním faktorem. Informační asymetrie jsou běžné mezi lékařem a pacientem, protože lékař má více odborných znalostí, a mezi pacientem a plátcem péče, protože pacient ví víc o svém zdravotním stavu a rizicích. Tyto faktory vedou k selhání trhu v mikroúrovni a vyžadují specifická řešení, aby byla zajištěna kvalitní a dostupná zdravotní péče (Šámalová, 2022, s. 26).

Z ekonomické perspektivy je klíčové pečlivě definovat rozsah poskytované zdravotní péče v rámci uzavřené transakce (za předpokladu, že pacient rozhoduje racionálně ohledně nabízených možností péče). Je důležité mít na paměti, že segmentace a komodifikace léčby se v různých oborech či typech zdravotní péče mohou lišit – například obory jako pediatrie, psychiatrie a interní medicína jsou velmi komplexní, zatímco například dialýza a laboratorní vyšetření jsou relativně snadno definovatelné. Tyto rozdíly ovlivňují i úhradové metody a specifika jednotlivých oborů (Šámalová, 2022, s. 27).

K základním indikátorům zdravotnického systému patří následující (Jeřábková, 2021, s. 10–11):

- Dostupnost zdravotní péče – reakce na překážky v rámci čerpání zdravotní péče jako finanční, geografické, organizační, sociokulturní.
- Kvalita zdravotní péče – důraz na poskytování kvalitní zdravotní péče, využití nejnovějších poznatků z výzkumu a vývoje.
- Ekonomická nákladnost zdravotní péče – suma peněžních prostředků, které jsou vydávány na zdravotnictví z hrubého domácího produktu.
- Výkonnost zdravotní péče – relativní vyjádření výdajů na zdravotnictví spotřebovaných na správu.
- Rovnost (spravedlnost) zdravotní péče – spravedlivý přístup ke zdravotní péči, implementace různých medicínských postupů pro pacienty veškerých sociálních skupin, bez ohledu na platební schopnosti či sociální postavení apod.
- Sociální akceptibilita – optimální soulad mezi dostupností a kvalitou, kdy dostupná péče musí být kvalitní a kvalitní péče musí být dostupná.

2.1.1 Podnikání ve zdravotnictví v České republice

Současné zdravotnictví v České republice nabízí příležitosti i soukromým zdravotnickým zařízením, které zde chtějí plně využívat potenciál soukromého podnikání ve zdravotnictví. Specifika podnikání ve zdravotnictví však vedou k tomu, že taková zařízení nedosáhnou úspěchu pouze při poskytování kvalitních služeb, ale musí dodržovat i zásady managementu a dokázat využívat tržní příležitosti. Dosažení této ambice je však v praxi velmi složité. Zejména, u malých ordinací, kde je majitelem zároveň lékař. Tento má zpravidla nedostatek času na plnění jiných než zdravotnických činností, nemá dostatečné zkušenosti s řízením podniků apod. (Slouka, 2017).

Existuje celá řada způsobů, jakými lze podnikat v oblasti zdravotnictví – od vlastnictví zubní a logopedické ordinace až po poskytování specializovaných zdravotnických služeb. Nicméně bez ohledu na konkrétní formu podnikání, musí být vždy zohledněn základní cíl, a to zajištění zdraví pacienta. Proto je toto podnikání považováno za velmi specifické, ať už jde o ordinace praktických lékařů nebo poskytování specializovaných zdravotnických služeb, protože jeho prioritou není pouze zisk, ale spíše péče o pacienta (Kubečka, Prokop, 2021).

Primárním úkolem státních i soukromých zdravotnických zařízení je naplnění zdravotních potřeb obyvatel. Pokud je zdravotnické zařízení schopné tuto ambici dosahovat, tak se to pozitivně projevuje na počtu klientů, tedy i na prosperitě zdravotnického zařízení (Slouka, 2017).

Když se jedná o provozování soukromé lékařské praxe, jsou kladené požadavky poměrně komplexní a rozdělují se do čtyř hlavních kategorií. Personální požadavky zahrnují zajištění odborného a kvalifikovaného personálu, který má dostatečné znalosti a zkušenosti v oblasti zdravotnické péče. Hygienické požadavky jsou klíčové, aby prostor a procesy odpovídaly příslušným hygienickým standardům, což je zvláště důležité pro zamezení šíření infekčních onemocnění. Technické požadavky zahrnují vybavení zdravotnického zařízení a splnění technických standardů pro zajištění nejvyšší kvality zdravotní péče. Věcné požadavky se týkají výběru a správného použití přístrojů, zdravotnických pomůcek a dalšího vybavení, které musí splňovat nejen obecné, ale i specifické požadavky pro daný druh zdravotní péče. Je tedy jasné, že v provozování soukromé lékařské praxe je nutné dbát na mnoho faktorů, které zajišťují kvalitní poskytování zdravotní péče (Kubečka, Prokop, 2021).

Z empirického šetření autorů Begkos, Llewellyn a Walshe (2020) vyplývá, že manažeři ve zdravotnictví vytvářejí strategie prostřednictvím výsledků kontrolní činnosti za účelem získání kontroly nad přidělenými zdroji. Záměrem strategií je často zlepšit nákladovou efektivitu, zvýšit příjmy a dosáhnout dalších cílů v oblasti řízení nákladů (Begkos, Llewellyn, Walshe, 2020).

Významným specifikem na zdravotnickém trhu je nutnost splnění legislativních podmínek pro provoz zdravotnického zařízení. Zdravotnické zařízení také musí získat příslušné registrace, což je podmíněno splněním celé řady různých podmínek. Další podmínkou je uzavření příslušného pojištění odpovědnosti poskytovatele zdravotních služeb (Slouka, 2017).

Na trhu se zdravotnickými službami v České republice se setkáváme s několika specifiky, které mají zásadní vliv na jeho fungování a vývoj. Jedním z hlavních je koexistence soukromých a státních zdravotnických zařízení, což ovlivňuje nejen konkurenci mezi poskytovateli, ale také kvalitu a dostupnost služeb. Většina služeb v zdravotnictví je hrazena pojišťovnou a regulovanými cenami, avšak v některých oblastech jsou výkony hrazeny smluvními cenami nebo přímo pacientem. Zdravotnická politika je také výrazně ovlivňována politikou zdravotních pojišťoven.

Dalším důležitým aspektem trhu se zdravotnickými službami je to, že výstupem služeb je péče o zdraví. Tato oblast má však i své specifické vlastnosti, například velký význam etiky zdravotníků. Zdraví populace je ovlivněno i mnoha dalšími faktory, jako jsou genetika, životní prostředí, životní styl nebo systém zdravotních služeb.

Je důležité zdůraznit, že zdravotnictví je dynamické odvětví, které se neustále vyvíjí a ovlivňuje každého člověka. Proto mají problémy zdravotnictví významný dopad na společnost a politiku. Z tohoto důvodu je potřeba s velkou citlivostí přistupovat ke všem aspektům této oblasti a hledat stále nové a inovativní řešení (Slouka, 2017).

Kvalita ve zdravotnictví

Na kvalitu zdravotní péče lze pohlížet ze tří hlavních hledisek. Jedná se o kvalitu z pohledu pacienta, která je podstatnou součástí vnímání poskytovaných služeb a vytváří respekt a úctu k pacientům, koordinaci a integraci služeb, komunikaci s pacientem (nikoliv pouze za účelem dostatečné informovanosti, ale také za účelem zmírnění úzkosti a strachu), dále tělesné pohodlí a zapojení rodiny či blízkých. Taktéž se jedná o kvalitu z pohledu řízení managementu (tj. tvorba a dodržování předpisů), tedy kvalita v tomto ohledu znamená, co nejefektivnější zajištění, co nejlepších služeb, a to i z ekonomického hlediska. Jedná se i o kvalitu z pohledu zdravotnických pracovníků (kvalitu poskytovaných služeb v praxi). Tento pohled je ovlivňován možnostmi, které zaměstnancům dané zařízení nabízí (tj. například přístup k novým diagnostickým přístrojům, možnost realizace specializovaných výkonů, další vzdělávání apod.) Podstatné je samozřejmě i dostatečné finanční ohodnocení a ocenění jejich práce prostřednictvím vedení a pacientů (Jeřábková, 2021b, s. 42–43).

Ziskovost ve zdravotnictví

V rámci cenové politiky se lze ve zdravotnictví setkat s tzv. pojmem přiměřený zisk. Tento pojem se týká poskytovatelů zdravotních služeb, kteří podléhají cenové regulaci

plánované péče (tj. v zásadě všichni). Nařízení znamená, že poskytovatel zdravotní péče je oprávněn vyúčtovat pacientovi samoplátci pouze takovou cenu, která se skládá z ekonomicky oprávněných nákladů (které mají úzkou souvislost s poskytováním péče), s přičtením právě přiměřeného zisku. Jde o cenovou kalkulaci na konkrétní typ výkonu v ceníku. Dodržování tohoto nařízení kontroluje například Ministerstvo zdravotnictví České republiky či Specializovaný finanční úřad. Přiměřenost zisku se pak posuzuje z hlediska těchto prvků (Institut medicínské ekonomiky, 2023):

- Objem majetku – u ordinací s vyšším majetkem lze kalkulovat vyšší zisk.
- Lékař podnikatel – pokud je lékař zároveň podnikatelem, tak jeho odměna může být vyšší než mzda lékaře zaměstnance.
- Investiční záměr – ordinace s investičním plánem může kalkulovat vyšší zisk.
- Případná podnikatelská rizika – lze zohlednit riziko nemoci, úrazů, právní rizika.
- Výše zisku v okolních zdravotnických zařízeních.

Z praxe Institutu medicínské ekonomiky (2023) vyplývá, že se zisk může zpravidla pohybovat mezi 15 % až 30 % z hodnoty uznatelných nákladů, aniž by k tomu měl kontrolní orgán nějaké výhrady. Je však vždy nutné definovat věcné argumenty, proč byla taková výše zisku zvolena (Institut medicínské ekonomiky, 2023).

Personální požadavky

Tomáš Fiala (ředitel Nemocnice ve Strakoniciích) tvrdí, že „*vedení nemocnice a vůbec zdravotnictví je byznysem. Trochu se ale liší předmět podnikání, cíl, core business. Většinou, když si jdete něco koupit, tak to taky zaplatíte. U nás si pacient jde „koupit“ alespoň část svého zdraví, přičemž péči mu poskytne zdravotnické zařízení, ale platí to pojišťovna*“ (Fiala, 2023).“

Vedoucí manažer zdravotnického zařízení by měl disponovat kombinací ekonomického i manažerského vzdělání. Lékař v pozici ředitele dokáže vhodnějším způsobem přistupovat ke zdravotnickému personálu a má u těchto zaměstnanců vyšší autoritu, což je výhodou při zajišťování vedení lékařské péče. Ekonomické vzdělání zase umožňuje chápat provozní a jiné souvislosti řízení zdravotnického zařízení (Fiala, 2023).

V celém českém zdravotnictví se lze setkat s problémem v podobě nedostatku personálu. Lidé odchází do sociální sféry či do důchodů, ale také například přecházejí do vlastních soukromých praxí. Problém se prohlubuje tím, že nepřichází noví zaměstnanci (Fiala, 2023).

2.1.2 Zahájení provozu zdravotnického zařízení v České republice

Jednotlivé fáze před zahájením provozu soukromého zdravotnického zařízení lze rozdělit na následující části (Kubečka, Prokop, 2021):

- Řízení o schválení provozního řádu – Pro získání schválení provozního řádu zdravotnického zařízení je třeba podat žádost u příslušné krajské hygienické stanice. Pro udělení schválení je klíčové mít k dispozici provozní řád a související dokumenty, které se týkají prostoru, vybavení a personálu zdravotnického zařízení, stejně jako poskytování externích služeb. Hygienická stanice tyto dokumenty posoudí a rozhodne o schválení provozu zdravotnického zařízení.
- Řízení o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb – Krajský úřad je odpovědný za řízení o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb, a to po ověření různých dokumentů a požadavků. Mezi tyto dokumenty patří například doklady o způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání, seznam zdravotnického personálu, rozhodnutí o schválení provozního řádu a prohlášení o technickém a věcném vybavení zdravotnického zařízení pro poskytování zdravotních služeb.
- Registrace zdroje ionizujícího záření (rentgenu) – Je nutné absolvovat registraci u Státního úřadu pro jadernou bezpečnost, která zahrnuje údaje o zdrojích ionizujícího záření při používání rentgenového generátoru, protokol o přejímací zkoušce a zkoušce dlouhodobé stability. Dále je nutné projít kurzem osoby zajišťující radiační ochranu.
- Výběrové řízení před uzavřením smluvního vztahu s pojišťovnami – Před uzavřením smlouvy se zdravotnickým zařízením je nutné projít výběrovým řízením, které organizuje příslušný krajský úřad. V rámci tohoto řízení se konají jednání výběrové komise, na nichž zdravotní pojišťovny hodnotí a rozhodují o jednotlivých přihláškách uchazečů.
- Uzavření smlouvy o poskytování a úhradě hrazených služeb se zdravotními službami – Po úspěšném výběrovém řízení zdravotní pojišťovny nejsou zavázány uzavřít smlouvu o poskytování a úhradě hrazených služeb s poskytovateli zdravotních služeb. Další jednání je tedy nezbytné k uzavření této smlouvy.

2.1.3 Rizika podnikání ve zdravotnictví v České republice

V zdravotnictví, stejně jako v jiných oblastech podnikání, je riziko a nejistota významným atributem. Toto se týká různých aktivit, jako je výzkum a vývoj nových produktů, zavádění nových technologií, vstupy na nové trhy, fúze a akvizice, velké investiční projekty a restrukturalizace společností. Tyto aktivity mají nejisté výsledky a mohou se lišit od plánovaných či předpokládaných výsledků. V zdravotnictví, kde jsou na hře lidské životy, jsou rizika a nejistoty ještě důležitější. Například zavádění nových léků nebo lékařských postupů může být úspěšné, ale může také mít nežádoucí účinky, které se objeví až později. Investice do modernizace zdravotnického zařízení může být úspěšná, ale může také vést ke zvýšenému riziku chyb a zranění pacientů. Proto musí být podniky v zdravotnictví obezřetné a pečlivě plánovat své aktivity, aby minimalizovaly riziko a nejistotu (Fotr, Souček, 2011, s. 142).

V oboru zdravotnictví je riziko a nejistota velmi důležitým prvkem, který ovlivňuje podnikatelské aktivity. Existuje pravděpodobnost, že nové produkty, technologie a investiční projekty mohou mít odlišné výsledky, než byly plánovány nebo předpokládány. Riziko v podnikání se vztahuje na možnost ztráty nebo ohrožení dosažení stanovených cílů. To může mít negativní dopad na úspěšnost podnikání. Nicméně v některých případech může riziko mít také pozitivní stránku, jako například v případě, kdy nový projekt přinese neočekávané zisky nebo otevře nové trhy. Proto je důležité v oblasti zdravotnictví nejen správně vyhodnotit rizika, ale také se umět rozhodovat a přijímat riziko, které může vést k pozitivnímu výsledku (Fotr, Souček, 2011, s. 143).

Z těchto důvodů je podstatné věnovat rizikům zvýšenou pozornost a realizovat řízení rizik. V rámci řízení rizik je prvním krokem identifikace rizika, dále následuje stanovení pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika. Na základě jejich součinu je možné identifikovat nejvýraznější rizika, na která musí navazovat protipatření. Mezi základní varianty opatření proti rizikům patří snižování rizika, vyhnutí se riziku, převedení rizika na třetí stranu či akceptace rizika. Snížení hodnoty rizika lze dosáhnout snížením pravděpodobnosti jeho vzniku či snížením jeho dopadu (Jurová et al., 2016, s. 86).

Z obecného hlediska lze konstatovat, že podnikání ve zdravotnictví nevykazuje příliš vysoká rizika a svojí podstatou patří mezi méně rizikové obory podnikání. Zdravotnictví nepodléhá vývoji ekonomických cyklů, protože poptávka po zdravotnických službách je v podstatě stále stejná (pokud uspokojuje zdravotnické zařízení základní a nevyhnutelnou potřebu

jedinců). Stabilita odvětví je také zajištěna úzkým propojením se státním sektorem přes zdravotní pojišťovny (Štěpánová, 2017).

3 RADIODIAGNOSTIKA

V rámci následujícího textu dochází k popisu soukromého radiodiagnostického pracoviště a souvislostí jeho provozu. Nejprve je představena radiodiagnostika jako obor medicíny, dále radiologická zdravotní technika a složení radiologické ordinace či jsou zmíněna specifika provozu radiodiagnostického pracoviště a legislativní předpisy. Pozornost je věnována i problematice provozu radiodiagnostického pracoviště.

3.1 Radiodiagnostika jako obor medicíny

Radiodiagnostika je medicínský obor, který využívá různé zobrazovací technologie ke zjištění stavu a diagnóze onemocnění u pacientů. V současné době prochází tento obor v zahraničí i v České republice výraznými změnami. Na jedné straně dochází k postupnému snižování počtu diagnostických procedur v oboru radiologie, neboť lékaři jiných specializací začínají samostatně využívat moderní zobrazovací technologie, jako například ultrazvuk, a dochází k integraci různých metod v rámci jediného vyšetření, což přispívá k diferenciaci oboru radiologie. Na druhé straně však stále se rozvíjející technologie zobrazování a výpočetní techniky nutí radiologické obory k neustálému inovování diagnostických postupů s cílem používat co nejmenší invazivní metody a zvyšovat potřebu specializovaných vyšetření v prostředí radiologických ordinací. Radiologie je tudíž velmi rozsáhlým a složitým oborem, který patří mezi nejrychleji se rozvíjející medicínské obory (Nemocnice Na Homolce, 2023).

Ministr zdravotnictví Vladimír Válek tvrdí, že „*radiodiagnostika je krásný lékařský obor, který propojuje pacienty a zdravotníky s nejmodernější technikou a medicínou. Je to dynamický obor, který se obrovsky rychle rozvíjí. V radiologii neustále přibývají nové diagnostické i léčebné metody i lepší přístroje s dokonalejším a rychlejším zpracováním výsledků* (Citories, 2022).“

Radiologie je klinický obor, který se zaměřuje na zajištění činností spojených s použitím radiologických zdravotnických technik. Hlavním cílem této specializace je získání diagnostických obrazů, které jsou získávány prostřednictvím různých metod a energií, jako je ionizující záření, ultrazvuk nebo magnetické pole. Tyto obrazy slouží jako klíčový zdroj informací, na jejichž základě se radiologové zabývají diagnostikou, intervenčními výkony a terapií. Radiologie tedy hraje důležitou roli v diagnostice a léčbě pacientů a v současné době se stává stále důležitějším oborem s neustále se rozvíjejícími technologiemi a metodami (Výbor Radiologické společnosti ČLS JEP, 2016, s. 3-4).

Radiologický obor má za cíl efektivní využití dostatečného množství zobrazovacích přístrojů, což zahrnuje pravidelnou údržbu a modernizaci, aby se minimalizovala radiační zátěž a zároveň maximalizoval diagnostický nebo terapeutický výsledek. Radiologická společnost sleduje a podporuje všechna radiologická pracoviště bez ohledu na jejich velikost a majetkoprávní postavení, aby se zajistilo odborné usměrňování tohoto oboru (Výbor Radiologické společnosti ČLS JEP, 2016, s. 11).

3.2 Radiodiagnostická zdravotní technika a složení RTG pracoviště

Radiologická zařízení jsou začleněna do struktury zdravotnických zařízení, kde plní roli diagnostických a intervenčních složek, které poskytují zobrazovací diagnostiku a výkony na kvalifikačně požadované úrovni. V provozních a předpisových podmínkách se nestátní radiologická zařízení neliší od státních radiologických zařízení (Výbor Radiologické společnosti ČLS JEP, 2016, s. 6).

Radiologická zařízení využívající radiologickou zdravotnickou techniku jsou rozdělována do dvou základních skupin podle své pořizovací a provozní ekonomické náročnosti, na základě stanovisek příslušných orgánů jako Ministerstvo zdravotnictví ČR či Všeobecná zdravotní pojišťovna.

První skupinou jsou standardní přístrojová vybavení, jako jsou rentgenové přístroje pro skiografii, ultrazvukové přístroje, nebo další přístrojová vybavení pro opodstatněné klinické potřeby.

Druhou skupinou jsou přístroje vybrané zdravotnickou technikou, jako je například skiaskopický skiagrafický komplet, RTG mamograf, angiografický komplet, multidetektorový výpočetní tomograf, nebo přístroj pro vyšetření pomocí magnetické rezonance, rentgenový kostní denzitometr, a hybridní systém.

Rozdíly mezi nestátními a státními radiologickými zařízeními neexistují z hlediska provozních podmínek a předpisů, a oba typy zařízení jsou součástí vyšetřovacích a léčebných složek zdravotnických zařízení poskytujících zobrazovací diagnostiku a diagnosticko-intervenční výkony na potřebné kvalifikační úrovni (Výbor Radiologické společnosti ČLS JEP, 2016, s. 6-7).

Prostředky radiologické zdravotní techniky se dají rozčlenit do několika základních kategorií podle jejich určení a technických parametrů:

První skupinu tvoří rentgenová diagnostická zařízení, mezi které patří stacionární skiagrafická a skiaskopická zařízení s příslušenstvím, mobilní přístroje pro snímkování v nemocničních odděleních, angiografická zařízení a mamografická zařízení. Dále sem spadají přístroje výpočetní tomografie (CT) a rentgenové kostní denzitometry.

Druhou kategorií jsou ultrazvuková zobrazovací zařízení, která se využívají především k diagnostice a monitorování těhotenství, ale také k vyšetřování dalších orgánů a tkání.

Zařízení k vyšetřování užitím magnetické rezonance tvoří třetí skupinu. Tyto přístroje jsou vhodné pro detailní zobrazování měkkých tkání a vnitřních orgánů, což z nich činí nezbytný nástroj pro diagnostiku mnoha onemocnění.

Čtvrtou skupinu tvoří hybridní zobrazovací systémy, mezi které patří zařízení pro diagnostiku pomocí PET/CT, PET/MR a SPECT/CT. Tyto systémy spojují výhody různých zobrazovacích metod a umožňují získávat obrazová data v nejvyšší kvalitě a s nejvyšší přesností.

Poslední skupinou jsou prostředky a příslušenství užívané k intervenčním výkonům pod kontrolou zobrazovacích metod. Tyto prostředky umožňují provádět diagnostické a terapeutické zákroky přímo na místě a s maximální přesností, což zvyšuje úspěšnost léčby a minimalizuje rizika pro pacienta (Výbor Radiologické společnosti ČLS JEP, 2016, s. 3-4).

3.3 Radiolog

Radiologický lékař má odpovědnost za část radiologických výkonů, které souvisejí s lékařským ozářením. Po schválení indikace nese klinickou odpovědnost za lékařské ozáření a za hodnocení kvality výkonu. Při všech radiologických výkonech je zodpovědný za klinické hodnocení výkonu a v případě potřeby může v dohodě s indikujícím lékařem modifikovat indikaci nebo provést další vyšetření k určení diagnózy. Dodržování platných indikačních kritérií, standardů a postupů je pro něj klíčové, stejně jako metodika pro dokumentaci a fakturaci výkonů (Výbor Radiologické společnosti ČLS JEP, 2016, s. 5).

3.4 Radiologický asistent

V České republice čelí odvětví radiodiagnostiky dlouhodobým problémům s nedostatkem kvalifikovaného personálu na pozici radiologických asistentů. Věkově starší odborníci odchází do penze a počty absolventů nestačí pro jejich nahrazení. K nejpodstatnějším

důvodům tohoto stavu patří nízká prestiž povolání, nevhodné nastavení vzdělávacího systému a neatraktivní platové ohodnocení (Citories, 2022).

„Povolání radiologického asistenta vyžaduje vysokou odbornou erudici, celoživotní profesní vzdělávání, znamená práci ve směnném provozu a vystavení ztíženým pracovním podmínkám, jako je vykonávání radiačních činností, obsluhování zdrojů ionizujícího záření a práce v zátěžových situacích (Citories, 2022).“

Radiologická zařízení jsou součástí zdravotnických zařízení, které se starají o poskytování diagnostických a intervenčních výkonů na požadované kvalifikační úrovni. Nestátní a státní radiologická zařízení se řídí stejnými provozními podmínkami a předpisy (Výbor Radiologické společnosti ČLS JEP, 2016, s. 6).

3.5 Specifika provozu RTG pracoviště a legislativní předpisy

Mezi základní specifika provozu radiodiagnostického pracoviště se řadí zejména nutnost dodržování široké škály legislativních předpisů, které se věnují podmínkám jeho provozu. Mezi takové právní předpisy se řadí zejména následující.

Zákon č. 372/2011 Sb., zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)

Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, stanovuje pravidla a podmínky poskytování zdravotní péče v České republice. Tato pravidla se vztahují na poskytovatele zdravotní péče, kteří jsou fyzickými nebo právnickými osobami oprávněnými poskytovat zdravotní služby v souladu s uvedeným zákonem. Mezi další věci, které zákon řídí, patří způsoby a podmínky získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb, kritéria pro hodnocení kvality a bezpečnosti zdravotní péče a kontrolní činnost (Česká republika, 2011).

Pod pojmem "zdravotní služby" se rozumí péče poskytovaná zdravotnickými pracovníky podle zákona, ale také další činnosti vykonávané v souvislosti s touto péčí jinými odborníky, jako například konzultační služby. Zahrnuje také nakládání s tělem zemřelého, zdravotnickou záchrannou a dopravní službu, přepravu pacientů neodkladné péče, činnost odběrových a tkáňových zařízení a transfúzní služby, a protialkoholní a proti toxikomaničnou záchytnou službu (Česká republika, 2011).

Zákon č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře

Zákon č. 220/1991 Sb., definuje souvislosti činnosti České lékařské komory, České stomatologické komory a České lékárnické komory, včetně základních pravidel pro získání členství v těchto komorách a způsobů fungování těchto komor. Pro lékaře je podstatné nařízení, že každý lékař, který vykonává na území České republiky lékařské povolání, tak musí být členem České lékařské komory (Česká republika, 1991).

Vyhláška č. 99/2012 Sb., vyhláška o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb

Vyhláška č. 99/2012 Sb., charakterizuje minimální personální požadavky na zabezpečení zdravotních služeb. Definované požadavky musí naplňovat každý poskytovatel, který je oprávněn poskytovat zdravotní služby ke dni nabytí vyhlášky. Personální zabezpečení péče je dáno dle jednotlivých odborností zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, druhu a oboru poskytované péče. Tato vyhláška definuje i požadavky na personální zabezpečení diagnostické a léčebné péče v oborech radiologie a zobrazovací metody, radiologie apod. (Česká republika, 2012).

Zákon č. 98/2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci

Podle Vyhlášky č. 98/2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci, jsou stanovena pravidla a podmínky pro používání zdravotnické dokumentace, která zahrnuje informace o zdravotním stavu pacienta a souvisejících skutečnostech poskytování zdravotní péče (Česká republika, 2012b).

Zákon č. 95/2004 Sb., zákon o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta

Tento zákon definuje podmínky pro získávání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta v České republice, dále celoživotní vzdělávání lékaře, zubního lékaře či farmaceuta apod. Tento legislativní předpis definuje i tzv. základní kmeny specializačního vzdělávání lékařů, kam patří i radiologický kmen. Tímto dochází ke stanovení podmínek pro získání příslušné kvalifikace, aby mohl radiolog vykonávat svoji profesi (Česká republika, 2004).

Vyhláška č. 185/2009 Sb., vyhláška o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů

V této vyhlášce jsou stanovena pravidla pro převod specializací na obory specializačního vzdělávání pro lékaře, zubní lékaře a farmaceuty, včetně radiologů, kteří představují základní obor v radiologii (Česká republika, 2009).

Zákon č. 18/1997 Sb., zákon o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon) a o změně a doplnění některých zákonů

Zákon o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího zařízení se věnuje stanovení podmínek pro využití jaderné energie a ionizujícího záření. Je zde stanovena například občanskoprávní odpovědnost za jaderné škody (Česká republika, 1997).

Koncepce oboru radiologie a zobrazovací metody

Koncepce oboru radiologie a zobrazovací metody je strategický dokument, který formuluje základní strategie rozvoje v tomto oboru v rámci systému českého zdravotnictví, čímž navazuje na koncepci z roku 2006. Zabývá se rozvojem o období od roku 2016 do roku 2020 (Výbor Radiologické společnosti ČLS JEP, 2016, s. 5).

Národní radiologické standardy

Ministerstvo zdravotnictví České republiky vydává Národní radiologické standardy, které určují postupy pro poskytování zdravotních služeb obsahující lékařské ozáření. Standardy stanoví pravidla pro různé oblasti, jako například mamografie, skiografie dětí a dospělých, výpočetní tomografie, nukleární medicína, radioterapii protonovým svazkem, intervenční kardiologii, radiologickou fyziku, radiační onkologii a intervenční radiologii. Standardy také upravují pilotní program časného záchytu karcinomu plic (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2023).

3.6 Financování RTG pracoviště

Činnost zdravotnických zařízení sebou přináší velmi výrazné náklady. V českém zdravotnictví se každoročně rozdělují stovky miliard korun a celý systém veřejného pojištění je zde poměrně rovnostářský a odvíjí se od principu solidarity. To znamená, že se musí každé zdravotnické zařízení velmi aktivně zabývat otázkami svého financování (Jeřábková, 2021, s. 20).

V obecném kontextu lze rozlišovat dva základní typy zdrojů financování podnikání a investičních projektů. Jsou jimi interní a externí zdroje financování. Interní zdroje jsou vhodné pro realizaci projektů již existující organizace a zahrnují výnosy z podnikání, jako je zisk po zdanění, odpisy, růst rezerv, prodej majetku a snížení oběžných aktiv. Na druhou stranu jsou externí zdroje financování, jako jsou původní vklady vlastníků, bankovní a dodavatelské úvěry, dluhopisy, krátkodobé bankovní úvěry, účasti, dotace a rizikový kapitál, které se využívají pro rozjezd nových projektů a zvýšení zdrojů existujících organizací (Fotr, Souček, 2011, s. 45-46).

Mezi nejdůležitější zdroje financování v rámci zdravotnického systému patří veřejné zdravotní pojištění, soukromé platby a veřejné finance. Každá část zdravotní péče je v České republice financována odlišným způsobem. Činnost praktických lékařů je například financována na základě uzavřených smluv s příslušnými zdravotními pojišťovnami. Činnost laboratoří a RTG je financována s využitím paušální platby, která se definuje v rámci objemu úhrady za péči poskytnutou a uznanou zdravotní pojišťovnou v rámci tzv. referenčního období (Jeřábková, 2021, s. 16).

4 SHRNUÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Z výše uvedených závěrů vyplývá, že v současnosti nemohou realizovat organizace téměř žádné investiční rozhodnutí, bez využití strategického řízení a principů strategického řízení. Platí to i pro organizace, které svoji činnost realizují v odvětví zdravotnictví, zejména pro soukromá zdravotnická zařízení. Strategické řízení umožňuje zajistit úspěšnou existenci organizace v globálním konkurenčním prostředí.

Zároveň se jedná o vysoce komplexní a složitou činnost, která sebou přináší vysoké požadavky na správnou realizaci. To znamená, že organizace musí respektovat všechny části procesu strategického managementu a žádnou z těchto částí nemohou opomíjet či ignorovat. Po celou dobu strategického řízení čelí organizace celé řadě rizik, na které musí reagovat. Využití strategického řízení tedy není jednoduchou záležitostí, ale velmi složitou výzvou.

K nejpodstatnějším prvkům v rámci tohoto procesu patří formulace strategických východisek, realizace strategické analýzy, zvolení strategie a její realizace. Na toto ještě navazuje hodnocení a kontrola strategie. Zároveň se jedná o proces, který je nepřetržitý a musí být neustále aktualizován dle aktuálního a předpokládaného vývoje.

Jak bylo uvedeno, tak podnikání ve zdravotnictví má řadu specifík, zejména pak v oblasti vztahu mezi dosahováním zisku a péči o pacienta. Vždy by mělo platit, že zdraví pacienta má přednost před ziskem, a tedy je nutné pracovat i s morálními a etickými hledisky v rámci podnikatelské činnosti. Zároveň vytváří založení a provoz zdravotnického zařízení řadu dalších úskalí a rizik, na které je nutné reagovat.

Výše uvedené platí i pro radiodiagnostická pracoviště, zejména pak soukromého charakteru. Radiodiagnostika je specifickým a velmi podstatným oborem medicíny, ale také se potýká s různými riziky a problémy, ať už v rámci provozu zdravotní techniky, personálního složení ordinace či nutnosti dodržování široké škály legislativních předpisů, případně i v oblasti přístupu k financím. Pro tato zařízení je velmi žádoucí využívat principy strategického řízení, protože umožňují reagovat právě na identifikovaná specifika a rizika.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL SOUKROMÉHO RADIODIAGNOSTICKÉHO CENTRA

Soukromé radiodiagnostické centrum sídlí v Brně, kde si pronajímá prostory ve zdravotnickém zařízení typu polikliniky. Na tomto pracovišti působí dalších dvacet ambulancí, které mají různé soukromé provozovatele a různou odbornost, avšak je zajištěna návaznost služeb komplementu. Organizace XY zde provozuje radiodiagnostické centrum od roku 2017. V posledních dvou letech reflektuje organizace XY zvýšenou poptávku po radiodiagnostických službách, kdy vykazuje významnou obsazenost svých kapacit (nad 90 %). Z tohoto důvodu uvažuje o zřízení nové pobočky (pracoviště), které se bude také nacházet v Brně (XY, 2023).

Následující strategický plán by měl organizaci zodpovědět základní otázky, které souvisí s případným zřízením nové pobočky, zejména pak otázku, jestli tento záměr rozšíření pobočkové sítě realizovat či nikoliv.

Posláním organizace XY je poskytovat špičkové služby v oblasti radiodiagnostiky, aby každý pacient získal, co nejkvalitnější péči. Vize organizace není formulována. Z obecného hlediska je cílem organizace poskytovat kvalitní zdravotní péči při přijatelné cenové politice. Konkrétně je cílem organizace každoročně generovat zisk ve výši minimálně 3 000 tis. Kč a řešit minimum stížností ze strany pacientů.

Organizace poskytuje zdravotnické služby v oblasti radiodiagnostiky. Jedná se o odborná lékařská vyšetření v oblasti (XY, 2023).:

- RTG – veškerá nativní vyšetření kostí, kloubů, lebky, hrudníku, břicha. Kontrastní vyšetření trávicího traktu-jícnu, žaludku, irrigografie, enteroklyza, i. v. urografie.
- Sonografie – břicho (játra, žlučník, pankreas, slezina, močový systém, ovaria, děloha, nadledviny), Echokardiografie (vyšetření srdce včetně kontinuálního a barevného Dopplera), měkké tkáně (štítná žláza, uzliny, mammy, scrotum, svaly, klouby), cévy (končetinové tepny a žíly, břišní aorta a její větve, magistralní mozkové tepny).

V následující tabulce se nachází přehled základních hospodářských údajů organizace (aby byla zachována anonymita organizace, tak jsou hodnoty přepočítané koeficientem, ale oproti reálným výsledkům nejsou příliš zkreslené).

Z vývoje tržeb z prodeje výrobků a služeb organizace vyplývá, že se daří každoročně dosahovat vyšších tržeb, a to po téměř celou dobu existence organizace. K meziročnímu

snížení tržeb došlo pouze v roce 2020, kdy propukla pandemie koronaviru. U výkonové spotřeby je ve sledovaném období hodnota na přibližně stejné úrovni, i když v posledních dvou letech došlo k výraznějšímu růstu těchto nákladů. Průběžně se zvyšují i osobní náklady na personál ordinace. Výsledek hospodaření je pozitivní, tedy organizace dosahuje ziskovosti za účetní období.

Tabulka 1 Základní hospodářské údaje v tis. Kč (Zdroj: XY, 2023)

| Základní hospodářské údaje v tis. Kč | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Tržby z prodeje výrobků a služeb | 9 854 | 12 478 | 14 269 | 13 547 | 14 581 | 17 584 |
| Výkonová spotřeba | 3 952 | 5 035 | 5 324 | 5 214 | 5 841 | 5 974 |
| Osobní náklady | 4 362 | 4 528 | 4 874 | 5 034 | 5 142 | 5 245 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 3 482 | 3 641 | 3 248 | 3 145 | 3 254 | 3 896 |

Z hlediska personálu ve stávající radiodiagnostické ordinaci pracují tři lékaři, tři radiologičtí asistenti a dva pracovníci na administrativně-technické pozici. Uvažovaná nově vznikající pobočka bude mít stejnou organizační strukturu. V čele organizace stojí jeden z lékařů, který je zároveň majitelem podniku (XY, 2023). Stávající organizační struktura je vizualizována v další části práce.

Právní formou organizace je společnost s ručením omezeným. Nově vznikající pobočka by se měla stát součástí této již existující společnosti, a tedy není nutné řešit vznik nové organizace v rámci uvažovaného strategického záměru. Výhodou tohoto postupu je, že společnost již splňuje veškeré legislativní podmínky pro provoz zdravotnického zařízení, takže není nutné získávat nová povolení (pokud nejsou přímo spojena se založením nové pobočky) (XY, 2023).

Organizaci XY lze v každém případě doporučit, aby využila strategický management a strategické plánování pro rozhodování o zřízení nové pobočky v Brně. Strategie a strategický plán v tomto případě pomůže k určení směrů, kterými se může organizace vydat, aby dosáhla dlouhodobého úspěchu. Pokud by organizace neměla k dispozici strategickou vizi svého působení, tak by hrozilo, že bude vynakládat prostředky na zbytečné a neefektivní činnosti. Strategie tímto ukazuje jasné kroky pro budoucnost. Následující část práce se z tohoto důvodu věnuje příslušným krokům v podobě využití strategického řízení a jeho zásad. Tento strategický záměr by měl organizaci zodpovědět základní otázky, které

souvisí s případným zřízením nové pobočky, zejména pak otázku, jestli tento záměr rozšíření pobočkové sítě realizovat či nikoliv.

5.1 Strategické analýzy

Jako jedna ze stěžejních aktivit při rozhodování o založení nové pobočky se u organizace XY jeví realizace dynamické strategické analýzy, která se soustředí na aktuální podobu a budoucí vývoj různých faktorů interního a externího prostředí organizace. V rámci její realizace je vycházeno z interních informací podniku, z veřejně dostupných zdrojů či z vlastních závěrů a poznatků autora práce.

Kvalitně zpracovaná strategická analýza je základem pro definici strategie. Kdyby k jejímu provedení nedošlo, tak by to mohlo znamenat i finanční ztráty pro zkoumanou organizaci. V žádném případě se nelze přiklonit k názorům, že strategická analýza je přežitá. Naopak, organizaci poskytne dostatek informací a dat k tomu, aby mohla vytvořit relevantní a kvalitní strategii.

Strategická analýza je realizována prostřednictvím dílčích analýz, zejména PEST analýzy, Porterova pětifaktorového modelu a interní analýzy výrobních faktorů. V závěru je pak shrnuta formou SWOT analýzy.

Strategické analýzy se zaměřují na problematiku zřízení nové pobočky. Neřeší tedy například současné tržní postavení existující ordinace, ale pozornost směřují pouze k myšlence zřízení nové ordinace ve formě radiodiagnostického pracoviště.

5.1.1 PEST analýza

PEST analýza směřuje svoji pozornost na prozkoumání makroprostředí organizace XY, zejména pak faktorů, které působí na zdravotnickém trhu v České republice a v Brně, kde bude nová pobočka poskytovat služby. Cílem je identifikovat faktory podstatné pro strategický záměr zřízení nové pobočky radiodiagnostického pracoviště. Je využito základního rozčlenění na čtyři faktory zkoumání – politicko-legislativní prostředí, ekonomické prostředí, sociální prostředí a technologické prostředí.

Politicko-legislativní prostředí

Z podstatných faktorů politicko-legislativního prostředí lze identifikovat:

- Regulace zdravotnického trhu
- Menší přehlednost stávající legislativy

- Zdravotní politika České republiky a úroveň zdravotní péče

Regulace zdravotnického trhu může v dalších letech zkomplikovat podnikatelskou činnost uvažované pobočky. Forma regulace může zpřísnit pravidla pro poskytování zdravotnických služeb, pravidla provozu zdravotnických zařízení apod.

Menší přehlednost stávající legislativy komplikuje podnikatelskou činnost ve zdravotnictví, protože je nutné dodržovat širokou řadu právních předpisů, a to včetně například oblasti pracovněprávní, mzdové, podnikatelské apod. Pokud dojde k opomenutí, tak hrozí výrazné sankce. V této oblasti nelze očekávat zlepšení. Právě naopak, může dojít k přijetí další legislativy, která ještě nezpřehlední stávající situaci.

Zdravotní politika a úroveň zdravotní péče je pozitivním vlivem, protože je na dobré úrovni. Stát podporuje zdravotnictví, i když se mohou objevovat různé nedostatky, tak stále patří české zdravotnictví mezi kvalitní a lidé mají přístup ke zdravotní péči, což je pro uvažovanou pobočku pozitivní.

Ekonomické prostředí

V rámci ekonomického prostředí lze jako podstatné faktory definovat:

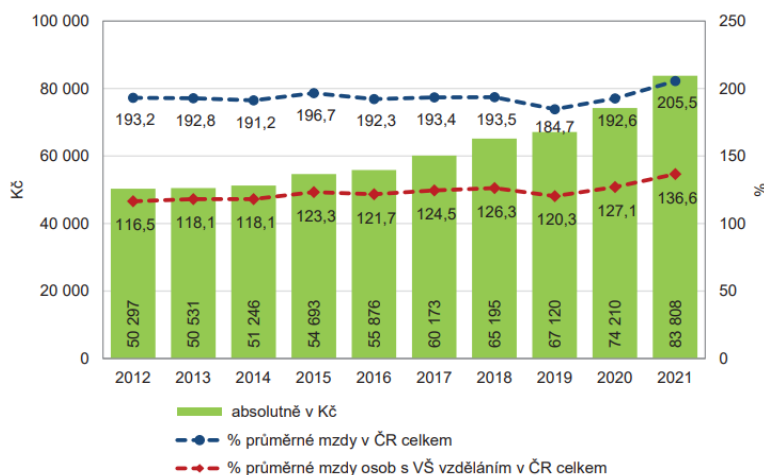
- Růst mezd lékařů a dalšího personálu ve zdravotnických zařízeních
- Vývoj na pracovním trhu
- Stabilita sektoru zdravotnictví vůči makroekonomickému vývoji

Růst mezd lékařů a dalšího personálu ve zdravotnických zařízeních představuje hrozbu v podobě nutnosti vyplácet lékařům a personálu vyšší mzdu, protože jinak by hrozil jejich odchod do jiných zdravotnických organizací. Jak vyplývá ze statistických informací, tak k tomuto skutečně dochází.

V roce 2021 dosahovala průměrná hrubá mzda lékařů v České republice 83 808 Kč měsíčně, což je více než dvojnásobek průměrné hrubé mzdy všech zaměstnanců v České republice. Tato výše mezd však byla ovlivněna i tzv. covidovými odměnami. Z meziročního hlediska vzrostla mzda lékařů o 12,9 % a v průběhu posledních pěti let došlo k růstu o téměř 50 % (Český statistický úřad, 2022).

Informace potvrzuje i následující obrázek, z kterého vyplývá, že průměrné mzdy lékařů se pohybují nad úrovní průměrných mezd osob s vysokoškolským vzděláním,

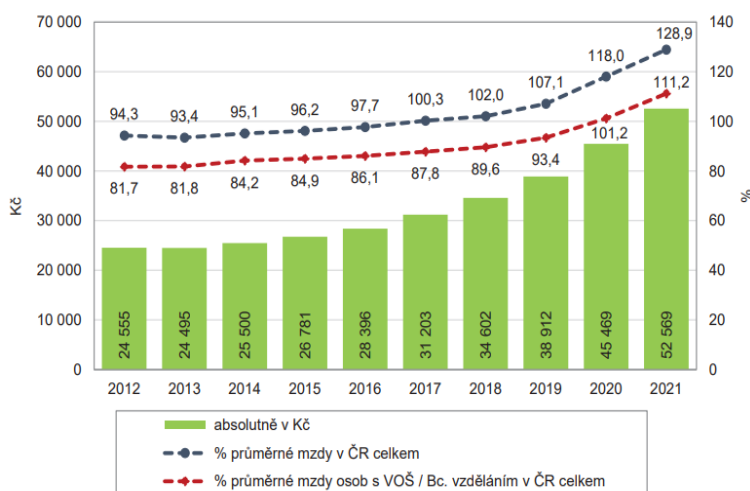
a to dlouhodobě. Každoročně navíc dochází k růstu těchto mezd. Organizace tedy musí reflektovat ve svém strategickém záměru, že bude i nadále docházet k růstu mezd lékařů.



Obrázek 2 Mzdy lékařů a srovnání s průměrnou mzdou zaměstnanců v ČR celkem, 2012–2021 (Zdroj: Český statistický úřad, 2022)

Podobný vývoj z hlediska růstu mezd lze vysledovat i u všeobecných sester v České republice. Průměrný výdělek všeobecných sester činil v roce 2021 celkem 52 569 Kč měsíčně, tj. meziroční zvýšení o 15,6 %, i když i zde došlo k ovlivnění prostřednictvím vyplácení covidových odměn (Český statistický úřad, 2022).

Následující obrázek tento vývoj potvrzuje. Je zřejmé, že každoročně dochází k růstu průměrných mezd u této kategorie pracovníků a v posledních letech průměrné mzdy převyšují celorepublikový průměr. I toto je tedy nutné reflektovat v rámci přípravy provozu nové pobočky.



Obrázek 3 Mzdy všeobecných sester a srovnání s průměrnou mzdou zaměstnanců v ČR celkem, 2012–2021 (Zdroj: Český statistický úřad, 2022)

Dále se lze zaměřit na mzdy zdravotnických a farmaceutických techniků a laborantů, protože tato pracovní pozice bude v nové pobočce obsazena. Mzdy zdravotnických a farmaceutických techniků a laborantů v České republice od roku 2015 do roku 2021 také průběžně rostou. V roce 2015 činila průměrná mzdová odměna 25 929 Kč a v roce 2021 se jednalo o 42 227 Kč (viz následující tabulka).

| Rok | Průměrná hrubá měsíční mzda | | | | Medián hrubé měsíční mzdy | | | |
|----------------------|-----------------------------|-----------------|------|--|---------------------------|-----------------|------|---|
| | Kč | meziroční změny | | jako % průměrné mzdy v dané sféře celkem | Kč | meziroční změny | | jako % mediánu mezd v dané sféře celkem |
| | | v Kč | v % | | | v Kč | v % | |
| plátová sféra | | | | | | | | |
| 2015 | 30 293 | . | . | 108,4 | 28 555 | . | . | 108,4 |
| 2016 | 32 199 | 1 906 | 6,3 | 109,2 | 30 362 | 1 807 | 6,3 | 109,5 |
| 2017 | 35 122 | 2 923 | 9,1 | 109,9 | 33 164 | 2 802 | 9,2 | 111,1 |
| 2018 | 38 995 | 3 873 | 11,0 | 110,0 | 36 737 | 3 573 | 10,8 | 111,2 |
| 2019 | 42 480 | 3 485 | 8,9 | 109,8 | 39 864 | 3 127 | 8,5 | 109,4 |
| 2020 | 50 111 | 7 632 | 18,0 | 117,8 | 47 703 | 7 838 | 19,7 | 119,6 |
| 2021 | 55 028 | 4 917 | 9,8 | 122,9 | 52 272 | 4 570 | 9,6 | 124,7 |
| mzdová sféra | | | | | | | | |
| 2015 | 25 929 | . | . | 93,2 | 24 571 | . | . | 106,5 |
| 2016 | 27 732 | 1 804 | 7,0 | 95,7 | 26 105 | 1 534 | 6,2 | 107,6 |
| 2017 | 29 561 | 1 829 | 6,6 | 95,6 | 28 092 | 1 987 | 7,6 | 108,1 |
| 2018 | 31 647 | 2 086 | 7,1 | 94,2 | 29 778 | 1 686 | 6,0 | 104,7 |
| 2019 | 32 780 | 1 133 | 3,6 | 91,5 | 30 217 | 438 | 1,5 | 100,2 |
| 2020 | 35 729 | 2 948 | 9,0 | 95,0 | 33 583 | 3 366 | 11,1 | 106,3 |
| 2021 | 42 227 | 6 498 | 18,2 | 105,9 | 41 599 | 8 016 | 23,9 | 124,0 |

Obrázek 4 Mzdy zdravotnických a farmaceutických techniků a laborantů podle sféry působení, zdroj (Zdroj: Český statistický úřad, 2022)

Sociální prostředí

V sociálním prostředí lze za významné faktory považovat:

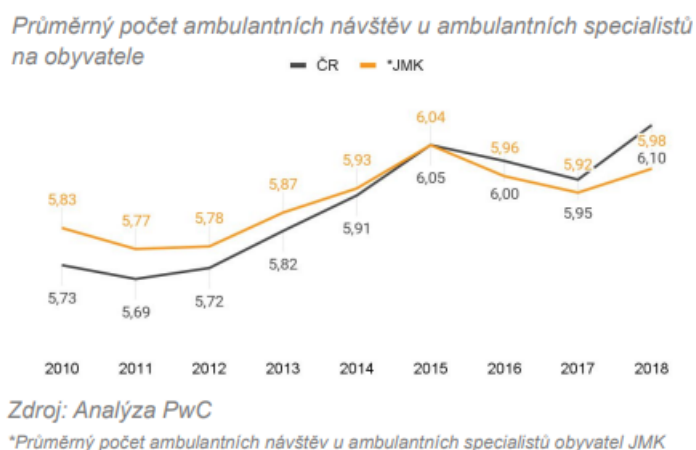
- Počet obyvatel Brna a okolí, jejich věková struktura a jejich potřeby zdravotní péče
- Růst poptávky po zdravotnických službách v důsledku demografického vývoje
- Vzdělání a kvalifikace lékařů a zdravotnického personálu

Faktor v podobě počtu obyvatel Brna a okolí, jejich věková struktura a jejich potřeby zdravotní péče se vyvíjí ve prospěch organizace XY a jejího strategického záměru.

V průběhu dalších let lze v Brně očekávat intenzivní trend v podobě stárnutí obyvatel, což sebou přinese i vyšší tlak na kapacity zdravotnického systému (PWC, 2022). Z tohoto důvodu lze tedy očekávat i vyšší poptávku po radiodiagnostických službách, která vytváří příležitost. Radiodiagnostika patří mezi základní vyšetření, které využívají dále lékaři dalších specializací, a tedy při růstu poptávky po zdravotnických službách, poroste

i poptávky po tomto typu služeb. S tímto úzce souvisí další trend v sociálním prostředí, tj. růst poptávky po zdravotnických službách v důsledku demografického vývoje.

Ambulantního specialistu navštíví v České republice průměrně každý občan celkem šestkrát za rok. V Jihomoravském kraji je situace podobná, ale v rámci dlouhodobého trendu hodnoty povolna narůstají (PWC, 2022). Výsledky vizualizuje i následující graf, ze kterého vyplývá, že od roku 2010 do roku 2018 došlo k růstu počtu těchto návštěv v Jihomoravském kraji. Z tohoto vývoje může pozitivně těžit i nově vznikající pobočka.



Obrázek 5 Průměrný počet ambulantních návštěv u ambulantních specialistů na obyvatele, (Zdroj: PWC, 2022)

Provoz radiodiagnostické ordinace nelze zajišťovat bez existence dostatečně kvalifikovaného personálu. V České republice existuje kvalifikovaná pracovní síla, která má vysokoškolské vzdělání, avšak situace není ideální z hlediska dostatku takové pracovní síly. Do budoucnosti může být problémem sehnat kvalifikované pracovníky pro zajištění provozu radiodiagnostického pracoviště.

Technologické prostředí

U technologického prostředí lze jako významné faktory identifikovat:

- Technologický rozvoj oboru
- Etické a morální očekávání pacientů a veřejnosti

Technologický rozvoj je velmi dynamický. Neustále se objevují inovace, které usnadňují diagnostiku, ale také například provozní procesy či další interní procesy, vedou ke snižování nákladů a k dalším přínosům. Inovace však také mohou ohrožovat organizaci, pokud usnadní lékařům jiných specializací využití radiodiagnostiky v jejich ordinacích (pak nebude muset

pacient absolvovat radiodiagnostiku na uvažované pobočce). Technologický rozvoj oboru je tedy příležitostí i hrozbou.

Ve zdravotnictví hrají velkou roli etické a morální očekávání pacientů a veřejnosti. Zdravotnictví je v tomto specifickém oboru, a proto nesmí docházet k porušení etiky apod. Případné pochybení může velmi negativně a dlouhodobě poškodit pověst organizace.

Vyhodnocení PEST analýzy

Z realizované PEST analýzy vyplývá, že organizace a její strategický záměr čelí různým hrozbám a příležitostem. Zároveň bylo zjištěno, že stejný vliv (jako například technologický rozvoj) může vytvářet jako příležitost, tak i hrozbu, a to dle konkrétní formy budoucího vývoje. K příležitostem lze zařadit zejména souvislosti zvýšené poptávky po radiodiagnostických službách v Brně či hustotu zdravotní sítě v Brně (i tato může být hrozbou, pokud povede k přechodu zákazníků k jiným radiodiagnostickým ordinacím, ale také je příležitostí, protože generuje zákazníky pro novou pobočku). Hrozbou může být například pokračující regulace zdravotního trhu či růst mezd lékařů apod. Vyhodnocení PEST analýzy je také provedeno v rámci SWOT analýzy, kde je pracováno s nejpodstatnějšími faktory makroprostředí.

5.1.2 Porterův pětifaktorový model

Porterův pětifaktorový model se zaměřuje na rozbor konkurenčních sil v odvětví radiodiagnostiky a zdravotnictví v Brně a jeho okolí (tímto okolím se rozumí Jihomoravský kraj). Záměrem uplatnění modelu v rámci strategické analýzy je identifikovat, jakou konkurenční pozici by mohla mít nově založená pobočka v odvětví.

Rivalita stávající konkurence na trhu

V oblasti rivality stávající konkurence lze zaznamenat zejména následující vlivy:

- Nedostatečná kapacita zdravotnických zařízení v Brně (včetně radiodiagnostických ordinací)
- Vysoká rivalita stávající konkurence zdravotnických zařízení a služeb
- Růst počtu radiodiagnostických přístrojů v České republice
- Regulace ze strany pojišťoven

Nedostatečná kapacita zdravotnických zařízení v Brně (včetně radiodiagnostických ordinací) představuje příležitost pro uvažovanou pobočku. V Brně se sice nachází velmi

hustá síť zdravotnických ordinací, ale stále kapacitně nestačí pokrýt celou poptávku obyvatelstva – jsou zde například delší čekací lhůty na vyšetření apod. (XY, 2023).

Brno je centrum jižní Moravy a jsou zde koncentrovány veškeré klíčové instituce a služby, což platí i o zdravotnických zařízeních a službách. Síť zdravotnických zařízení je v Brně velmi rozsáhlá, protože ji tvoří přibližně dva tisíce zařízení, z nichž je většina soukromého charakteru. I když mají jednotlivá zařízení různé zřizovatele, tak jsou provozně vzájemně provázaná. Spádová oblast většiny zařízení se také neorientuje pouze na Brno, ale obsluhuje i klientelu z dalších částí České republiky (PWC, 2022).

Z tohoto vyplývá, že i přes uvedené problémy s kapacitou, je stále v Brně přítomna velká míra stávající konkurence, a to i v oblasti radiodiagnostických zařízení. Tím, že je jejich počet menší (než poptávka), tak se zvyšuje rivalita stávající konkurence.

Poptávka po radiologických službách je dána potřebami ambulantních a lůžkových zdravotnických zařízení, která se nachází v příslušných místech a územních celcích. Toto je dáno interdisciplinární povahou oboru jako i rozsahem a charakterem služeb apod. (Výbor Radiologické společnosti ČLS JEP, 2016, s. 6).

Rivalitu dále zvyšuje i vývoj radiodiagnostických zařízení, z kterého lze právě odvodit, jestli se konkurence zvyšuje či snižuje. Počet radiodiagnostických zařízení v České republice lze odhadnout například prostřednictvím statistických informací o stavu vybraného přístrojového vybavení zdravotnických zařízení dle ročního výkazu Ústavu zdravotnických informací a statistiky (ÚZIS, 2022).

Níže uvedená tabulka prezentuje vývoj počtu sledovaných přístrojů v radiodiagnostických zdravotnických zařízeních, který ukazuje postupné a meziroční zvyšování. Tento vývoj vede ke zvýšení počtu konkurenčních zařízení na trhu, což je nutné zohlednit při plánování strategie pro soukromé radiodiagnostické centrum. Důkladná analýza trhu a konkurence je klíčová pro úspěšný rozvoj organizace v konkurenčním prostředí.

Hrozba vstupu nové konkurence

Pro oblast hrozby vstupu nové konkurence lze jako charakteristické označit následující vlivy:

- Zřízení nové nemocnice v Brně
- Bariéry vstupu na trh jako know-how, kapitálová náročnost, nutnost dispozice vysoce kvalifikovaným personálem

V současnosti uvažuje město Brno o výstavbě nové nemocnice, která by nahradila dlouhodobě neudržitelný stav brněnských nemocnic – Nemocnice Milosrdných bratří a Úrazové nemocnice Brno. Nemocnice Milosrdných bratří provozuje i pracoviště radiodiagnostiky (PWC, 2022). Z tohoto vyplývá, že na stávající trh může vstoupit nová nemocnice, která bude kapitálově silným konkurentem, a kde se také bude nacházet radiodiagnostické pracoviště. Tento projekt je zatím ve fázi návrhu, a proto bezprostředně neohrožuje uvažovanou novou pobočku.

U prvku vstupu nové konkurence jsou znatelné vysoké bariéry vstupu na trhu, které vyžadují know-how, dostatek kapitálu, nutnost dispozice vysoce kvalifikovaným personálem. Pro malá zdravotnická zařízení může být problémem překonat tyto bariéry, avšak velké zdravotnické organizace mají dostatek zdrojů k jejich překonání.

Vyjednávací síla zákazníků

V rámci vyjednávací síly zákazníků lze jako velmi podstatné charakterizovat:

- Vysoký zájem na dodržování etických principů a kvality péče

Vyjednávací síla zákazníků je sice na slabší úrovni, pokud se tímto rozumí pacient, který přichází na vyšetření do ordinace. Zároveň však musí dojít k dodržení etických principů a kvality péče. Jakékoliv porušení etiky či zhoršení kvality péče povede k velmi nepříznivým následkům pro zkoumanou organizaci. Z tohoto důvodu nelze vyjednávací sílu zákazníků opomíjet.

Vyjednávací síla dodavatelů

U vyjednávací síly dodavatelů patří mezi klíčové charakteristiky následující:

- Nutnost tvorby pozitivních vztahů s dodavateli
- Potřebné vybavení poskytuje několik různých dodavatelů

U vyjednávací síly dodavatelů lze konstatovat, že se na trhu nachází několik dodavatelů klíčových technologií, které budou využité v rámci radiodiagnostické ordinace. Zde platí, že každý z dodavatelů nabízí produkty, které mají velmi podobné vlastnosti, avšak mohou se zároveň lišit v detailních charakteristikách. Do připravované ordinace však lze vybrat techniku od několika různých dodavatelů, což snižuje jejich vyjednávací sílu. Vzhledem k nutnosti průběžné obměny zařízení v průběhu let je zde velmi vhodné udržovat s dodavateli pozitivní vztahy, stejně jako s dodavateli dalšího materiálu a vybavení, které bude odebíráno častěji.

Hrozba ze strany substitutů

V oblasti hrozby substitutů platí zejména následující:

- Radiodiagnostické vyšetření nemá relevantní substitut
- Určitým substitutem může být provedení radiodiagnostiky u jiného lékaře (jiné specializace)

V oblasti hrozby ze strany substitutů lze identifikovat jen nižší ohrožení, protože relevantní substitut v podstatě není k dispozici. Pacient musí absolvovat radiodiagnostické vyšetření, aby mohla být identifikována jeho diagnóza a zvolena vhodná léčba. Substitutem však může být situace, kdy toto vyšetření absolvuje přímo u lékaře jiné specializace, takže nemusí navštívit připravovanou pobočku. S technologickým pokrokem tuto variantu nelze přímo vyloučit.

Vyhodnocení Porterova pětifaktorového modelu

V rámci vyhodnocení Porterova pětifaktorového modelu lze konstatovat, že organizace čelí různým konkurenčním tlakům v odvětví, které jsou pro uvažovaný podnikatelský záměr jak příležitostmi, tak i hrozbami. Například vysoké bariéry vstupu na trh představují příležitost, protože organizaci nehrozí výrazná konkurence z jejich strany, avšak může přijít kapitálově silný konkurent, který bude mít dostatečné možnosti k vybudování radiodiagnostického centra apod.

Vyhodnocení Porterova pětifaktorového modelu je také provedeno v rámci SWOT analýzy, kde je pracováno s nejpodstatnějšími faktory mikroprostředí.

5.1.3 Interní analýza

K analýze interního prostředí podniku je využita analýza výrobních faktorů, což zahrnuje faktory vědeckého a technického rozvoje, faktory marketingu a distribuce, faktory výroby a řízení výroby, faktory lidských zdrojů, finanční a rozpočtové faktory.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Organizace potřebuje využívat faktory vědecko-technického rozvoje, aby mohla zůstat trvale konkurenceschopná. Obor radiodiagnostika se neustále vyvíjí a neustále dochází k produkci nových technologií, které lze využívat při činnosti ordinace. Nové technologie využívá podnik už nyní pro zvyšování kvality léčby, pro zlepšování výkonnosti personálu, interních procesů apod. Tento přístup bude využívat i nově vznikající pobočka. Za výhodu lze považovat, že bude mít větší kapitálovou sílu, takže bude moci pořizovat nové technologie, i když to bude nákladnější (stávající ordinace i nová pobočka budou generovat společný zisk, který bude vyšší, a který lze využívat pro investiční činnost). S využitím inovací má organizace řadu zkušeností, a proto by v tomto směru nemělo docházet k problémům a komplikacím.

Faktory marketingové a distribuční

Z hlediska distribuce poskytuje organizace služby v místě jejich poskytování, a tedy zákazník přichází do ordinace lékaře. Distribuce tedy probíhá touto formou a nelze provádět žádné její změny či úpravy. Zřízení nové pobočky rozšíří počet distribučních míst, kde se služba poskytuje, což lze hodnotit pozitivně z hlediska distribuční činnosti.

Marketingová činnost dosavadní ordinace je spíše opomíjena. Radiodiagnostická ordinace nevyužívá aktivně marketing či marketingovou komunikaci, aby informovala o svojí činnosti. Je využíváno spíše nástrojů jako je osobní prodej či public relations (sponzoring) apod. Zřízení nové pobočky nabízí možnost pro zlepšení této praxe, protože se rozšiřuje pobočková síť, takže organizace musí informovat potenciální zákazníky o nové pobočce. Vzhledem k tomu, že se bude jednat již o druhou pobočku, tak by měla organizace investovat i do budování značky XY. Právě značka XY může odlišit ordinaci od konkurence a stát se garantem kvality.

Cenová politika je ovlivněna specifiky zdravotnictví. Z interních informací podniku vyplývá, že v radiodiagnostických zařízeních tvoří tržby (příjmy) výkonové platby. Pacientům hradí veškerá vyšetření jejich pojišťovna, se kterou má zdravotnické zařízení uzavřenou smlouvu. Využívá se výkonového způsobu, jehož principem je přiřazení kódu a

počtu bodů různým výkonům. Hodnotu bodů stanovuje pojišťovna a v rámci času se různorodě proměňuje. Každé vyšetření má odlišnou hodnotu.

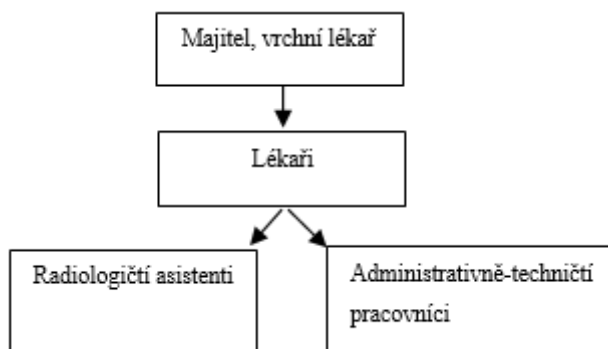
Faktory výroby a řízení výroby

Z hlediska faktorů výroby a řízení výroby lze jako stěžejní označit nutnost zajištění naplnění kapacit ordinace. Z interních informací vyplývá, že existuje poměrně vysoká obsazenost stávající ordinace, což spolu s dalšími faktory poukazuje na možnost dosažení vysoké obsazenosti i u nově zřizované pobočky. Organizace XY má již zavedené procesy, kterými může bezproblémově zvládnout i vysokou obsazenost, a proto lze hodnotit úroveň faktorů výroby a řízení výroby jako velmi dobrou.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Image organizace není systematicky budována. Jak bylo uvedeno, tak například není vypracována a realizována strategie rozvoje značky. V rámci svojí činnosti klade organizace důraz na poskytování kvalitních služeb, které mají vytvořit spokojené zákazníky. To pak přispívá k tvorbě pozitivní image, ale image lze také podporovat marketingovými nástroji, k čemuž nedochází. S otevřením nové pobočky by mělo dojít ke změně tohoto přístupu.

Organizační struktura nové pobočky bude mít stejnou podobu jako dosavadní organizační struktura organizace. Měla by být dodržena liniová organizační struktura. Stávající organizační strukturu přibližuje následující obrázek. V čele organizace bude i nadále majitel organizace (zároveň je i lékařem). Mezi jeho přímé podřízené pak budou spadat lékaři. Podřízené lékařů tvoří radiologičtí asistenti a administrativně-techničtí pracovníci. V důsledku zřízení nové pobočky se rozšíří počty lékařů, radiologických asistentů a administrativně-technických pracovníků.



Obrázek 6 Stávající organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování dle informací podniku)

Pracovní klima v organizaci je na dobré úrovni. Nedochozí k problémům v mezilidských vztazích či k výrazným pracovním konfliktům. U nově vznikající pobočky dojde k sestavení zcela nového pracovního týmu, a proto může dojít k jiné situaci, kdy pracovní atmosféra nebude na dobré úrovni apod. Je tedy nutné sledovat, jakým způsobem se bude pracovní klima vyvíjet.

Velikost organizace v rámci oboru bude i nadále menší, ale zároveň dojde ke zdvojnásobení jejich kapacit prostřednictvím otevření nové pobočky.

Kvalifikace pracovníků je základním předpokladem pro dosažení úspěchu nové pobočky. Bude nutné angažovat nové lékaře, ale i další zdravotnický personál, což bude náročné, protože na trhu obecně existuje nedostatek pracovních sil. Zpočátku, mohou v nové pobočce vypomáhat stávající zaměstnanci, ale takové řešení nemůže být dlouhodobého charakteru, protože by docházelo k jejich přílišnému vytížení, což se může negativně odrazit na jejich spokojenosti. Organizace XY má také zřízen systém vzdělávání a rozvoje pracovníků, který umožňuje prohlubování jejich kvalifikace, a tedy tento lze využívat i pro nové pracovníky.

Faktory finanční a rozpočtové

Finanční zdraví organizace je na dobré úrovni. Organizace pravidelně dosahuje ziskovosti, kdy se navíc ukazatele tržeb každoročně navyšují. Zároveň však může v budoucnosti ohrozit finanční zdraví růst nákladů či další mimořádné náklady (včetně varianty neúspěchu při rozšiřování pobočkové sítě). Tímto se podrobněji zabývají příslušné části práce.

Také reálnost uvažovaného strategického záměru (zřízení nové pobočky) z finančního hlediska je zhodnocena v příslušné části práce.

Zadluženost organizace se pohybuje na úrovni 10 %, a tedy nejedná se o příliš zadluženou společnost. To se samozřejmě může změnit v důsledku nutnosti investic do nové pobočky.

Vyhodnocení interní analýzy

Vyhodnocením interní analýzy výrobních faktorů se podařilo identifikovat silné stránky i slabé stránky pro organizaci. K silným stránkám se řadí například výrazné know-how ohledně podnikání v tomto zdravotnickém oboru, ale také dosavadní znalost trhu v Brně, či zkušenosti s využitím vědecko-technického rozvoje, případně systém vzdělávání a rozvoje pracovníků. Za určité omezení (resp. slabou stránku) může být považována finanční situace organizace, která je sice na dobré úrovni (z hlediska finančního zdraví), ale neumožňuje například velmi vysoké investice do rozvoje nových poboček. Dále také

dochází k opomenutí marketingu, či panují zhoršené podmínky pro flexibilitu v rámci cenové politiky. Velikost organizace také není příliš velká.

Vyhodnocení interní analýzy je také provedeno v rámci SWOT analýzy, kde je pracováno s nejpodstatnějšími faktory vnitřního prostředí.

5.1.4 SWOT analýza

Po dokončení strategické analýzy lze výsledky shrnout pomocí SWOT analýzy, která zahrnuje klíčové faktory důležité pro organizaci a její strategické plány. Tato analýza umožňuje identifikaci silných a slabých stránek organizace, příležitostí a hrozeb, následně jsou tyto faktory vyhodnoceny.

Silné stránky

Jako silné stránky lze identifikovat:

- S1: Know-how
- S2: Znalost trhu v Brně
- S3: Zkušenosti s využitím vědecko-technického rozvoje
- S4: Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků

Mezi silné stránky se řadí know-how, kterým organizace disponuje v rámci provozu radiodiagnostické ordinace. Veškeré souvislosti spojené s provozem tohoto specifického pracoviště splňuje, zná legislativní předpisy, má zkušenosti s personálním řízením v této organizaci apod. To vše vytváří významnou výhodu. Podstatná je i znalost trhu v Brně, kde již několik let organizace působí a dosahuje zde ziskovosti. Jako pozitivní lze hodnotit i dosavadní zkušenosti s využitím vědecko-technického rozvoje, kdy se organizace nebrání inovacím, ale aktivně je vyhledává a snaží se o jejich využití. Přínosem je i přístup k podpoře vzdělávání a rozvoje pracovníků, který může eliminovat nevýhody méně kvalifikovaného personálu dostupného na pracovním trhu.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky uvažovaného strategického záměru se řadí:

- W1: Omezené finanční prostředky pro rozsáhlejší počáteční investice
- W2: Využití marketingu, budování značky
- W3: Velikost organizace v rámci oboru

- W4: Horší flexibilita v rámci cenové politiky

Jako slabé stránky lze hodnotit například omezené finanční prostředky, které neumožňují rozsáhlejší počáteční investice. Při rozšiřování pobočkové sítě je organizace eliminována vlastními zdroji, případně může využívat cizí financování (formou úvěru apod.). Slabou stránku představuje i dosavadní nesystematický přístup k marketingu a budování značky, který neumožňuje plnohodnotné využití marketingového potenciálu. Celkově je velikost organizace v rámci oboru jen velmi malá, a proto zde nemá v podstatě žádnou významnou tržní sílu. V důsledku specifik cenové politiky nemá organizace v rámci cenové politiky téměř žádnou flexibilitu, což samozřejmě není příliš pozitivní.

Příležitosti

K příležitostem navrhovaného strategického záměru patří:

- O1: Poptávka po radiodiagnostických službách v Brně
- O2: Technologický rozvoj oboru
- O3: Hustota zdravotní sítě v Brně
- O4: Spádová oblast zdravotních služeb je i mimo Brno
- O5: Bariéry vstupu na trh

K příležitostem se řadí zejména poptávka po radiodiagnostických službách v Brně, která bude mít rostoucí tendenci, což je pozitivní. Už nyní jsou služby organizace výrazně obsazené, a proto lze očekávat vysokou poptávku i po službách nové ordinace. Přínosem může být i technologický rozvoj oboru, který například urychlí vyšetření, povede k dalším úsporám nákladů apod. V Brně je také velmi hustá zdravotní síť, což může ještě podpořit poptávku po službách nové ordinace (zdravotnická zařízení budou s novou ordinací spolupracovat). Za výhodu lze považovat, že spádová oblast zdravotních služeb v Brně je i mimo Brno, čímž se rozšiřuje potenciální trh zákazníků nové radiodiagnostické ordinace. Vysoké bariéry vstupu na trh navíc snižují možnost příchodu nové konkurence – zejména malých ordinací.

Hrozby

K hrozbám pro realizaci strategického záměru patří:

- T1: Regulace zdravotního trhu
- T2: Lékaři dalších specializací budou provádět vlastní radiodiagnostiku

- T3: Nedostatek lékařů specializaci radiodiagnostika či nedostatek personálu na pozici radiologického asistenta
- T4: Růst mezd lékařů a zdravotnického personálu, včetně nelékařských pracovníků
- T5: Vybudování nové nemocnice v Brně

V souvislosti s realizací uvažovaného strategického záměru patří k hrozbám například pokračující regulace zdravotního trhu, která může zhoršit podnikatelské podmínky, dále například situace, kdy si stále více lékařů dalších specializací začne provádět vlastní radiodiagnostiku. Za hrozbu lze považovat i nedostatek lékařů specializace radiodiagnostiky či nedostatek personálu na pozici radiologického asistenta. Trend v podobě růstu mezd lékařů a zdravotnického personálu je nutné respektovat a povede ke zvýšení mzdových nákladů. V konečném důsledku může postavení nové pobočky ohrozit i vybudování nové nemocnice v Brně.

Identifikované nejpodstatnější faktory lze nyní vyhodnotit. K vyhodnocení bude využito matic IFE a EFE. Z metodického hlediska je využito postupu uvedeného v teoretické části práce.

Matice IFE

Jako první je zpracována a vyhodnocena matice IFE, která pracuje se silnými a slabými stránkami. K těmto je přiřazena váha dle míry jejich významu. Dále je určen stupeň vlivu. Z následného součinu pak vyplývá, že velmi podstatnou silnou stránkou je například know-how nebo znalost trhu v Brně. U slabých stránek lze za problematické považovat zejména velikost organizace v rámci oboru.

Tabulka 4 Matice IFE (Zdroj: vlastní zpracování)

| Matice IFE | | | |
|---|------|--------------|--------|
| Silné stránky či slabé stránky | Váha | Stupeň vlivu | Součin |
| S1: Know-how | 0,14 | 4 | 0,56 |
| S2: Znalost trhu v Brně | 0,19 | 4 | 0,76 |
| S3: Zkušenosti s využitím vědecko-technického rozvoje | 0,13 | 3 | 0,39 |
| S4: Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků | 0,05 | 3 | 0,15 |
| W1: Omezené finanční prostředky pro rozsáhlejší počáteční investice | 0,2 | 1 | 0,2 |
| W2: Využití marketingu, budování značky | 0,1 | 2 | 0,2 |
| W3: Velikost organizace v rámci oboru | 0,11 | 2 | 0,22 |
| W4: Horší flexibilita v rámci cenové politiky | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Suma | 1 | | 2,56 |

Z konečného výsledku vyplývá, že má organizace středně silnou interní pozici podniku, takže má dostatek silných stránek, které může využívat pro úspěšné zvládnutí navrhované strategie. Interní prostředí neklade překážky pro otevření nové pobočky.

Matice EFE

Následně dochází k sestavení matice EFE, která pracuje s příležitostmi a hrozbami pro uvažovaný strategický záměr. Ze součinu váhy a stupně vlivu lze odvodit, že velmi významnou příležitostí je poptávka po radiodiagnostických službách v Brně, dále hustota zdravotnické sítě v Brně. Významnou slabou stránkou je případný nedostatek kvalifikovaného personálu či riziko, že si budou lékaři provádět radiodiagnostiku samostatně (to však v dohledné době příliš nehrozí).

Tabulka 5 Matice EFE (Zdroj: vlastní zpracování)

| Matice EFE | | | |
|--|------|--------------|--------|
| Příležitosti a hrozby | Váha | Stupeň vlivu | Součin |
| O1: Poptávka po radiodiagnostických službách v Brně | 0,24 | 4 | 0,96 |
| O2: Technologický rozvoj oboru | 0,1 | 3 | 0,3 |
| O3: Hustota zdravotní sítě v Brně | 0,1 | 4 | 0,4 |
| O4: Spádová oblast zdravotních služeb je i mimo Brno | 0,05 | 2 | 0,1 |
| O5: Bariéry vstupu na trh | 0,04 | 1 | 0,04 |
| T1: Regulace zdravotního trhu | 0,06 | 1 | 0,06 |
| T2: Lékaři dalších specializací budou provádět vlastní radiodiagnostiku | 0,1 | 4 | 0,4 |
| T3: Nedostatek lékařů specializací radiodiagnostika či nedostatek personálu na pozici radiologického asistenta | 0,18 | 4 | 0,72 |
| T4: Růst mezd lékařů | 0,03 | 2 | 0,06 |
| T5: Vybudování nové nemocnice v Brně | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Suma | 1 | | 3,34 |

Konečná hodnota 3,4 poukazuje na poměrně výraznou citlivost uvažovaného strategického záměru na vývoj v externím prostředí organizace. Organizace by měla v rámci uvažovaného záměru ve větší míře klást důraz na využití příležitostí a sledování vývoje hrozeb, aby nedošlo k ohrožení konkurenceschopnosti nové pobočky.

6 NÁVRH FORMULACE A TVORBY STRATEGIE PRO NOVOU POBOČKU

Z obecného hlediska by se měla strategie organizace zaměřit na prosazení nové pobočky na trhu v Brně, na získání stability a konkurenceschopnosti pobočky mezi dalšími zdravotnickými zařízeními, a to prostřednictvím rozvoje kvality poskytovaných služeb, kvalitou personálu a etickým přístupem k pacientům.

Z hlediska strategického období je pracováno s obdobím 24 měsíců po otevření nové pobočky. Je tedy pracováno s dvouletým strategickým horizontem (po otevření pobočky). Pak by mělo dojít k nastavení nové strategie, protože bude ukončena počáteční fáze existence pobočky.

6.1 Poslání, vize

Vzhledem k tomu, že se navrhuje rozšíření činnosti organizace o novou pobočku, tak lze pozměnit i podobu poslání a vize organizace. Posláním organizace XY je v současnosti poskytovat špičkové služby v oblasti radiodiagnostiky, aby každý pacient získal, co nejkvalitnější péči.

Novou vizí může být: *„poskytování špičkových služeb v oblasti radiodiagnostiky tak, aby každý obyvatel Brna a okolí získal, co nejkvalitnější informace jako základ svoji léčby.“*

Tato vize více reflektuje, že mají být v Brně zřízené už dvě pobočky, které budou sloužit v zájmu pacientů z Brna a okolí. Odkaz na nejkvalitnější informace se týká zájmu organizace o využití nejmodernějších trendů v oboru, tedy nemá docházet k využití zastaralých metod a postupů, případně přístrojů.

Z interních informací organizace vyplývá, že její poslání nebylo formulováno, a proto lze provést vlastní návrh. Posláním organizace je *„stát se prvotřídním poskytovatelem radiodiagnostických vyšetření, která povedou k pozitivnímu zlepšení zdraví pacienta, stanou se základem pro jeho vyléčení a zlepšení kvality jeho života.“*

Z obecného hlediska je cílem organizace poskytovat kvalitní zdravotní péči při přijatelné cenové politice. Konkrétně je cílem organizace každoročně generovat zisk ve výši minimálně 3 000 tis. Kč a řešit minimum stížností ze strany pacientů.

Tento strategický cíl může převzít i nová pobočka, která bude kapacitně i personálně podobná, a proto není důvod, aby nedosahovala stejných výsledků. Strategickým cílem

je tedy dosažení stavu, kdy bude nová pobočka organizace ve druhém roce podnikání dosahovat ziskovosti ve výši minimálně 3 000 tis. Kč a nebude evidovat žádnou stížnost ze strany pacientů (oproti stávajícímu strategickému cíli tedy dochází i ke kvantifikaci počtu stížností ze strany pacientů, kdy nemá být evidována žádná taková stížnost). V prvním roce podnikatelské činnosti je počítáno s vysokými pořizovacími náklady na zřízení pobočky, a proto není zisk očekáván (více je to rozebráno v příslušné části práce, která se zabývá rozpočtem).

Ze strategického cíle pak lze odvodit taktické cíle pro organizaci:

- Otevření nové pobočky do šesti měsíců od případného rozhodnutí o jejím zřízení
- Získání kvalifikovaného personálu pro provoz pobočky v termínu do jejího otevření
- Realizace marketingové kampaně před a po otevření nové pobočky

6.2 Volba strategie

Strategie je jádrem strategického řízení, a proto je velmi žádoucí provést její výběr, resp. vybrat nejvhodnější strategickou alternativu. V tomto případě se jako vhodná varianta strategie nabízí klasická strategie, která je vhodná pro predikovatelné prostředí, které se málo proměňuje. To je právě případ zdravotnictví, které je úzce provázáno se státem a jeho zájmem na veřejném zdraví. Potřeba zdraví nijak nezávisí na aktuálním ekonomickém cyklu, protože je neustálá, což zvyšuje stabilitu příjmů. Změny v odvětví mohou nastat pouze v důsledku technologického vývoje, ale radiodiagnostika bude i nadále velmi nezbytnou.

Při volbě strategie lze ještě zohlednit doporučení obecných zásad pro vybavování a rozmíst'ování radiologických pracovišť.

Radiologická společnost ČLS JEP předkládá doporučení pro obecné zásady vybavování a rozmíst'ování radiologických pracovišť, které jsou definovány v dokumentu Výboru Radiologické společnosti ČLS JEP z roku 2016. Tyto zásady by měly být brány v úvahu při zakládání a umíst'ování radiologických pracovišť, aby se zajistila jejich efektivní a bezpečná provozování. Jejich podoba je následující (Výbor Radiologické společnosti ČLS JEP, 2016, s. 6–7):

- Radiologická zařízení s nákladnou technikou a z hlediska radiační hygieny náročnou technikou by měla být optimalizována a centralizována do specializovaných center nebo lůžkových zařízení vyššího typu. Toto doporučení bude dodrženo i v rámci

uvažovaného strategického záměru, kde bude radiodiagnostická ordinace vybavena méně náročnou technikou.

- Zohlednit soulad koncepcí specializované péče, protože je neefektivní a nevýhodné rozdělovat poskytování radiologické péče mezi různé odbornosti. V souladu s tímto doporučením bude nová radiodiagnostická ordinace nabízet specializovanou péči v rámci své odbornosti, aniž by docházelo ke zbytečnému rozdělování této péče.
- Zabezpečit financování provozních nákladů pracovišť a pravidelnou obnovu přístrojového parku na základě jasně stanovené amortizační doby, která bude v souladu s národními radiologickými standardy a doporučeními Evropské radiologické společnosti. Je důležité dodržet tato doporučení, která jsou již respektována v provozované ordinaci, a stejně tak budou dodržena i v nové pobočce.
- Kladení důrazu na personální zdroje, které disponují potřebným vzděláním v oboru v souladu s Národními radiologickými standardy. Toto doporučení je v rámci uvažované nové pobočky dodrženo, protože se počítá s přijetím kvalifikovaného personálu, včetně rozvoje kompetencí tohoto personálu.
- Je důležité respektovat i soukromá radiologická zařízení, pokud splňují platné předpisy a odborné požadavky. Nová pobočka, kterou plánujeme otevřít, bude soukromého charakteru, a proto by měla být respektována i ostatními veřejnými zdravotnickými zařízeními.
- Udržet současnou hustotu screeningových a diagnostických mamárních center tak, aby docházelo k provedení dostatečného počtu vyšetření v jednotlivých centrech, čímž bude zajištěna i maximální erudice radiologů a ostatních zdravotnických pracovníků. Uvažované radiodiagnostické pracoviště rozšíří tuto síť, a proto bude toto doporučení dodrženo.
- Podpora sdílení obrazových dat elektronickou formou prostřednictvím příslušných prostředků na celostátní úrovni. Možnost sdílení obrazových dat elektronickou formou již organizace využívá, a proto by mělo být dostupné i v uvažované pobočce.

Z rozboru těchto doporučení vyplývá, že uvažovaná strategie neodporuje doporučením Radiologické společnosti ČLS JEP.

6.3 Realizace strategie

Základním dokumentem pro realizaci strategie je strategický plán, který musí být naplňován. Jeho obsah lze ztotožnit s kapitolami praktické části této práce – tedy s kapitolou návrh formulace a tvorby strategie pro novou pobočku. Další podstatné výstupy pro strategický plán uvádí strategická analýza, ale s jejími výstupy je pracováno i v rámci této kapitoly. Další informace nutné pro efektivní realizaci strategie pak lze doplnit následujícím způsobem.

Personální odpovědnost

Přirazení rolí a odpovědností je základním předpokladem úspěchu realizované strategie. Klíčovou odpovědnost a roli ponese majitel organizace, který je zároveň i lékařem v současné radiodiagnostické ordinaci. Z tohoto pohledu má majitel dostatečné kompetence k tomu, aby zajistil realizaci uvažovaného záměru. Již se podílel na spuštění provozu stávající radiodiagnostické ordinace, a tedy má s tímto dostatečnou zkušenost. Dále má znalosti pro nastavení veškerých interních procesů či vyhledání vhodného a kvalifikovaného personálu.

Nákladová analýza

V rámci zřízení pobočky organizace XY je nutné kalkulovat se vznikem následujících nákladů (hodnoty vychází z názoru majitele organizace či z dosavadní výše v rámci stávající radiodiagnostické ordinace):

- Nákup vybavení pro pracoviště – pracoviště je nutné vybavit technikou, která se využívá v rámci radiodiagnostiky. Tato položka tvoří největší podíl nákladů a je stanovena na 11 000 tis. Kč.
- Pronájem prostor – k výběru vhodných prostor teprve dojde, ale lze očekávat, že se bude nájem pohybovat na průměrné úrovni, která na realitním trhu v Brně panuje, tedy 540 tis. Kč za rok.
- Stavební úpravy prostoru (pokud nepůjde přímo o prostory vhodné pro ordinaci radiodiagnostiky) – pro případné stavební úpravy je vyčleněna částka 200 tis. Kč.
- Mzdy personálu – výše mezd personálu lze odvodit z dosavadních výdajů, avšak vzhledem k nedostatku personálu na trhu bude nutné mírně zvýšit nástupní mzdy pro nový personál, tj. celkem ve výši 6 000 tis. Kč za rok.

- Marketingová kampaň – na marketingovou kampaň bude vyčleněna částka 150 tis. Kč, kdy se počítá s využitím spolupráce s externí marketingovou agenturou.
- Poplatky za energie – u poplatků za energie se počítá s ročním nákladem okolo 3 000 tis. Kč.
- Poplatky za mzdové a daňové poradenství – poplatky za tyto služby činí 30 tis. Kč.
- Pojištění odpovědnosti – částka na pojištění odpovědnosti je stanovena na úroveň 80 tis. Kč.
- Administrativní náklady na založení a získání povolení – dle předcházejících zkušeností lze předpokládat, že poplatky budou činit 100 tis. Kč.
- Právní poradenství – v souvislosti se zřízením nové pobočky je vhodné využít i právní poradenství, a to při nákladu 40 tis. Kč.
- Další provozní náklady + rezerva na mimořádné výdaje – jsou stanovené na částku 120 tis. Kč.

Informace shrnuje následující tabulka, z které vyplývá, že v „prvním“ roce podnikání dojde ke generování nákladů ve výši 21 260 tis. Kč. Řada nákladů vznikne ještě před otevřením pobočky, ale další část až v rámci výkonu podnikatelské činnosti. V tomto případě není mezi těmito náklady rozlišováno a je využito kalkulace pro první rok podnikatelské činnosti od otevření pobočky (jsou tedy započítané i náklady, které vznikají před otevřením pobočky).

Tabulka 6 Předpokládané náklady v tis. Kč v prvním roce podnikání (Zdroj: vlastní zpracování)

| Předpokládané náklady v tis. Kč v prvním roce podnikání | |
|--|--------|
| Nákup vybavení pro pracoviště | 11 000 |
| Pronájem prostor | 540 |
| Stavební úpravy prostoru (pokud nepůjde přímo o prostory vhodné pro ordinaci radiodiagnostiky) | 200 |
| Mzdy personálu | 6 000 |
| Marketingová kampaň | 150 |
| Poplatky za energie | 3 000 |
| Poplatky za mzdové a daňové poradenství | 30 |
| Pojištění odpovědnosti | 80 |
| Administrativní náklady na založení a získání povolení | 100 |
| Právní poradenství | 40 |
| Další provozní náklady + rezerva na mimořádné výdaje | 120 |
| Celkem | 21 260 |

Uvedené náklady je nutné pokrýt buď vlastními zdroji (tj. například výsledky hospodaření z předcházejících let, rezervy, z vlastního majetku majitele podniku) či z cizích zdrojů (tj. bankovní úvěry, prodej části obchodního podílu investorům apod.) U cizích zdrojů by došlo k nutnosti započítat i úroky z úvěru či by došlo ke ztrátě části obchodního podílu,

což nemusí být vhodné. Lze tedy doporučit spíše financování vlastními zdroji podniku či majitele podniku.

Z hlediska nákladů pak bude ve druhém roce situace odlišná, protože některé z nákladů již nebudou vznikat, či vzniknou jen v menší míře. Nebude nutné realizovat stavební úpravy, vykazovat administrativní náklady na založení a získání povolení, právní poradenství. Nižší budou i náklady na nákup vybavení pro pracoviště, či marketingovou kampaň. Ve druhém roce podnikání tedy vzniknou celkové náklady ve výši 10 620 tis. Kč, což je nižší úroveň než v roce předcházejícím.

Tabulka 7 Předpokládané náklady v tis. Kč v druhém roce podnikání (Zdroj: vlastní zpracování)

| Předpokládané náklady v tis. Kč v druhém roce podnikání | |
|--|---------------|
| Nákup vybavení pro pracoviště | 300 |
| Pronájem prostor | 540 |
| Stavební úpravy prostoru (pokud nepůjde přímo o prostory vhodné pro ordinaci radiodiagnostiky) | 0 |
| Mzdy personálu | 6 500 |
| Marketingová kampaň | 50 |
| Poplatky za energie | 3 000 |
| Poplatky za mzdové a daňové poradenství | 30 |
| Pojištění odpovědnosti | 80 |
| Administrativní náklady na založení a získání povolení | 0 |
| Právní poradenství | 0 |
| Další provozní náklady + rezerva na mimořádné výdaje | 120 |
| Celkem | 10 620 |

Dále se lze věnovat očekávaným příjmům. Vzhledem k tomu, že bude mít radiodiagnostické pracoviště velmi podobné charakteristiky jako již existující radiodiagnostické pracoviště organizace, tak lze příjmy odvodit z výkonnosti tohoto pracoviště. Pro lepší zvážení však lze

ještě pracovat i se scénáři, že ke generování 100 % příjmů nedojde, tedy pracovat s variantou pesimistickou (tj. 30 % příjmů), reálnou (tj. 70 % příjmů) a optimistickou (tj. 100 %).

Očekávaný výsledek hospodaření v prvním roce podnikání v tis. Kč při zohlednění těchto variant formuluje následující tabulka. Z informací vyplývá, že lze očekávat ztrátové podnikání v rámci prvního roku, ať už bude naplněna jakákoliv z uvažovaných variant. Krizová by byla zejména pesimistická varianta se ztrátou 15 985 tis. Kč. Naopak, varianta optimistická by nebyla problematická, protože ztráta 3 676 tis. Kč může být pokryta ziskem stávající pobočky (pohybuje se v podobné výši).

Tabulka 8 Očekávaný výsledek hospodaření v prvním roce podnikání v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování)

| Očekávaný výsledek hospodaření v prvním roce podnikání v tis. Kč | | | |
|--|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| | Pesimistická varianta | Reálná varianta | Optimistická varianta |
| Tržby | 5 275 | 12 309 | 17 584 |
| Náklady | 21 260 | 21 260 | 21 260 |
| Hospodářský výsledek | -15 985 | -8 951 | -3 676 |

Pro druhý rok podnikání lze pracovat s údaji v následující tabulce. Ztráta by byla generována pouze při nenaplnění pesimistické varianty hospodaření, a to ve výši 5 345 tis. Kč. Reálná i optimistická varianta již generuje ziskovost.

Tabulka 9 Očekávaný výsledek hospodaření v druhém roce podnikání v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování)

| Očekávaný výsledek hospodaření v druhém roce podnikání v tis. Kč | | | |
|--|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| | Pesimistická varianta | Reálná varianta | Optimistická varianta |
| Tržby | 5 275 | 12 309 | 17 584 |
| Náklady | 10 620 | 10 620 | 10 620 |
| Hospodářský výsledek | -5 345 | 1 689 | 6 964 |

Z nákladové varianty vyplývá, že organizace může realizovat uvažovaný strategický záměr, pokud se jí podaří získat dostatečné množství finančních prostředků pro pokrytí ztráty v prvním roce podnikatelské činnosti a dokáže naplnit, alespoň reálnou variantu vývoje příjmů.

Riziková analýza

Realizace strategie v podobě založení nové pobočky je spjata s celou řadou různých rizik, na které musí být dostatečně reagováno, aby se podařilo strategický plán naplnit. V následující části dochází k identifikaci rizik, k jejich vyhodnocení, a také k návrhu protipatření vůči nejvýraznějším rizikům pro organizaci. K rizikům patří:

- Nedostatečná poptávka po zdravotních službách organizace
- Nesplnění legislativních a regulačních pravidel
- Nedostatek personálu
- Nemožnost nalézt vhodné prostory
- Špatné pracovní vztahy na nové pobočce (pracovní klima)
- Mimořádné náklady a růst nákladů

Daná rizika je vhodné kvantifikovat, a to dle pravděpodobnosti jejich vzniku (1 = nízká, 2 = spíše nízká, 3 = střední, 4 = vysoká, 5 = velmi vysoká) a míry případného negativního dopadu na uvažovanou strategii (1 = nízká, 2 = spíše nízká, 3 = střední, 4 = vysoká, 5 = velmi vysoká). Ze součinu hodnot je pak možné identifikovat kategorii rizika (0 až 5 = malá rizika, 6 až 10 = spíše malá rizika, 11 až 15 = střední rizika, 16 až 20 = vysoká rizika, 21 a více = velmi kritická rizika). Dále pak lze navrhnout i zmíněné protipatření. Výsledky z analýzy rizik pak poskytuje následující tabulka.

Tabulka 10 Vyhodnocení rizika (Zdroj: vlastní zpracování)

| Riziko | Pravděpodobnost vzniku | Míra dopadu | Součin | Kategorie | Opatření |
|--|------------------------|-------------|--------|-------------------|------------------|
| Nedostatečná poptávka po zdravotních službách organizace | 2 | 5 | 10 | Spíše malé riziko | Snižování rizika |
| Nesplnění legislativních a regulačních pravidel | 1 | 5 | 5 | Malé riziko | Snižování rizika |
| Nedostatek personálu | 4 | 5 | 20 | Vysoké riziko | Snižování rizika |
| Nemožnost nalézt vhodné prostory | 3 | 3 | 9 | Spíše malé riziko | Snižování rizika |
| Špatné pracovní vztahy na nové pobočce (pracovní klima) | 2 | 5 | 10 | Spíše malé riziko | Snižování rizika |
| Mimořádné náklady a růst nákladů | 3 | 5 | 15 | Střední riziko | Snižování rizika |

Riziko nedostatečné poptávky po zdravotních službách organizace se může negativně projevit na dosahovaných tržbách organizace, které povedou ke ztrátě. Tato ztráta může být i výraznějšího charakteru, jak vyplývá z nákladové analýzy, takže dopady na organizaci mohou být vysoké. Zároveň však lze na základě informací ze strategické analýzy hovořit pouze o nižší pravděpodobnosti vzniku tohoto rizika. Z tohoto důvodu se jedná spíše o malá rizika, na která lze reagovat snižováním pravděpodobnosti výskytu rizika. Konkrétně například marketingovou činností, která se zaměří na získání klientů.

Nesplnění legislativních a regulačních pravidel je rizikem, které může zabránit zahájení provozu radiodiagnostické ordinace nebo vést k sankcím za porušení pravidel v rámci provozu tohoto zařízení. To sebou přináší velmi negativní potenciální dopad na organizaci a její činnost. Ze strategické analýzy však vyplývá, že již má organizace dostatečné know-how s provozem takového zařízení, a tedy plní legislativní předpisy. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je tedy nízká. Z tohoto důvodu patří riziko do kategorie malých rizik.

Na možnost jeho vzniku lze reagovat prostřednictvím snižování rizika. Například kontrolou dodržování předpisů, spoluprací s advokátem apod.

Riziko v podobě nedostatku personálu sebou přináší zvýšenou pravděpodobnost vzniku, a také má velmi negativní dopady na činnost organizace. Je zřejmé, že bez kvalifikovaného personálu nemůže organizace dosahovat úspěchu a poskytovat kvalitní služby. Z tohoto důvodu jde o riziko v kategorii vysoké, na které musí být reagováno. Velmi vhodnou reakcí je snižování tohoto rizika. Konkrétně lze například využívat průběžné hledání vhodného personálu na trhu práce. Pokud se například na trhu práce objeví kvalifikovanější pracovník, než je v současnosti v organizaci zaměstnán, tak jej lze přijmout a méně kvalifikovaného pracovníka propustit. Hledání na trhu práce tedy musí probíhat průběžně, i když je personální kapacita ordinace naplněna. Další variantou je zprostředkování vzdělávání a rozvoje pro stávající personál, aby si svoji kvalifikaci rozšířil, případně je možné spolupracovat s vysokými školami při hledání nových pracovníků, v rámci odborných praxí apod.

Riziko nemožnosti nalezení vhodných prostor je spojeno s celou řadou legislativních požadavků na vybavení prostorů radiodiagnostického pracoviště, zejména na jeho technické a věcné vybavení, jak je definováno v příslušných předpisech (viz předcházející části práce). V důsledku omezené nabídky prostorů na realitním trhu v Brně může vzniknout situace, kdy nebude dlouhodobě možné najít vhodné prostory, případně dojde k vyhledání vhodných prostorů, ale bude zde nutné provést rekonstrukci, aby došlo k naplnění legislativních předpisů. Pravděpodobnost tohoto rizika je střední, stejně jako míra jeho dopadu (organizace nemusí spěchat s realizací plánu a může vyčkávat, až se vhodné prostory objeví). Toto riziko patří do kategorie spíše malého rizika. Lze na něj reagovat snižováním rizika, a to například prostřednictvím průběžného hledání vhodných prostorů.

Špatné pracovní vztahy jsou rizikem, které může zamezit kvalitní spolupráci mezi pracovníky nového radiodiagnostického pracoviště. Pravděpodobnost vzniku je zde nízká, protože nyní v organizaci panují velmi dobré mezilidské vztahy, což se může přenést i na nově vznikající pobočku. Míra dopadu je však velmi vysoká, a proto riziko patří do kategorie spíše malého rizika. Reagovat lze opět snižováním rizika, kdy budou například probíhat teambuildingové aktivity, budou aktivně řešeny konflikty na pracovišti, dojde k vytvoření přesných interních pokynů práce a spolupráce apod.

Riziko vzniku mimořádných nákladů a růstu nákladů může vést k tomu, že se organizaci nepodaří dosáhnout plánovaných výsledků hospodaření. Pravděpodobnost vzniku rizika je na střední úrovni a míra dopadu je velmi vysoká. Z tohoto důvodu patří riziko do kategorie

středních rizik. Jako opatření lze navrhnout snižování rizika, které proběhne formou průběžné kontroly nákladů, vytvoření finančních plánů a různých scénářů vývoje těchto finančních plánů apod.

Rizikovou analýzu lze ještě doplnit o popis různých kroků, které musí organizace realizovat, aby zabránila problémům v efektivitě implementace strategie – viz teoretická část práce. Na jejich podobu lze reagovat tímto způsobem:

- Deformace strategické vize, kdy zůstává nepochopena, není vysvětlena relevantním osobám, které mají strategii implementovat. Z tohoto důvodu musí organizace aktivně komunikovat vizi, poslání a strategické cíle, ale také se musí management organizace přímo přihlásit k podpoře strategického záměru.
- Nesoulad mezi úsilím a viditelnými přínosy, protože přínosy se očekávají pouze na konci implementace, ale nikoliv v průběhu implementace. Na toto je nutné reagovat průběžnou kontrolou a sledováním aktuálního vývoje, který se bude zabývat i dosud generovanými přínosy. Na konci implementace má být splněn strategický cíl, ale jeho splnění je podmíněno i naplněním dalších taktických a operativních cílů, a proto je nutné vyhodnocovat i jejich plnění a případné splnění považovat za úspěch.
- Jedním z klíčových bodů strategického záměru je zachování původního majitele organizace jako sponzora projektu implementace. Neplánuje se žádná změna tohoto klíčového sponzora v průběhu realizace strategického záměru.
- Namísto soustředění pouze na dodávky by měla být zohledněna také přidaná hodnota či přínosy projektu. Je vhodné pravidelně vyhodnocovat přínosy projektu, abychom mohli zhodnotit jeho efektivitu a případně upravit plánované kroky.
- Lze odhalit neověřený předpoklad, že jsou zajištěny základní věci, jako je rozpočet, zdroje, priority, organizace a komunikace, pravidelnou kontrolou činností. Tento nedostatek lze eliminovat tím, že se zaměříme na průběžné sledování plnění rozpočtu, identifikaci zdrojů a priorit apod.
- Nedostatečně kvantifikovaný rozdíl mezi vizí a skutečností. I v tomto případě lze tento problém eliminovat prostřednictvím kontrolní činnosti, která zhodnotí, jestli je plněna vize, případně, jaké problémy se při plnění vize vyskytují.

- Pasivní překonávání překážek. Organizace musí v reakci na tento problém zaujmout aktivní přístup k řešení všech problémů, které mohou nastat v průběhu realizace strategie.

Z rizikové analýzy vyplývá, že pokud organizace dokáže efektivně snižovat vlivy těchto rizik, tak může úspěšně realizovat uvažovaný strategický záměr. Z tohoto pohledu bude velmi podstatné, aby strategii průběžně kontrolovala, a to i s důrazem na opětovné hodnocení těchto rizik či identifikaci nových významnějších rizik.

Časová analýza

V rámci časové analýzy lze stanovit následující milníky, které musí být dosažené, aby došlo k realizaci strategického záměru:

- 1) Přiřazení rolí a odpovědností z hlediska personálního
- 2) Vyhledání vhodných prostorů
- 3) Administrativní kroky k získání povolení (podání žádostí), zahájení spolupráce s pojišťovnami
- 4) Komunikace závazku managementu organizace k podpoře strategie a implementace strategie
- 5) Vyčlenění zdrojů a jejich alokace
- 6) Rekonstrukce prostorů
- 7) Vyhledání vhodného personálu, uzavření pracovních kontraktů
- 8) Marketingová kampaň
- 9) Tvorba provozního řádu a dalších interních předpisů a pravidel
- 10) Otevření pobočky
- 11) Získání zpětné vazby
- 12) Monitoring a kontrola – strategická
- 13) Monitoring a kontrola – operativní

Časovou návaznost jednotlivých kroků shrnuje následující tabulka. Žluté vyznačení znamená, že dochází k realizaci dané aktivity v příslušném měsíci či před otevřením pobočky. Časové intervaly aktivit před otevřením pobočky je složité odhadovat (například čekací dobu na získání povolení apod.), a proto je zvolen tento postup.

Tabulka 11 Časová analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

| Měsíc | Před | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. |
|-------|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Z časové analýzy vyplývá, že při realizaci strategického záměru nevzniknou žádné výrazné problémy z hlediska návaznosti uvažovaných aktivit. Z tohoto pohledu lze doporučit realizaci strategického záměru.

6.4 Hodnocení a kontrola strategie

V rámci tvorby strategie a realizace strategického řízení je samozřejmě velmi složité odhadovat dlouhodobější tržní vývoj, a to zejména v dnešním prostředí plném změn a nejistoty. Pravidelné hodnocení a kontrola strategie však může být nástrojem, jak tento problém řešit. Prostřednictvím pravidelných kontrolních intervalů lze flexibilně reagovat na různé změny na trhu, či v interním prostředí organizace. Lze souhlasit s tím, že kontrola plnění strategie je sice posledním krokem v procesu strategického managementu, ale velmi nezbytným a nutným.

V případě uvažovaného strategického záměru je také zvoleno kratší strategické období, tj. 24 měsíců po otevření pobočky, aby bylo možné reagovat novou strategií na aktuální vývoj po uplynutí této doby. Zároveň je samozřejmě nutné i nadále realizovat strategickou a operativní kontrolu.

Strategická kontrola

Strategická kontrola by se měla zaměřit na hodnocení plnění kvantifikovaných i kvalitativních ukazatelů. Je nutné sledovat ziskovost nové pobočky, vývoj nákladů, vývoj tržeb apod., ale také například spokojenost zákazníků, což je subjektivním ukazatelem. Strategickou kontrolu bude provádět vrcholový management organizace.

Jaké otázky musí být v rámci strategické kontroly zodpovězené?

- Je plněna vize a poslání podniku?
- Je strategie stále platná?
- Dochází k reflexi strategických akcí do každodenních operací podniku?
- Je sbírána zpětná vazba od zájmových skupin? Jakým způsobem došlo k využití výstupů ze zpětné vazby v předcházejícím období?
- Je kladen důraz na plnění strategie? Pokud ne, co je nutné zlepšit? Jak toho zlepšení bude dosaženo?
- Budou uvažované kroky v budoucnosti dostatečné pro zajištění tržního úspěchu?
- Je plněn rozpočet?

Z časové analýzy vyplývá, kdy bude nutné realizovat strategickou kontrolu (stejně jako taktickou a operativní kontrolu). V těchto intervalech se musí sejít vrcholový management podniku (tj. majitel organizace, vedoucí lékaři), případně i zaměstnanci radiodiagnostických ordinací. V rámci setkání je nutné konzultovat aktuální a předpokládaný vývoj, zhodnotit, co se doposud podařilo, co se nepodařilo apod. To lze realizovat právě formou zodpovídání uvedených otázek.

Taktická a operativní kontrola

Taktická a operativní kontrola se musí zaměřit na následující oblasti:

- Objevují se v interním a externím prostředí nové faktory, které mohou zamezit splnění strategického cíle a dalších cílů? Pokud ano, jaká má být reakce?
- Dochází ke vzniku mimořádných nákladů či plýtvání časem, personálem?
- Jak se daří plnit plán tržeb a ziskovosti?

Pokud se v rámci kontroly objeví problémy a nedostatky, tak je nutné realizovat změny v rámci strategie. To znamená, že výstupem z kontroly má být revize strategie, kdy bude strategie upravena v souladu s výsledkem kontrolní činnosti.

Rozhodnutí o realizaci strategie

Na základě výstupů z hodnocení navrhované strategie lze provést rozhodnutí o realizaci či nerealizaci navrhované strategie.

Zřízení nové pobočky je velmi významným investičním rozhodnutím managementu organizace. Z tohoto důvodu je velmi pozitivní, že došlo k využití strategického řízení, jeho procesu, principů a zásad, protože právě strategické řízení umožňuje shromáždění relevantních dat pro realizaci konečného rozhodnutí o tom, jestli dojde ke zřízení nové pobočky či nikoliv. Opomenutí strategického řízení při rozhodování by bylo závažnou chybou.

Na základě veškerých dat a informací lze organizaci doporučit, aby novou pobočku v Brně otevřela. V současnosti se organizaci na trhu nabízí výrazná příležitost, kterou může využít. Další výhodou je pak pro organizaci dispozice silnými stránkami, které zvyšují možnost úspěchu této investice. Otevření nové pobočky má potenciál pro pozitivní ovlivnění ziskovosti celé organizace.

7 SHRUTÍ POZNATKŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI

Zpracování praktické části potvrdilo vysoký význam strategického řízení pro praxi dnešních podnikatelských subjektů, včetně organizací, které podnikají ve zdravotnictví. Soukromé radiodiagnostické centrum XY podniká na zdravotnickém trhu již několik let a v současnosti dosahuje ziskovosti. Vzhledem k poměrně vysoké vytíženosti svých kapacit a neustále rostoucí poptávce uvažuje o zřízení nové pobočky. S tímto strategickým záměrem bylo v praktické části pracováno. Došlo k realizaci dílčích strategických analýz a souhrnné SWOT analýzy. Jak se potvrdilo, tak organizace má řadu příležitostí, a také silných stránek, které může využít pro efektivní splnění strategických cílů.

Realizace strategického záměru může být ovlivněna faktory v externím i interním prostředí, které mohou vytvářet potenciál pro jeho úspěšné naplnění. Na druhou stranu, hrozby a slabé stránky také mohou mít vliv na realizaci strategie, ale jejich dopad lze snížit nebo eliminovat prostřednictvím vhodných opatření. Nicméně je důležité si uvědomit, že tyto faktory nemusí být natolik významné, aby zcela znemožnily dosažení cílů strategického záměru. Je tedy nutné pečlivě analyzovat a plánovat opatření, která minimalizují negativní dopad těchto faktorů na realizaci strategie.

Na základě těchto zjištění bylo přikročeno k návrhu formulace a tvorby strategie pro novou pobočku. Na základě formulace vize a mise došlo k formulaci strategického cíle, který může být naplněn (odpovídá kritériím SMART). Zvolená strategie může být realizována, a to lze konstatovat zejména na základě výsledků časové, rizikové a nákladové analýzy. Z těchto analýz nevyplývají závažnější překážky a nedostatky pro realizaci uvažovaného strategického záměru.

Zároveň však musí organizace po celou dobu realizace strategie naplňovat povinnost v podobě kontroly strategie a jejího hodnocení. Opomenutí kontrolní a hodnotící činnosti by bylo závažným pochybením.

Pozitivně lze hodnotit, že uvedený návrh strategie vychází nejen z odborných zdrojů, ale také reflektuje konkrétní a praktická data a informace. Je využito informací přímo z interního prostředí organizace, avšak došlo i k prozkoumání tržního prostředí (ať už makroprostředí či mikroprostředí).

ZÁVĚR

Tato práce se zabývala tvorbou strategického plánu pro případ zřízení pobočky radiodiagnostického pracoviště v Brně. Zdravotnictví patří mezi klíčové odvětví národního hospodářství a plní velmi podstatné funkce z pohledu ochrany zdraví obyvatelstva. Pro soukromé zdravotnické zařízení představuje odvětví řadu příležitostí k dosažení ekonomického zisku, i když vždy je zde prioritní kvalita poskytovaných služeb a léčba pacientů. To však neznamená, že zdravotnická zařízení nemohou využívat v rámci svého rozvoje principy a nástroje strategického řízení. Naopak, tvorba strategie a implementace procesů strategického řízení umožňuje plnit cíle v oblasti ekonomické i mimoekonomické.

Cílem práce bylo sestavit návrh strategie rozvoje pobočky radiodiagnostického centra v Brně. Návrh strategie reflektuje poznatky z odborné literatury a dalších odborných zdrojů, ale také výstupy z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Z tohoto důvodu lze považovat tento návrh za relevantní, protože vychází z nejnovějších teoretických i praktických informací. Na základě jejich kombinace a vlastního zhodnocení lze organizaci doporučit, aby přikročila k založení pobočky radiodiagnostického centra v Brně.

Dílčím cílem práce bylo představit souvislosti tvorby strategie v oblasti zdravotnictví, dále sestavit strategickou analýzu pro uvažovanou pobočku v Brně. Jak bylo zjištěno, tak zdravotnictví a podnikání ve zdravotnictví má řadu specifík, na které musí návrh strategie reagovat. Jedná se zejména o nutnost rychle reagovat na legislativní předpisy, které jsou poměrně přísné a rozsáhlé. Dále je nutné zohlednit zejména nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů pro práci ve zdravotnictví. Strategická analýza pro uvažovanou pobočku v Brně se zaměřila na využití PEST analýzy, Porterova pětifaktorového modelu, interní analýzy výrobních faktorů. Výstupem pak bylo jejich vyhodnocení formou SWOT analýzy.

Výsledky práce budou předloženy managementu zdravotnického zařízení XY, aby zvážil implementaci navrhovaného postupu při zřizování pobočky radiodiagnostického centra. Pokud by organizace nevyužila tento navrhovaný postup, tak jí lze doporučit, aby alespoň využila zásady strategického řízení a plánování, protože se prokázal jejich vysoký přínos.

V delším časovém horizontu může být ambicí organizace vybudování celorepublikové sítě radiodiagnostických ordinací. Tato práce může být užitečná i pro případ této vize a strategie, protože poskytuje základní a ucelený přehled o tom, jaké kroky by měla organizace realizovat při uvažování o zřízení nové pobočky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Barrow, Colin, Paul Barrow a Robert Brown, 2018. The business plan workbook: a step-by-step guide to creating and developing a successful business. Ninth edition. New York, NY: Kogan Page. ISBN 978-0749481797.

Begkos, C., Llewellyn, S., & Walshe, K. (2020). How do medical managers strategize? A strategy-as-practice perspective. *Public Money & Management*, 40(4), 265-275.

Citories, F. K. (2022). Nedostatek radiologických asistentů jako evergreen našeho zdravotnictví. <https://www.tribune.cz/zdravotnictvi/nedostatek-radiologickych-asistentu-jako-evergreen-naseho-zdravotnictvi/>

Česká republika. (2012b). Vyhláška č. 98/2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci

Česká republika. (2004). Zákon č. 95/2004 Sb., zákon o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.

Česká republika. (2009). Vyhláška č. 185/2009 Sb., vyhláška o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů

Česká republika. (1997). Zákon č. 18/1997 Sb., zákon o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon) a o změně a doplnění některých zákonů

Česká republika. (2012). Vyhláška č. 99/2012 Sb., vyhláška o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb. 2012.

Česká republika. (1991). Zákon č. 220/1991, o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře.

Česká republika. (2011). Zákon č. 372/2011 Sb., zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách).

Český statistický úřad. (2022). Mzdy ve zdravotnictví 2012-2021. <https://www.czso.cz/documents/10180/197345000/26003422.pdf/ca5c3011-c3d3-44c5-bd56-90c4ab2ebf1a?version=1.3>

Fiala, T. (2023). Vedení nemocnice je byznysem, trochu se ale liší náš předmět podnikání. <https://www.newton.university/clanek/vedeni-nemocnice-je-byznysem-trochu-se-ale-lisi-nas-predmet-podnikani>

- Fotr, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- Fotr, J. et al. (2020). Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Mathauser, M., & Valsa, O. (2013). *Business strategie. Krok za krokem*. Nakladatelství CH Beck.
- Institut medicínské ekonomiky. (2023). Přiměřený zisk ve zdravotnictví. <https://imek.cz/primereny-zisk-ve-zdravotnictvi>
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Grada.
- Jeřábková, L. (2021). Management ve zdravotnictví I. Univerzita Karlova.
- Jeřábková, L. (2021b). Management ve zdravotnictví II. Univerzita Karlova.
- Jurová et al. (2016). Výrobní a logistické procesy v podnikání. Grada Publishing.
- Karadag, Hande, 2015. Strategic financial management for small and medium sized companies. Bingley: Emerald. ISBN 978-1-78560-775-2.
- Kozák, V., Vican, T., & Vaněk, J. (2012). *Formulace business strategie v oblasti zdravotnictví*. VeRBuM.
- Kubečka & Prokop. (2021). Jak založit zdravotnické zařízení. <https://www.kp-partners.cz/l/jak-zalozit-zdravotnicke-zarizeni/>
- Mallon, W. T. (2019). Does strategic planning matter?. *Academic Medicine*, 94(10), 1408-1411.
- Martiničová, D., Konečný, M. & Vavřina, J. (2019). Úvod do podnikové ekonomiky. Grada Publishing.
- Ministerstvo zdravotnictví České republiky. (2023). Národní radiologické standardy. Ministerstvo zdravotnictví.
- Mišún, J., & Hudáková, I. M. (2017). *Kontrolovanie v manažmente*. KARTPRINT.
- Myšková, Renáta, 2020. *Strategický management*. Vydání druhé. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-287-9.

Nemocnice Na Homolce. (2023). Radiologie. <https://www.homolka.cz/nase-oddeleni/11635-diagnosticky-program/11635-radiodiagnosticke-oddeleni-rdg/11780-co-je-to-radiologie/>

Slouka, D. (2017). *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení*. Praha: Grada.

Straková, J., & Váchal, J. (2018). SITUAČNÍ ANALÝZA, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ PODNIKŮ. *Mladá Veda*, 6(2), 205-215.

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

Šámalová, K. (2022). Financování zdravotnických systémů v kontextu české zdravotní politiky. *Fórum sociální politiky*, (5), 36-37.

Štěpánová, P. (2017). Jak se podniká v českém zdravotnictví. <https://www.terapie.digital/zdravotni-system/medicinske-pravo-a-management/jak-se-podnika-v-ceskem-zdravotnictvi.html?authToken=null#>

PWC. (2022). *Předběžná studie proveditelnosti výstavby nové městské nemocnice Brno*. https://www.brno.cz/documents/20121/61323/Predbezna_studie_proveditelnosti_vystavby_nove_mestske_nemocnice_Brno.pdf

Růčková, P. & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Grada Publishing.

ÚZIS. (2022). *Přístrojové vybavení zdravotnických zařízení ČR v roce 2021*. <https://www.uzis.cz/res/f/008421/ai-2022-03-t1-pristrojove-vybaveni-zz-2021.pdf>

XY. (2023). *Interní informace podniku XY*. Brno.

Výbor Radiologické společnosti ČLS JEP. (2016). *Koncepce oboru radiologie a zobrazovací metody*. http://www.crs.cz/media/File/pdf/Koncepceradiologie2016_8.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|---------|---|
| apod. | a podobně |
| atd. | a tak dále |
| CT | výpočetní tomografie |
| č. | číslo |
| ČLS JEP | Česká lékařská společnost Jana Evangelisty Purkyně |
| ČR | Česká republika |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| EFE | External Factor Evaluation |
| IFE | Internal Factor Evaluation |
| i.v. | intravenózní |
| Kč | Koruna česká |
| PEST | analýza politický, ekonomických, sociálních a technologických faktorů |
| resp. | respektive |
| RTG | rentgen |
| s. | strana |
| Sb. | Sbírka |
| SWOT | analýza slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb |
| tis. | tisíc |
| tj. | to znamená |
| tzv. | takzvaný |
| ÚZIS | ústav zdravotnických informací a statistiky |
| Viz | rozkazovací způsob slovesa vidět |
| XY | podnik |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Schéma strategického managementu (Zdroj: Fotr et al., 2020, s. 42)..... | 14 |
| Obrázek 3 Mzdy lékařů a srovnání s průměrnou mzdou zaměstnanců v ČR celkem, 2012–2021 (Zdroj: Český statistický úřad, 2022) | 47 |
| Obrázek 4 Mzdy všeobecných sester a srovnání s průměrnou mzdou zaměstnanců v ČR celkem, 2012-2021 (Zdroj: Český statistický úřad, 2022)..... | 47 |
| Obrázek 5 Mzdy zdravotnických a farmaceutických techniků a laborantů podle sféry působení, zdroj (Zdroj: Český statistický úřad, 2022)..... | 48 |
| Obrázek 5 Průměrný počet ambulantních návštěv u ambulantních specialistů na obyvatele, (Zdroj: PWC, 2022) | 49 |
| Obrázek 6 Stávající organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování dle informací podniku) | 56 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Základní hospodářské údaje v tis. Kč (Zdroj: XY, 2023)..... | 44 |
| Tabulka 2 Vývoj přístrojového vybavení zdravotnických zařízení a jeho využití v ČR v letech 2012-2021 - počet sledovaných přístrojů k 31.12 (Zdroj: ÚZIS, 2022) | 52 |
| Tabulka 3 Vývoj přístrojového vybavení zdravotnických zařízení a jeho využití v ČR v letech 2012-2021 - počet provedených výkonů na 1 přístroj (Zdroj: ÚZIS, 2022)..... | 52 |
| Tabulka 4 Matice IFE (Zdroj: vlastní zpracování) | 61 |
| Tabulka 5 Matice EFE (Zdroj: vlastní zpracování) | 62 |
| Tabulka 6 Předpokládané náklady v tis. Kč v prvním roce podnikání (Zdroj: vlastní zpracování)..... | 68 |
| Tabulka 7 Předpokládané náklady v tis. Kč v druhém roce podnikání (Zdroj: vlastní zpracování)..... | 69 |
| Tabulka 8 Očekávaný výsledek hospodaření v prvním roce podnikání v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování)..... | 70 |
| Tabulka 9 Očekávaný výsledek hospodaření v druhém roce podnikání v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování)..... | 70 |
| Tabulka 10 Vyhodnocení rizika (Zdroj: vlastní zpracování)..... | 72 |
| Tabulka 11 Časová analýza (Zdroj: vlastní zpracování) | 76 |

