

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH VĚD

Ústav zdravotnického managementu

Bc. Adam Chlopčík

**Strategie, organizace, řízení a rozvoj oboru onkologie ve spádové
oblasti Fakultní nemocnice Ostrava**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Doc. MUDr. Václav Rýznar, CSc., MBA

Olomouc 2014

ANOTACE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Název práce:

Strategie, organizace, řízení a rozvoj oboru onkologie ve spádové oblasti Fakultní nemocnice Ostrava

Title:

Strategy, organization, management and progress of oncology in the region of University Hospital Ostrava

Datum zadání: 2013-01-29

Datum odevzdání: 2014-04-30

Vysoká škola, fakulta, ústav: Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta zdravotnických věd
Ústav zdravotnického managementu

Autor práce: Bc. Adam Chlopčík

Vedoucí práce: Doc. MUDr. Václav Rýznar, CSc., MBA

Klíčová slova v ČJ:

strategie, strategické řízení, strategická analýza, Fakultní nemocnice Ostrava, onkologie

Key words:

strategy, strategic management, strategic analysis, University Hospital Ostrava, oncology

Rozsah: 74 s.

Počet příloh: 7

Abstrakt v ČJ:

Diplomová práce je zaměřena na problematiku strategického managementu, který je stále častěji aplikován do řízení podniků a organizací. Prvním cílem je popsat a shrnout nejnovější teoretické poznatky týkající se strategického řízení, které jsou popsány v domácí a zahraniční literatuře. Druhým cílem je aplikace těchto poznatků při strategické analýze konkrétní organizace, kterou je Klinika onkologická Fakultní nemocnice Ostrava a na základě výsledků analýzy navrhnout doporučení pro další směřování oboru.

Abstract:

This diploma thesis focuses on strategic management, which is increasingly used in the management of companies and organizations. The first goal is to describe and summarize the latest theoretical knowledge about strategic management from local and foreign literature. The second goal is to use this knowledge in the formulation of a strategic analysis of one particular unit – Department of Oncology, University Hospital Ostrava, and formulate a strategy of further development of the unit, based on this analysis.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené bibliografické a elektronické zdroje.

Olomouc 30. dubna 2014

podpis

Děkuji Doc. MUDr. Václavu Rýznarovi, CSc, MBA za odborné vedení diplomové práce a zároveň děkuji Doc. MUDr. Davidu Feltlovi, PhD., MBA za cenné rady při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ANOTACE	2
ÚVOD.....	7
1. Strategické řízení, strategie.....	8
1.1. Výraz „strategie“	8
1.2. Strategické cíle	10
1.3. Poslání (mise) firmy	14
1.4. Strategické obchodní jednotky	15
1.5. Typy firemních strategií	17
1.5.1. Corporate strategie	17
1.5.2. Business strategie.....	18
1.5.3. Horizontální strategie.....	19
1.5.4. Funkční strategie	20
1.6. Faktor času	20
1.7. Změna strategie	21
2. Kroky strategické analýzy.....	23
2.1. Analýza okolí podniku	24
2.1.1. PESTLE analýza	25
2.1.2. Porterův model konkurenčního prostředí	26
2.1.3. Další analytické metody.....	29
2.1.4. Specifika analýzy okolního prostředí při tvorbě firemních strategií	31
2.2. Analýza zájmových skupin	31
2.3. Analýza vnitřního prostředí.....	33
2.3.1. Faktory vědecko-technického rozvoje	34
2.3.2. Faktory marketingové a distribuční	35
2.3.3. Faktory výroby a řízení výroby	36
2.3.4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů	37
2.3.5. Faktory finanční a rozpočtové	38
2.3.6. Specifika analýzy vnitřního prostředí při tvorbě firemních strategií.....	39
2.4. SWOT analýza	41
3. Obor onkologie.....	42
3.1. Představení Fakultní nemocnice Ostrava	43
3.2. Klinika onkologická FN Ostrava	45
4. Analýza okolí Kliniky onkologické FN Ostrava.....	47
4.1. PESTLE analýza	47
4.2. Porterův model konkurenčního prostředí.....	50
5. Analýza vnitřního prostředí Kliniky onkologické FN Ostrava	51
6. Analýza zájmových skupin	54
7. SWOT analýza Kliniky onkologické	55
8. Diskuze	57
9. Závěr	60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ	65
SEZNAM OBRÁZKŮ	66
SEZNAM TABULEK.....	67
SEZNAM PŘÍLOH.....	67
PŘÍLOHY	69

ÚVOD

V posledních letech se stále více projevuje nutnost implantace prvků strategického řízení do poskytování zdravotní péče. Bez aplikace moderních prvků řízení se v dnešní době ovlivněné finanční krizí a dalšími faktory (turbulentní politické prostředí, atd.) již prakticky žádný podnik neobejde a zdravotnictví není výjimkou. Vhodně zvolená strategie a schopnost přizpůsobit ji měnícím se podmínkám, efektivní systém řízení, organizace a další prvky strategického managementu se ukazují jako jediná možná cesta k úspěchu.

Cílem teoretické části práce je popsat a shrnout nejdůležitější kroky, které je nutné při strategické analýze provést. V praktické části pak bude tento postup aplikován na Klinikou onkologickou Fakultní nemocnice Ostrava. Obor onkologie je velmi lukrativní a i přes počáteční vysokou investici (zejména do přístrojového vybavení) je při rozumném hospodaření s využitím strategických prvků návratnost investice prakticky zaručena. Cílem praktické části je tedy nejprve stručně popsat a charakterizovat organizaci a řízení oboru onkologie ve spádové oblasti Fakultní nemocnice Ostrava a v další části pak provést strategickou analýzu oboru s využitím kroků popsaných v teoretické části (PESTLE analýza, Porterův model konkurenčního prostředí, SWOT analýza, atd.). Posledním cílem práce je navrhnout doporučení ohledně dalšího směřování oboru onkologie ve Fakultní nemocnici Ostrava s ohledem na výstupy provedené strategické analýzy.

1. Strategické řízení, strategie

Smyslem této kapitoly je poskytnout teoretický rámec pro téma „strategické řízení“. Z toho by pak mělo vyplynout, jak může být v podmínkách tržního hospodářství užitečné zapojení strategického rozhodování do procesu řízení jakékoliv firmy, tedy i v oblasti zdravotnictví. Budou zde popsány a objasněny nejdůležitější pojmy, které se v této problematice vyskytují. Jednotlivé kroky důležité pro tvorbu úspěšné strategie pak budou probírány postupně v samostatných kapitolách a budou se již konkrétně zaměřovat na rozvoj oboru onkologie ve Fakultní nemocnici Ostrava.

1.1. Výraz „strategie“

Pojem „strategie“ je v literatuře prezentován mnoha různými způsoby. Většina autorů zabývajících se problematikou strategického řízení popisuje strategii jako cestu, která vyjadřuje základní představy o tom, jak dosáhnout firemních cílů. Příklad uvádí Keřkovský a Vykypl [2006, str. 8]: „Má-li podnik například za cíl zvýšení objemu zisku, potom tohoto cíle může za určitých podmínek dosáhnout různými postupy, způsoby – zvýšením nabídky zboží, zvýšením ceny, snížením nákladů, přechodem na výnosnější trh. Jinak řečeno, v daném případě lze cíl zvýšení objemu zisku dosáhnout využitím různých strategií. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.“

Existují však i jiné definice pojmu „strategie“, z nichž pro ilustraci uvádím některé:

- ❖ De Wit a Meyer [2010, str. 53] charakterizují strategii jako plán naplnění mise společnosti (firmy, podniku). Pojem mise podniku (podrobněji je vysvětlen v kapitole 1.3) vyjadřuje představy vlastníků o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci a jejich potřeby a jaké výrobky a služby bude tedy firma produkovat. V tomto pojetí lze tedy spatřovat úzkou návaznost strategie na původní motivy, kvůli nimž byl daný druh podnikání zahájen.
- ❖ Vonderembse a White [2004, str. 14] definují strategii jako množinu firemních cílů a základních představ o tom, jak budou tyto cíle naplněny. Toto pojetí se blíží realitě díky tomu, že ve skutečnosti bývají ve firmě za navržení cílů a způsobů jejich realizace odpovědni stejní lidé, kteří se podílí na strategickém řízení.
- ❖ Dobson a Starkey [1993, str. 21] dokonce tvrdí, že existují dvě varianty pojetí strategie. V první je strategie ztotožňována s dlouhodobým plánem a plánováním. Tvorba strategie má v tomto případě tzv. „top-down“ charakter, kdy jsou nejdříve sbírány informace a na základě jejich analýzy je formulována strategie, která je předána k dopracování a realizaci ostatním řídicím a plánovacím útvarům firmy. Druhá varianta pojetí strategie je pak charakterizována okamžitou reakcí na významné změny v podnikatelském prostředí. Strategii je v tomto případě třeba vytvářet, případně modifikovat, spíše neustále a kontinuálně než čas od času. Tato strategie pak může mít i několik druhů scénářů budoucího vývoje právě v závislosti na nastalých změnách v podnikatelském prostředí. Nelze soudit, které z těchto pojetí strategií je lepší – vždy bude záležet na dynamice prostředí.

Johnson a Scholes [2008, str. 63] se pak pokoušejí strategii a strategické rozhodování charakterizovat v osmi základních bodech:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategii určují především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy, atd.
4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly na taktické a operativní úrovni řízení.
8. Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders (tímto termínem jsou označováni všichni, kteří mají něco společného s firmou, především zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, odbory, atd.) a firemní kulturu.

1.2. Strategické cíle

Předchozí kapitola se soustředila na objasnění pojmu „strategie“. Je zřejmé, že většina autorů považuje za podstatu a hlavní součást obsahu firemních strategií strategické cíle. Keřkovský a Vykypl [2006, str. 10] definují jako cíle podniku žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Autoři dále uvádějí důvody, proč je pro firmu správné vymezení strategických cílů velmi důležité:

- ❖ Cíle ukazují, jaké postavení zaujímá firma vzhledem ke svému okolí, a začleňují ji do něj.
- ❖ Cíle vymezují činnost zaměstnanců. Pokud jsou jasně definované, zamezují možnému vzniku konfliktů a vytvářejí jakýsi standard chování.
- ❖ Cíle dávají pravomoci a odpovědnost jednotlivým zaměstnancům v řídicí hierarchii.

Činnost podniku pak můžeme hodnotit podle toho, jak úspěšně se mu daří plnit předem stanovené strategické cíle. Dle mnohých autorů se dokonce jedná o jedno z nejdůležitějších kritérií hodnocení činnosti podniku. Strategické cíle, kterých se podniky snaží dosáhnout, mohou být různé v závislosti na druhu podnikání. Je zřejmé, že jiné cíle může mít firma specializující se na nerezové výrobky a jiné cíle může mít nemocnice pod státní správou. Typickými příklady stanovených strategických cílů mohou být například dosažení a udržení určitého zisku, poskytování služeb určité kvality, postavení na trhu, objem prodeje, atd. Firmy většinou sledují více cílů. Johnson a Scholes [2008, str. 75] prezentují výsledky průzkumu u 82 největších firem ze čtyř základních průmyslových odvětví v USA, které ukazují skladbu základních firemních cílů v Tabulce 1.

Tabulka 1: Kategorie cílů a jejich užití [Johnson a Scholes, 2008, 75]

<i>Kategorie cílů</i>	<i>% firem sledujících daný cíl</i>
Ziskovost	89
Růst	82
Podíl na trhu	66
Spokojenost zákazníků	62
Kvalita výrobků a služeb	60
Vědeckotechnický rozvoj	54
Hospodárnost	50

Keřkovský a Vykypl [2006, 10] dále uvádějí, že cíle musí být posuzovány a váženy z hlediska času. Některé cíle jsou sledovány z krátkodobého hlediska, jiné z hlediska dlouhodobého. A zároveň musí být mezi jednotlivými cíli určena jejich hierarchie a priority. V současné době se pro vymezení strategických cílů nejčastěji používá tzv. metoda SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů. *S* („stimulating“) znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků. *M* („measurable“) vyjadřuje vlastnost měřitelnosti pro dosažení daného cíle. *A* („acceptable“) poukazuje na to, že cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kteří je budou plnit. *R* („realistic“) vyjadřuje vlastnost reálnosti, dosažitelnosti. *T* („timed“) znamená, že stanovené strategické cíle jsou určeny v čase.

V literatuře [Keřkovský a Vykypl, 2006, str. 11] jsou zmiňovány ještě další faktory, které se v realitě podílejí na stanovení strategických cílů. Jedná se především o:

1. Vliv okolního prostředí na činnost podniku. Zde musí být při plánování cílů brány v potaz vlivy jako aktivita konkurentů, politická situace, odborová činnost, atd.
2. Očekávání důležitých „stakeholders“. V předchozí kapitole byl pojem „stakeholders“ definován jako objekty, které určitým způsobem působí na činnost firmy (např. dodavatelé, konkurenti, odbory, atd.). Činnost, případně nároky některých důležitých stakeholders tedy mohou výrazně ovlivnit formulaci strategických cílů. Například vstup České republiky do Evropské Unie zcela jistě ovlivnil cíle mnoha podniků, jelikož tyto musely začít nově při plánování svých cílů respektovat kromě zákonů českých i legislativu EU.
3. Velikost podniku a jeho kapitál. Pokud na podnik začnou z okolí působit negativní síly a vlivy, tak velký podnik s velkými zisky má více možností, jak na tuto změnu prostředí reagovat. U podniků menších, s menšími zisky je schopnost reagovat logicky omezenější.
4. Vztahy uvnitř podniku. Při formulaci strategických cílů jsou rovněž důležité vztahy mezi těmi, kteří cíle tvoří a formulují a ostatními členy, zvláště ve vedení podniku. Vzájemná důvěra zde hraje naprosto klíčovou roli.

5. Vlastnosti řídicích pracovníků. Lidé, kteří se podílejí na tvorbě strategických cílů, mohou mít na tuto problematiku různé postoje a názory. Keřkovský a Vykypěl [2006, str. 12] tyto vlastnosti dělí do dvou skupin, které jsou zobrazeny v Tabulce 2. Z tabulky lze vyčíst, že stratégové na levé straně se rizika nebojí a logicky budou prosazovat jiné cíle, než lidé s vlastnostmi uvedenými napravo, kteří mají z rizika respekt.
6. Historie. Formulaci budoucích strategických cílů zcela jistě ovlivní i zkušenosti s realizací cílů z předchozích let.

Tabulka 2: Vlastnosti stratégů [Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 12]

bojovný	pasivní
proinovační	protiinovační
milující riziko	hrající na jistotu
autokratický	demokratický, participativní
sledující osobní cíle	sledující cíle vlastníků

Literatura, například Keřkovský a Vykypěl [2006, str. 13], udává tři základní postupné kroky, jak definovat strategické cíle. Nejprve je vhodné formulovat obecné cíle, poté cíle specifické (cíle pro jednotlivé oblasti činnosti, případně úrovně řízení) a nakonec je vhodné stanovit priority významnosti všech cílů.

Závěrem je nutné zmínit, že v praxi jsou strategické cíle tvořené top managementem málokdy sestavovány bez spolupráce, případně diskuze se spolupracovníky na nižších pozicích managementu firmy. Podle toho, jaký způsob komunikace je používán, můžeme rozlišit několik druhů takové spolupráce. V zásadě však existují dva základní typy: komunikace, kdy nedojde k osobnímu kontaktu jednotlivých pracovníků a spolupráce s osobní interakcí mezi řídicími pracovníky na různých úrovních managementu.

1.3. Poslání (mise) firmy

V kapitole 1.1 byla krátká zmínka o termínu „mise firmy“. V této kapitole bude tento pojem blíže vysvětlen, jelikož bývá často zaměňován s termínem strategický cíl. Jakákoliv organizace, firma, či podnik vznikla za určitým účelem. Může jít například o produkci určitého výrobku, nebo poskytování jisté služby zákazníkům. Toto bývá v literatuře označováno jako poslání (mise) firmy. Zakladatelé firmy pak mají určitou konkrétní představu o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci a jakými službami, či výrobky budou jejich požadavky uspokojovány. Tyto představy literatura označuje jako vize firmy. Někteří autoři tyto termíny nerozlišují. U jiných, například De Wit a Meyer [2010, str. 83], je mise zaměřena spíše na současnost, zatímco vize je brána jako žádoucí budoucí stav.

V současnosti stále více firem svou misi vyjadřuje písemnou formou, což může mít několik výhod. Například Keřkovský a Vykypěl [2006, str. 22] vnímají tyto 3 základní výhody:

- ❖ Mise firmy tvoří jakýsi rámec pro konkrétní podnikání. Zvolená strategie pak na tuto misi navazuje a konkretizuje ji v určitých oblastech.
- ❖ Mise firmy může mít značný informační význam pro okolí. Zveřejnění mise může pomoci utvářet názory o firmě důležitým stakeholders: zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům, budoucím akcionářům, atd. Vlastníci tak dávají najevo své dlouhodobé podnikatelské záměry a navíc jistým způsobem vystavují firmu veřejné kontrole.
- ❖ Uvnitř firmy pak mise tvoří základní rámec pro chování nejen managementu, ale i řadových zaměstnanců.

Většina firemních misí se skládá z jednotlivých firemních principů, či zásad. Například: „Podnikání musí být v souladu s platnými zákony a etikou podnikání.“

Případně: „Veškerá činnost musí být ohleduplná k životnímu prostředí“. Mise společnosti musí reagovat na změny prostředí, proto by měla být, stejně jako ostatní strategická rozhodnutí, občas aktualizována. Z výše uvedeného lze vyzdvihnout rozdíl mezi strategickými cíli a misí firmy. Mise firmy jsou obecně deklarované představy o způsobu podnikání a vymezují hranice, kterými se vedoucí pracovníci musí řídit při stanovování konkrétních strategických cílů.

1.4. Strategické obchodní jednotky

Firmy vyrábějící více produktů pro různé trhy se často člení do takzvaných strategických obchodních jednotek (strategic bussines units – SBUs). Každá taková SBU je vymezena určitou skupinou zákazníků s jejich specifickými potřebami, na jejichž uspokojení používá firma specifické výrobní prostředky. Kotler [2007, str. 89] spatřuje výhody tohoto členění především v tom, že každá taková SBU může mít relativně vlastní oddělné strategické plánování, čímž může být schopna lépe čelit specifické konkurenci a může být také samostatně řízena jako ziskové středisko. Typickým příkladem může být nemocnice, kde samostatné SBU mohou tvořit jednotlivé kliniky a oddělení.

Pro vymezení jednotlivých SBU lze uplatnit několik přístupů, Keřkovský a Vykypěl [2006, str. 24] uvádějí tři základní:

1. Organizační. Při tomto vymezení se vychází z již existujícího organizačního uspořádání, kdy je zároveň možno zajistit potřebnou konkurenceschopnost SBU na určitém trhu. Strategii jednotlivých SBU tvoří její řídicí orgány. Příkladem budiž již zmíněná nemocnice a její kliniky.

2. Strategicko – marketingový. V některých případech, kdy je třeba zajistit konkurenceschopnost firmy na trhu, není možno, případně ani žádoucí, vycházet při tvorbě SBU z existující organizační struktury. Klíčovou roli zde totiž hraje dosažení vytyčených strategických cílů. Jednotlivé SBUs se pak mohou vyčleňovat napříč existujícími organizačními jednotkami. Konkrétní strategie takto vzniklé SBU pak může být strategií několika spolupracujících organizačních jednotek. Příkladem může být podnik vyrábějící produkty jak pro náročné, tak i běžné zákazníky. Samotné produkty se nemusí příliš lišit, rozdíl bude zejména v marketingu, cenové politice, distribuci, atd. V tomto případě je vhodné vyčlenit napříč podnikem dvě SBUs. Jedna bude zaměřena na trh s náročnými zákazníky, druhá se bude specializovat na zákazníky běžné.
3. Projektový. SBU je v tomto případě vytvořena za účelem maximálně efektivní realizace určitého projektu. Zdrojem pro vytvoření takové obchodní jednotky jsou všechny dostupné kapacity, kterými firma disponuje (klidně i napříč veškerými dosud existujícími SBUs) a které jsou pro splnění projektu nezbytné.
4. Kombinovaná. Poslední variantou je kombinace výše uvedených přístupů.

Z výše uvedeného vyplývá, že pro adekvátně sestavenou SBU platí určitá pravidla. Každá SBU by měla mít vlastní business strategii (tento pojem bude vysvětlen v kapitole 1.5.2) a vlastní zákazníky, potažmo konkurenty. Strategie a především cíle jednotlivých SBUs by se neměly překrývat a konkurovat si. Vybudování nové, případně zrušení nepotřebné SBU, by nemělo ovlivnit ostatní obchodní jednotky.

1.5. Typy firemních strategií

Každá firemní strategie bývá v současném moderním pojetí řízení rozpracována na několik úrovní. Vzniká tak jakási hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, které tvoří jeden komplexní celek. Toto uspořádání má 3 úrovně: firemní (corporate), obchodní (business) a funkční (functional). Při tvorbě strategie by se mělo postupovat směrem „top-down“ (corporate → business → functional), kdy se postupně na nižších úrovních rozpracovávají nadřazené strategické cíle. Zvláštním případem je pak horizontální strategie, která se tvoří v případě, že ve firmě existuje více SBU. Tato strategie pak řeší existující vztahy mezi jednotlivými obchodními jednotkami.

1.5.1. Corporate strategie

Corporate (firemní, či podnikatelská) strategie představuje ve firmě nejvyšší úroveň a je nadřazená všem ostatním strategiím. Běžně bývá velmi střeženým dokumentem firmy a na její tvorbě se podílí vrcholní manažeři. Měla by vymezovat určité hranice, ve kterých se posléze budou pohybovat řídicí pracovníci při sestavování business strategií jednotlivých SBU. Keřkovský a Vykypěl [2006, str. 26] vnímají corporate strategii jako určitý základ, který pojednává o daném typu podnikání, na který se firma zaměřuje. Obsahem by tedy mělo být především vyčlenění strategických obchodních jednotek, pojmenování jejich základních strategických cílů a navržení základních směrů, které by měly jednotlivé SBU při jejich plnění následovat. V literatuře [Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 28] jsou dále navrženy tři základní kroky, pomocí kterých by měla být corporate strategie sestavována. Prvním je volba veličin, pomocí

kterých bude možno kontrolovat činnost SBUs. Může jít například o podíl na trhu, objem prodeje, počet pracovníků, atd. Dále je vhodné definovat časové období, během kterého budou výše zmíněné veličiny vyhodnocovány. Firma tedy například na následujících pět let stanoví pro každý jednotlivý rok zisk, kterého chce dosáhnout prodejem určitého výrobku, a takto stanovené cíle budou posléze konfrontovány s realitou. Třetím krokem při tvorbě corporate strategie by pak mělo být nastínění způsobu, jakým by se měly jednotlivé SBUs snažit dosáhnout zadaných cílů. Keřkovský a Vykypěl [2006, str. 29] tento krok nazývají stanovením tzv. generického charakteru strategií jednotlivých SBUs a rozlišují dva základní typy strategií: nákladová a strategie odlišnosti. Při zvolení nákladové strategie se firma snaží konkurovat především nízkými cenami, které může stanovit díky nízkým nákladům na výrobu. Strategii odlišnosti pak firma může zvolit, pokud mají její výrobky, či poskytované služby určitý faktor, který je výrazně odlišuje od výrobků konkurence. Tyto strategie by pak měly být rozvíjeny a specifikovány zvlášť pro každou obchodní jednotku, kterou podnik disponuje, což je popsáno v následující kapitole.

1.5.2. Business strategie

Obchodní (business) strategie by měla být tvořena jednotlivě pro každou strategickou obchodní jednotku, která v podniku existuje. Dle Keřkovského a Vykypěla [2006, str. 30] tato strategie přiřazuje danému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter a lze ji popsat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU v nadřazené corporate strategii. Obsahově by měla být obchodní strategie dle většiny autorů tvořena podle marketingového mixu tzv. „7P“. Zde patří tyto aspekty: product (soubor výrobků/služeb dané SBU), price (cenová politika), place (vymezení trhu), promotion (distribuční kanály), people (lidské zdroje), process (vývojové, zásobovací, výrobní, informační, popřípadě další procesy nezbytné k uspokojení

potřeb zákazníků konkrétní SBU), planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura dané SBU).

Pro každý z těchto aspektů by tedy měly být sestaveny jednotlivé strategické cíle, které se firma svými aktivitami pokusí během určité, předem vymezené, doby dosáhnout. Přitom by měly být respektovány hranice, které stanovuje výše nadřazená corporate strategie. Těchto sedm aspektů však nelze v žádném případě považovat za jedinou správnou cestu, jak sestavit kvalitní obchodní strategii. Keřkovský a Vykypl [2006, str. 31] například navrhuje přidat další aspekty, jako profit (zohledňující strategické finanční cíle SBU) a productivity (cíle zaměřené na výkonnost a efektivnost procesů). V případě potřeby je tedy možné obsah obchodní strategie sestavit tak, aby co nejlépe odpovídal okolním podmínkám.

1.5.3. Horizontální strategie

V případě, kdy ve firmě existuje více strategických obchodních jednotek, hrozí zde střet zájmů jejich strategických cílů a tím pádem by mohlo dojít k neschopnosti naplnit celopodnikové cíle. Tento problém by mohl být vyřešen vytvořením horizontální strategie, která řeší a koordinuje vzájemné vztahy (například společní zaměstnanci, dodavatelé, atd.) napříč všemi obchodními jednotkami v podniku. Obsahem takové horizontální strategie by tedy mohly být například zásady zaměřené na politiku nákupu surovin, personální politiku, vzájemnou spolupráci, interní cenu zboží a materiálu, atd.

1.5.4. Funkční strategie

Každá obchodní strategie by měla být dále rozpracována tak, aby byl zajištěn rozvoj významných oblastí. Tuto problematiku řeší podniky sestavením funkční strategie. Obsahem může být například oblast marketingu, řízení lidských zdrojů, nebo využití informačních technologií. Funkční strategie tedy dále konkretizují odpovídající business strategie a zároveň jsou dle výše popsané hierarchie poplatné strategii corporate. Neplatí zde pravidlo, že každá SBU musí mít svou vlastní funkční strategii. Pokud se u několika SBUs jedné firmy objevují společné aspekty v určité oblasti, například využití informačních technologií, není nutné tvořit funkční strategii ohledně této problematiky jednotlivě pro každou SBU, ale postačí jedna společná. Zároveň platí, že mezi funkčními strategiemi jedné SBU mohou existovat vzájemné vztahy. Typickým příkladem jsou vzájemně propojené strategie řízení výroby a strategie jakosti, případně vztah finanční strategie a strategie výrobní.

1.6. Faktor času

Nelze s určitostí říci, pro jaké časové období by měla být firemní strategie stanovena. Na faktor času totiž působí mnoho různých vlivů a jedním z hlavních je určitě návratnost investice. V literatuře [Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 9] jsou pak dále zmíněny například tyto:

- ❖ Charakter konkurenčního prostředí. V klidnějším prostředí s malou konkurencí lze plánovat dlouhodobější strategie.
- ❖ Nejistota spojená s budoucností. U některých oborů podnikání je předvídaní budoucího vývoje snazší, u jiných velmi obtížné.
- ❖ Životní cyklus výrobku.
- ❖ Pevné závazky podniku. Délka období, na které má podnik zajištěny určité služby (smlouvy, pronájmy, úvěry, atd.) zcela jistě ovlivňuje plánování časového horizontu strategie.

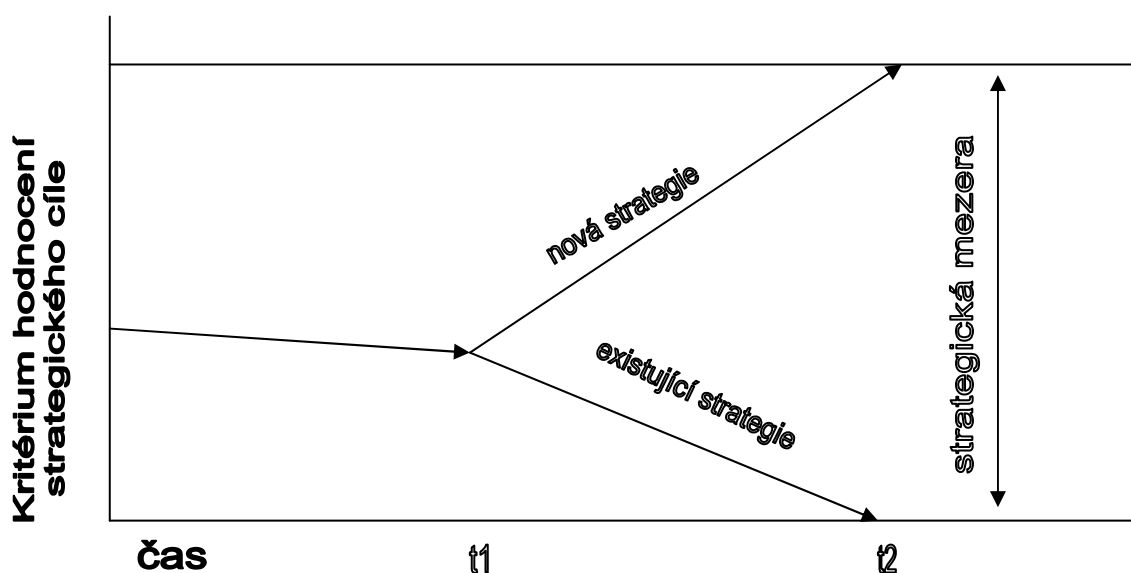
Autoři dále zdůrazňují nutnost kvalitně definovat časový horizont ještě před tvorbou strategie. Navrhované strategické cíle by pak měly pokrýt celý stanovený časový horizont.

1.7. Změna strategie

Občas může nastat situace, kdy je třeba současnou firemní strategii změnit. Tyto změny mohou být vyvolány mnoha podněty. Například při hodnocení aktuální strategie mohou řídicí pracovníci dojít k názoru, že firma je schopna dosáhnout lepších výsledků, případně se mohou chtít snažit napodobit, nebo překonat, úspěchy konkurence. Změna strategie může být také vynucena změnami v okolním prostředí, ať už se jedná o vliv zákazníků (změna poptávky), změny v politickém prostředí, přírodní katastrofy, atd.

Jako pomocný nástroj k zodpovězení otázky, zda je nutné změnit současnou strategii, slouží řídicím pracovníkům tzv. analýza strategické mezery. Keřkovský a Vykypěl [2006, str. 17] ji popisují jako prostor mezi očekávaným výsledkem, ke kterému by

vedlo pokračování aktuální strategie a odhadovaným výsledkem, ke kterému by vedla nově formulovaná strategie. Více ukazuje Obrázek 1.



Obrázek 1: Znázornění strategické mezery. V čase t_1 provedeme analýzu současné strategie a dojdeme k výsledku v čase t_2 . Současně máme informace o tom, jakých výsledků můžeme dosáhnout s novou strategií ve stejném čase t_2 . Rozdíl představuje strategická mezera.
[Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 17]

Autoři dále zmiňují tyto tři základní podmínky, při jejichž splnění by mělo dojít ke změně strategie:

1. Velikost strategické mezery musí být výrazná. Pokud je rozdíl mezi očekávaným výsledkem současné strategie a odhadovaným výsledkem nové strategie minimální, není vhodné strategii měnit.
2. Analýza strategické mezery se musí vztahovat k významnému strategickému cíli firmy. Pokud bychom změnou strategie sice zmenšili

strategickou mezeru u určitého nepodstatného cíle, ale zároveň bychom touto změnou strategie zvětšili mezeru u cíle, jehož dosažení je vysoce žádoucí, pak opět není vhodné strategii měnit.

3. Nově naplánované cíle a s nimi pozměněná strategie musí být reálně dosažitelná. Pokud jsou strategické cíle v nové strategii naplánovány tak, že sice dojde ke zmenšení strategické mezery, ale jejich dosažení není pro podnik schůdné, je lepší od zavedení nové strategie ustoupit a pokračovat v té stávající.

2. Kroky strategické analýzy

Formulace a tvorba jakékoliv firemní strategie musí vycházet z určitých, předem zjištěných reálných dat. Tyto data a informace můžeme získat z jednotlivých analýz, které jsou zaměřené na konkrétní oblasti ovlivňující proces strategického rozhodování. Největší význam mají analýzy zaměřené na vnější a vnitřní prostředí firmy, očekávání nejdůležitějších stakeholders a tzv. SWOT analýza. Výstupy z těchto analýz by měly být základem rozhodování o strategii jakékoliv firmy či podniku. Cílem kapitoly je krátce popsat smysl jednotlivých analýz a uvést alespoň některé metody či postupy, kterými lze tyto analýzy provést. Je zřejmé, že různé druhy podnikání si vyžadují jinak zaměřené a provedené strategické analýzy, proto budou v následujícím textu zmíněny zejména metody, které budou následně využity při strategické analýze oboru onkologie ve spádové oblasti FN Ostrava.

2.1. Analýza okolí podniku

Pravidelně prováděná analýza okolí podniku je velmi důležitá, neboť může odhalit vývojové trendy, které mohou zvenčí na podnik v budoucnu působit. V literatuře [Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 40] je význam analýzy okolí vysvětlován tak, že primární příčiny růstu, poklesu, či jiných dlouhodobých změn ve fungování podniku jsou dány ve většině případů především vlivem okolních faktorů a až poté vlivem vlastních interních faktorů podniku. Keřkovský a Vykypěl [2006, str. 41] pak doporučují 3 základní kroky, podle kterých by měla být analýza okolí podniku provedena:

1. Analýza současné strategie, kdy můžeme zjistit, jak je dosavadní strategie naplňována.
2. Identifikace současného stavu okolí a předpověď budoucího vývoje.
3. Pojmenování nových příležitostí a hrozeb a určení jejich významu pro budoucnost podniku.

Takto uskutečněná analýza by pak měla přinést očekávaný výsledek, jímž jsou v tomto případě nově objevené příležitosti, či hrozby, které se v okolí podniku vyskytují. Je vhodné zdůraznit, že cílem a výsledkem analýz okolního prostředí firmy by měly být pouze příležitosti, které firma může využít, případně hrozby, kterým musí čelit. Na výstupu analýzy by se tedy neměly objevit silné, či slabé stránky okolního prostředí, jelikož ty firma nemůže (až na výjimky v podobě velkých a mocných podniků) nijak ovlivnit, pouze je přijmout.

Základní faktory okolí, které na podnik působí, jsou různými autory prezentovány a členěny různě. Příkladem může být členění dle Jaucha a Gluecka [1988, str. 138], kteří okolí podniku dělí na dvě části. Do obecného okolí podniku zařazují socioekonomický, vládní a technologický sektor (dnes je ještě přidáván sektor

legislativní a ekologický). Do oborového okolí podniku pak zařazují sektor zákazníků, dodavatelů a konkurentů.

2.1.1. PESTLE analýza

Velice oblíbeným nástrojem, který umožňuje zkoumat vliv faktorů obecného okolí na fungování podniku je tzv. PESTLE analýza. Název je složen z počátečních písmen sektorů obecného okolí, které byly zmíněny v kapitole 2.1. Jedná se tedy o sektor Politický, Ekonomický, Sociální, Technologický, Legislativní a Ekologický. Mnozí autoři řadí tyto faktory různě, proto se můžeme setkat také např. s názvem SLEPTE, či STEPTE. Jedná se však o stejnou metodu, jejímž účelem je objevit budoucí příležitosti, či hrozby pro hodnocený podnik. Dle literatury [Grasseová a kol., 2010, str. 178] by měla PESTLE analýza odpovědět na tyto 3 základní otázky:

1. Má některý z okolních faktorů vliv na sledovanou organizaci?
2. Jaký důsledek může tento vliv mít?
3. Který z těchto jevů je pro nejbližší budoucnost organizace nejdůležitější?

Grasseová [2010, str. 179] považuje za nejdůležitější politické faktory např. stabilitu politické situace, politický vliv skupin, či externí vztahy (nadregionální, zahraniční, atd.) K ekonomickým faktorům řadí makroekonomickou situaci (inflaci, úroková míra, stav rozpočtu, výše HDP, apod.), dostupnost financí (systém bankovníctví, dostupnost půjček, úvěrů, atd.) nebo daňová problematika. K sociálním faktorům přiřazuje informace z demografických statistik (např. velikost a věková struktura populace) a informace o trhu práce (např. nezaměstnanost, výše příjmů, životní úroveň,

vzdělanost, apod.). U technologických faktorů považuje za nejdůležitější např. obecnou technologickou úroveň, realizaci nových technologií, či podporu vlády v oblasti výzkumu. U legislativních faktorů si doporučuje všimnout existence a funkčnosti důležitých právních norem, dále například funkčnosti soudů, vymahatelnosti práva, atd. K ekologickým faktorům patří dle autorky zcela jistě přírodní a klimatické vlivy, globální hrozby nebo legislativní omezení spojené s ochranou přírody.

2.1.2. Porterův model konkurenčního prostředí

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1, okolí podniku můžeme rozlišit na sekci obecného a oborového okolí. Jestliže pro analýzu obecného okolí se výborně hodí PESTLE analýza zmíněná výše, pak pro analýzu oborového okolí je často využíván Porterův model konkurenčního prostředí [Porter, 1993, str. 22].

Dle Portera má rozhodující vliv na působení podniku těchto pět faktorů: síla zákazníků, dodavatelů a konkurentů, hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů (produkty, které mají podobné vlastnosti a mohou být použity na stejný účel). Je vhodné zmínit, že díky jedinečnosti různých odvětví budou mít tyto faktory na pozici podniku v každém oboru různý vliv a důležitost.

Keřkovský a Vykypl [2006, str. 54] uvádějí, že sílu zákazníka snižují především tyto faktory:

- ❖ Zákazníkem je menší organizace (zejména co se týče poptávky).
- ❖ Zákazník nemůže jednoduše přejít ke konkurenci (především díky vysokým nákladům spojeným s takovým přestupem).

- ❖ Zákazník nemá dostatečné množství informací o daném trhu (zejména znalost tržní ceny, údaje o nabídce a poptávce).
- ❖ Pro zákazníka je velmi důležitá kvalita zboží (případně je pro něj podstatné to, u kterého dodavatele zboží nakoupí).

Grasseová [2010, str. 192] pak dodává, že sílu zákazníků snižují také tyto případy:

- ❖ Zákazník nemá velkou možnost vyjednávat (a ovlivňovat tím cenu, množství a kvalitu zboží).
- ❖ Zákazníci nejsou organizovaní.
- ❖ Zákazníka díky vysokým ziskům příliš nezajímá cena výrobku.

Sílu dodavatelů pak dle literatury [Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 54] ovlivňují především tyto situace:

- ❖ Dodavatel má na trhu významnou roli (především v oblasti nabídky).
- ❖ Tradice a dobré jméno dodavatele.
- ❖ Pro zákazníka je důležitá kvalita zboží, případně poptává vysoce specifický druh zboží či služeb.
- ❖ Pro daný produkt jsou těžce dostupné (případně nedostupné) substituty.

Grasseová [2010, str. 193] pak na toto téma doplňuje tyto faktory:

- ❖ Dodavatelé mají takovou sílu, že mohou zvyšovat cenu, snižovat kvalitu, případně kvantitu.
- ❖ Dodavatelé se mohou slučovat.

Hrozba vstupu nových konkurentů se dle Keřkovského a Vykypěla [2006, str. 55] zvyšuje především v těchto případech:

- ❖ Fixní náklady pro vstup do odvětví jsou nízké.
- ❖ Výrobky v daném oboru nejsou nijak zvlášť specifické.
- ❖ Pokud se dá očekávat, že firmy, které v odvětví již působí, nebudou na vstup nového konkurenta reagovat agresivně.
- ❖ Není příliš složité vstoupit do distribuční sítě v oboru (jak na straně nabídky, tak poptávky).

Grasseová [2010, str. 192] pak za nejdůležitější faktor považuje výšku bariér vstupu a výstupu. Ideální stav dle autorky nastává v případě, že bariéra vstupu je vysoká a bariéra výstupu nízká. Existuje tak malá pravděpodobnost, že do oboru vstoupí nový konkurent a naopak neúspěšný podnik nebude mít problém s opuštěním trhu.

Hrozba substitutů se dle literatury [Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 55] zvyšuje především v těchto případech:

- ❖ Existence vysoce podobného substitutu.
- ❖ Firma produkující daný výrobek vyrábí s nižšími náklady.
- ❖ Podniky produkující takové výrobky zvyšují nabídku.
- ❖ Náklady spojené s přestupem k takovému výrobku jsou nízké.

Rivalitu firem podle Keřkovského a Vykypěla [2006, str. 55] nejvíce ovlivňují tyto situace:

- ❖ Trh, na kterém se rivalové pohybují, je malý, prakticky neroste (nebo se dokonce zmenšuje). Firmy pak mohou použít i necenové konkurenční praktiky.
- ❖ Odvětví je nové, do budoucna se jeví jako výnosné.
- ❖ Konkurence na trhu je značná, zejména co se týče počtu konkurentů.

- ❖ Výrobky rivalů se příliš neliší, zákazníci mezi nimi nevnímají rozdíly.

Porterův model konkurenčního prostředí můžeme použít jednak pro analýzu okolního prostředí podniku, jejímž výstupem by měly být potenciální hrozby, či příležitosti. Tedy fakta, která využijeme při rozhodování o budoucí strategii podniku. Druhou možností je využití Porterova modelu pro hodnocení zvolené strategie. V tomto případě je dle literatury [Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 56] nutné analýzu směřovat k zodpovězení těchto otázek:

- ❖ Omezí zvažovaná strategie vyjednávací sílu zákazníků podniku?
- ❖ Omezí zvažovaná strategie vyjednávací sílu dodavatelů podniku?
- ❖ Bude pro potenciální konkurenty složitější po zavedení strategie vstoupit do oboru?
- ❖ Dojde při zvolení zamýšlené strategie k omezení rizika substitutů?
- ❖ Zvýrazní uvažovaná strategie pozici podniku vzhledem ke konkurentům?

Pokud na tyto otázky dostaneme kladnou odpověď, je vhodné zamýšlenou strategii realizovat.

Je vhodné podotknout, že někteří autoři pak Porterův model rozšiřují o další faktory. Jedná se například o sílu komplementů (tzn. produktů, které je nezbytně nutné pořídit k zamýšlenému výrobku), či sílu vlády a veřejnosti.

2.1.3. Další analytické metody

V předchozím textu byly zmíněny některé analýzy, kterými lze získávat informace o okolním prostředí podniku. Existují však i další. Jednu ze skupin tvoří tzv. portfolio analýzy. Ty se od ostatních odlišují tím, že jejich výsledek závisí také na rozhodnutích uvnitř podniku.

Jednou z takových metod je matice růstu, známá také jako BCG matice (zkratka vychází z názvu americké společnosti The Boston Consulting Group, která metodu vyvinula). Tato metoda se zaměřuje na dva faktory: růst (dynamiku) trhu a podíl na trhu. Dle těchto ukazatelů se rozdělí produkty podniku do čtyř skupin, jež v češtině nazýváme Hvězdy, Dojné krávy, Problémové děti a Psi. Mezi Hvězdy řadíme takové produkty, které mají vysoký podíl na trhu, a tento trh zároveň roste. Podnik by měl vynaložit veškeré úsilí na udržení výrobku v této pozici, což sice bude vyžadovat určité náklady, nicméně se dá očekávat vysoká návratnost takové investice. Pokud máme výrobek s vysokým podílem na trhu, avšak tento trh roste pomalu, řadíme jej do skupiny Dojné krávy. V takové situaci je pro podnik výhodnější zaměřit se pouze na inkasování zisku a výrobek již dále nefinancovat. Do skupiny Problémové děti zařazujeme produkty, které sice patří na rychle rostoucí trh, nicméně podíl na tomto trhu je nízký. Doporučeným postupem pro podnik v tomto případě je buď snaha o vylepšení pozice výrobku na tomto trhu (což se ovšem neobejde bez finančních nákladů), nebo postupný odchod z tohoto trhu. Posledním sektorem BCG matice jsou takzvaní Psi, kam řadíme výrobky, které mají nízký podíl na trhu, a tento trh zároveň roste velmi pomalu. Zde je nejvhodnějším krokem pro podnik stáhnout výrobek z trhu. Závěrem je nutné zmínit, že BCG matici lze stejně dobře využít například při interní analýze podniku a výsledky mohou být použity jako vstupy pro shrnující SWOT analýzu. Je vhodné připomenout, že BCG matice je graf. Na osách by tedy měly být vyznačeny jasné hranice jednotlivých sektorů podle předem stanoveného měřítka. Podle tohoto měřítka by rovněž měla být znázorňována poloha daného výrobku a velikost jeho podílu na daném trhu.

Kromě BCG matice můžeme zmínit ještě další nástroje, například matici atraktivity oboru a pozice podniku, která se zaměřuje na atraktivitu oboru zjištěnou z analýzy faktorů okolí a konkurenční pozici podniku v oboru, která se zjišťuje z vlivu interních faktorů. V neposlední řadě můžeme zmínit matici přežití, která vychází z prodejní a nákladové pozice podniku.

2.1.4. Specifika analýzy okolního prostředí při tvorbě firemních strategií

Při zpracovávání analýzy vnějšího prostředí je třeba mít neustále na vědomí typ firemní strategie, pro kterou bude tato analýza využita. Každá ze tří strategií (corporate, business, funkční) má totiž jisté zvláštnosti, které musíme při analýze okolního prostředí organizace brát v potaz.

Při tvorbě corporate strategie je nutné se zaměřit především na identifikaci všech SBUs, které se v organizaci vyskytují (nebo by se mohly vyskytovat). Pokud se tyto SBUs pohybují v odlišných prostředích, je nutné provést analýzu okolního prostředí (obecného i oborového) pro každou SBU zvlášť.

Při formulaci business strategie již organizace díky corporate strategii ví, v jakém prostředí se její SBUs budou pohybovat a jaké budou jejich strategické cíle. Analýzy okolního prostředí by tedy v tomto případě měly být zaměřeny na to, aby jejich výsledkem byla fakta, která pomohou formulovat business strategii tak, aby tyto cíle stanovené corporate strategií mohly být co nejúspěšněji naplňovány.

Jako poslední je formulována funkční strategie, která bývá již úzce zaměřena na konkrétní činnost. Analýza okolního prostředí se v tomto případě musí zaměřit pouze na fakta, která mohou tuto činnost přímo ovlivnit. Pokud se tedy například zabýváme formulací funkční strategie týkající se výzkumu a vývoje, měla by být v analýze okolního prostředí diskutována pouze fakta týkající se této oblasti a ostatní můžeme pominout.

2.2. Analýza zájmových skupin

Při navrhování strategie je důležité brát v potaz i zájmy, očekávání a cíle jednotlivých činitelů, kteří mají s danou organizací něco společného. Anglický výraz pro tyto

subjekty zní „stakeholders“ a můžeme zde zahrnout zejména vlastníky, zákazníky, management, konkurenty, odbory, dodavatele a orgány státní a místní správy. Je tedy nutné znát výše uvedené faktory, jelikož právě významní stakeholders rozhodují do velké míry o tom, zda navrhovaná strategie bude realizovaná. Může se také stát, že strategie sice bude uskutečněná, nicméně nebude brát v potaz očekávání těchto zainteresovaných stran, nebo půjde dokonce vysloveně proti jejich zájmům. Předpoklad úspěchu takto formulované strategie je pak velmi malý.

Analýza zájmových skupin by dle literatury [Tichá a Hron, 2002, str. 28] měla obsahovat následující kroky:

1. Pojmenování významných stakeholders, tedy těch, které jsou v dané situaci (a pro danou organizaci) relevantní.
2. Formulace předpokladů o očekáváních a požadavcích těchto zájmových skupin. Zde je nutné se zaměřit zejména na to, zda můžeme předpokládat, že požadavky, očekávání a cíle jednotlivých stakeholders podpoří navrhovanou strategii, či nikoliv.
3. Ohodnocení významu a jistoty formulovaných předpokladů. Zde je vhodné zvolené předpoklady z hlediska jejich významu a jistoty jednoduše obodovat (např. na stupnici 1 až 10).
4. Analýza dopadu působení těchto předpokladů. Závěrečným krokem by mělo být celkové shrnutí možného vlivu jednotlivých stakeholders na organizaci včetně navržení konkrétních doporučení, jak vůči těmto zainteresovaným stranám postupovat.

Informace nezbytné pro analýzu očekávání významných stakeholders lze získat klasickými metodami, nejlépe např. pomocí interview či dotazníku. Keřkovský a Vykypěl [2006, str. 91] zdůrazňují fakt, že zjištěné informace by měly být pravdivé a objektivní. Autoři zároveň zmiňují některá opatření, kterými toho lze dosáhnout:

- ❖ Volit více nezávislých zdrojů informací, které by navíc měly být reprezentativní a objektivní.
- ❖ Průběžně sledujeme a vyhodnocujeme kvalitu těchto zdrojů.
- ❖ V případě dotazníku či interview si klademe otázku, jakou má zpovídaná osoba motivaci nás informovat pravdivě.
- ❖ Používáme statistické metody, kterými lze odhalit nepravdivé informace.

Zpracovanou analýzu zájmových skupin lze využít jednak v okamžiku formulování strategie (kdy se snažíme strategii připravit tak, aby co nejvíce uspokojila očekávání významných stakeholders) a zároveň také v okamžiku, kdy se rozhoduje o přijetí dané strategie (výsledky analýzy mohou přesvědčit důležité partnery o tom, že zvolená strategie je v souladu s jejich zájmy). Závěrem je opět vhodné zmínit, že analýza očekávání stakeholders by měla být účelově zaměřena dle úrovně strategického řízení (corporate, business, funkční), na kterém je zpracovávána. Pokud tedy tvoříme strategii pro vědu a výzkum, měli bychom se zaměřit pouze na analýzu očekávání těch zájmových skupin, které se v této oblasti pohybují. Výsledky analýzy by pak měly být rozpracovány s cílem identifikovat hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky, které ze zájmu a očekávání významných stakeholders pro danou organizaci vyplývají.

2.3. Analýza vnitřního prostředí

Dalším nezbytným krokem při komplexní strategické analýze podniku je analýza jeho vnitřního prostředí. Cílem této analýzy by mělo být odhalení a pojmenování silných a slabých stránek podniku. Abychom tyto informace získali, je třeba analyzovat zvláště jednotlivé faktory, které se v daném podniku vyskytují. V následujících kapitolách

budou zmíněny faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové. Nicméně je třeba zdůraznit, že takovéto rozdělení není dogmatické a každý podnik si může vytvořit své vlastní členění vnitřních faktorů.

2.3.1. Faktory vědecko-technického rozvoje

Motivaci podniku zaměřit se na oblast vědy a výzkumu podporují zejména dva důvody. Prvním je šance k vytvoření zcela nového, případně zlepšení stávajícího výrobku, což může firmě přinést značnou konkurenční výhodu. Druhým důvodem je možnost vylepšení výrobního procesu, což umožní následné ušetření nákladů. Na druhé straně však mohou novinky v oblasti vědy a výzkumu ohrozit stávající výrobky. Firmy se tedy mohou soustředit na tři směry:

- ❖ Snažit se maximálně zdokonalit vlastní výrobní proces, případně výrobky.
- ❖ Zaměřit se na materiály a technologie, které mohou ohrozit pozici stávajících vlastních produktů.
- ❖ Zaměřit se na materiály a technologie, které mohou ohrozit (případně posílit) pozici stávajících vlastních produktů spíše ve vzdálenější budoucnosti.

Dle Keřkovského a Vykypěla [2006, str. 98] můžeme podniky dle jejich přístupu k vědecko-technickému rozvoji dělit na ofenzivní inovátory (zejména malé firmy, případně ty, které nově vstupují na trh), defenzivní následníky (zde patří především větší firmy) a defenzivní imitátory (do této kategorie se řadí zejména firmy podnikající v oboru, kde jsou technologické změny pomalejší a trvají déle).

Autoři dále zmiňují základní otázky, které je vhodné si při analýze vědecko-technologického rozvoje položit:

- ❖ Je firma schopná a způsobilá k základnímu výzkumu? Jak má vybaveny laboratoře, případně testovací zařízení?
- ❖ Jaké jsou znalosti a schopnosti zaměstnanců v oblasti vědy a výzkumu?
- ❖ Je firma schopna sladit vývoj a výzkum s potřebami zákazníků?
- ❖ Jaké má firma možnosti ve využití starých, případně nových materiálů?
- ❖ Jaké je řízení procesu vědecko-technologického rozvoje uvnitř firmy?
- ❖ Jaké jsou schopnosti a možnosti firmy vzhledem k efektivním předpovědím technologického vývoje v daném oboru?

2.3.2. Faktory marketingové a distribuční

Pro každou firmu může mít marketing jiný význam. Firmy, jejichž zákazníci mají konkrétní, přesně stanovené požadavky, se nemusí marketingu věnovat tak, jako ty, které produkují spotřební zboží se značným podílem na trhu. Význam marketingu však v posledních letech stále stoupá. Zejména vzhledem k změnám v životním stylu, rostoucí konkurenci, problémům v ekonomice, rozvoji technologií a fragmentaci trhu jsou podniky nuceny měnit svou marketingovou strategii, která v minulosti vycházela především z toho, že se zboží prodávalo hromadně a firmy spoléhaly na to, že zákazníci budou důvěřovat osvědčeným značkám. Konkurenční výhodu jsou tedy nuceny podniky hledat stále více i za pomoci marketingových nástrojů. V literatuře [Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 100] se objevuje několik faktorů, které je vhodné z hlediska marketingu a distribuce analyzovat:

- ❖ struktura trhu z hlediska konkurence, celkový a relativní podíl na trhu
- ❖ význam ceny pro firemní produkty
- ❖ hospodárnost a účinnost prodejní síly
- ❖ vztah s klíčovými zákazníky
- ❖ životní cyklus produktů, jejich kvalita, účinnost reklamy
- ❖ názory zákazníků

2.3.3. Faktory výroby a řízení výroby

V této oblasti se v současnosti v popředí drží zejména podniky z Asie, které jsou ve srovnání s konkurenty z Evropy či USA schopné vyrábět s polovinou zaměstnanců, menší kapacitou ve vývoji, menšími zásobami, výrobními plochami, s méně dodavateli či nižšími vklady do nových přístrojů a přitom s vyšší produktivitou či kratšími dodacími lhůtami.

Velmi důležitým faktorem se zde stává flexibilita podniků. V minulosti se podniky zaměřovaly na velký rozsah výroby. Vlivem změn v hospodářství (např. větší konkurence, kratší životní cyklus výrobků, atd.) se však zejména větší podniky s neefektivním využitím výrobních prostředků dostávají do potíží a konkurenční výhodu získávají menší podniky, které jsou flexibilnější a mohou eliminovat např. zbytečnou administrativu. Keřkovský a Vykypěl [2006, str. 101] pak zmiňují tyto faktory, které by při analýze výroby a výrobního procesu měly být zvažovány:

- ❖ výše nákladů na výrobu ve srovnání s konkurencí
- ❖ dostatek výrobních kapacit pro potřeby poptávky

- ❖ spolehlivost a stabilita výrobních zařízení, hospodárnost a účinnost jejich využití
- ❖ hospodárnost využití energií, surovin, polotovarů a jejich dostupnost
- ❖ hospodárnost a účinnost systému řízení zásob
- ❖ hospodárnost a účinnost technické obsluhy ve výrobě

2.3.4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů

V této oblasti existuje mnoho faktorů, na které je vhodné klást důraz a rozvíjet je. V literatuře, např. Keřkovský a Vykypěl [2006, str. 102], se objevují zejména tyto:

- ❖ image a prestiž podniku
- ❖ organizační struktura, pracovní klima a kultura podniku a jejich soulad s firemní strategií
- ❖ kvalita zaměstnanců, vztah s odbory
- ❖ hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky
- ❖ zkušenost a motivace řídicích pracovníků
- ❖ účinnost informačního systému

2.3.5. Faktory finanční a rozpočtové

Pozice finančního útvaru v procesu strategického řízení podniku je velmi důležitá, jelikož se zabývá takovými oblastmi, jako je prognóza kapitálové struktury podniku nebo získávání, přerozdělování a celkový pohyb financí. Cílem analýzy zaměřené na tuto oblast by tedy mělo být jednoduše zhodnocení kondice daného podniku z hlediska finančního. Další možností využití analýzy finančních faktorů je situace, kdy již existuje konkrétní návrh strategie a finanční analýza nám může pomoci posoudit, zda je takto definovaná strategie reálná z hlediska finančního (případně jaké finanční zdroje bude nutné obstarat). Nejčastěji analyzovanými jsou ukazatele likvidity, síly, efektivnosti užití zdrojů a ziskovosti.

Ukazatele likvidity ukazují, jak je podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům (řadíme zde současné dluhy včetně dluhů dlouhodobých se současnou splatností). Likviditu můžeme vyjádřit např. jako podíl oběžných prostředků a současných závazků. Lze také využít ukazatel tzv. rychlé likvidity, která je vyjádřena jako podíl oběžných aktiv, od kterých odečteme zásoby, a současných závazků. Cílem podniku by mělo být dosažení optimální úrovně likvidity, jelikož z příliš nízké likvidity mohou vzejít platební potíže a naopak vysoká likvidita může být způsobena slabým využitím volných prostředků pro jejich dlouhodobé využití.

Ukazatel síly můžeme velice zjednodušeně definovat jako míru zadluženosti. Lze jej vypočítat jako podíl celkových závazků (respektive dluhů) a celkové aktivity, která je součtem oběžných aktiv, stálých aktiv v zůstatkových cenách a dlouhodobých pohledávek.

Jako ukazatele efektivnosti užití zdrojů slouží několik základních ukazatelů:

- ❖ Obrat aktiv, který je dán podílem tržby a celkových aktiv a ukazuje efektivitu využívání celkových fondů.

- ❖ Obrat zásob, který je dán podílem tržeb a zásob a lze z něj vypočítat případnou dobu obratu.
- ❖ Obrat krátkodobých pohledávek, který je dán podílem tržeb a pohledávek a lze z něj vypočítat průměrnou dobu inkasa.

Ukazatele ziskovosti pak ukazují, jaká je celková efektivita práce podniku. Používáme zde zejména ukazatel ziskovosti, který je dán podílem čistého zisku a tržby. Dále můžeme využít ukazatel ROI (return on investment), který je dán jako podíl zisku (před zdaněním a zaplacením úroků) a celkové aktivity.

Kromě výše zmíněných ukazatelů existují samozřejmě i další analýzy finančních faktorů, namátkou můžeme zmínit např. Du Pont analýzu, analýzu rozdělování finančních zdrojů, případně analýzu současné a budoucí hodnoty peněz.

2.3.6. Specifika analýzy vnitřního prostředí při tvorbě firemních strategií

Stejně jako při zpracovávání analýzy vnějšího prostředí, tak i při analýze vnitřního prostředí firmy je třeba mít neustále na vědomí typ firemní strategie, pro kterou bude tato analýza využita. Každá ze tří strategií (corporate, business, funkční) má totiž jisté zvláštnosti, které musíme při analýze vnitřního prostředí organizace brát v potaz.

Pokud je cílem strategické analýzy formulace corporate strategie, pak by analýza vnitřního prostředí měla být zaměřena zejména na informace, které poslouží k rozhodnutí o dalším vývoji (expanze, útlum, stabilizace, atd.) jednotlivých SBUs podniku, případně o vzniku zcela nové strategické obchodní jednotky. Dále by analýza měla pomoci najít odpověď na otázku, jakým maximálně možným množstvím strategických úkolů je možné danou SBU pověřit. Samozřejmostí je pak při tvorbě

corporate strategie zpracování samostatné interní analýzy pro každou strategickou obchodní jednotku podniku.

Při formulaci business strategie již je rozhodnuto o existenci konkrétních strategických obchodních jednotek, kterým jsou rovněž přiděleny konkrétní strategické cíle a úkoly. Smyslem analýzy vnitřního prostředí každé SBU je pak poskytnout takové informace, které pomohou sestavit business strategii tak, aby mohly být tyto úkoly a cíle co nejučiněji naplňovány. V této fázi je vhodné doplnit klasickou analýzu firemních faktorů (tak, jak byly popsány v předchozích kapitolách) dalšími analytickými metodami, které chápou jednotlivé činnosti podniku jako celek, zkoumají jejich vzájemné působení a snaží se odhalit klíčové faktory úspěchu. Typickým příkladem je tzv. analýza hodnototvorného řetězce, která systematicky zkoumá jednotlivé činnosti podniku, jak na sebe vzájemně působí a snaží se odhalit jejich slabiny a silné stránky zejména v oblasti efektivity využívání podnikových zdrojů. Konkurenční výhodu totiž podnik získá jedině tak, že bude strategicky významné činnosti provádět lépe (levněji) než jeho konkurence. Další vhodnou doplňkovou metodou je tzv. 7S analýza, která se snaží odhalit klíčové faktory úspěchu, přičemž se zaměřuje na tyto oblasti: strategie, struktura, systém řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

Závěrem ještě zmínka o zvláštnostech při formulaci funkční strategie, která bývá již úzce zaměřena na konkrétní činnost. Analýza vnitřního prostředí se v tomto případě musí zaměřit pouze na fakta, která mohou tuto činnost přímo ovlivnit. Pokud se tedy například zabýváme formulací funkční strategie týkající se oblasti lidských zdrojů, měla by být v analýze interního prostředí diskutována pouze fakta týkající se této oblasti a ostatní můžeme pominout.

2.4. SWOT analýza

SWOT analýza je diagnostický nástroj, který slouží k určení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Nejčastěji je využívána vedoucími pracovníky jako shrnutí strategické analýzy podniku, nicméně použít se dá rovněž na úrovni taktického, či operativního řízení. Nezřídka bývá zpracovávána také osobní SWOT analýza jedince.

Při tvorbě SWOT analýzy můžeme informace čerpat z různých zdrojů, či metod. Nejčastěji bývá používán benchmarking, brainstorming, či interview. Zdrojem mohou být také dílčí analýzy prováděné za účelem strategického plánování (např. PESTLE analýza, analýza stakeholders, atd.)

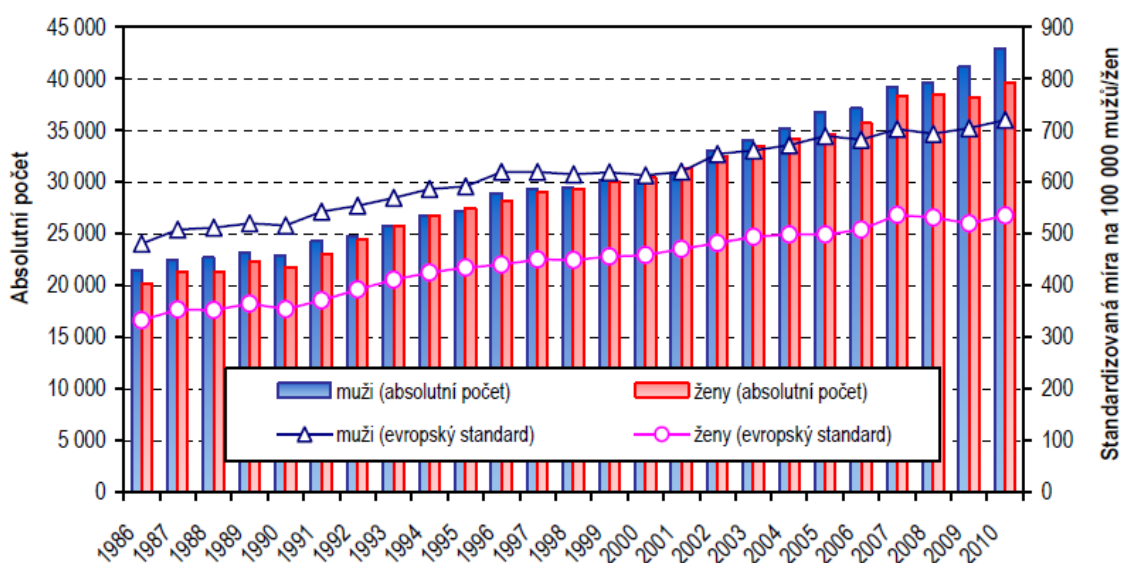
Při samotném zpracování SWOT analýzy by měly být respektovány určité zásady. V literatuře [Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 121] jsou zmíněny například tyto:

- ❖ Každá SWOT analýza by měla být zpracována za určitým účelem a její výsledky by pak neměly být použity na řešení jiné problematiky. Pokud je například zpracovávána jako součást strategické analýzy, měly by se v ní objevit pouze fakta týkající se úrovně strategického řízení, nikoliv teoretického, či operativního.
- ❖ Po prvotním navrhnutí všech silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je vhodné se na tyto fakta zaměřit znova, případně je zredukovat a ponechat jen ty podstatné. Alternativou je bodové ohodnocení jednotlivých faktů dle jejich důležitosti a významu.
- ❖ SWOT analýza by měla odrážet objektivní fakta o analyzovaném podniku, SBU, jedince, atd. Zpracovatel analýzy by tedy měl prvotní návrh předložit k posouzení i dalším odborníkům (případně některým stakeholders) a jejich názory v konečné analýze zohlednit.

Výsledkem SWOT analýzy by tedy měl být seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb posuzovaného objektu. Z takto předložených informací pak lze vycházet při formulaci budoucí strategie. Ta by poté logicky měla eliminovat slabé stránky a hrozby za využití silných stránek a příležitostí.

3. Obor onkologie

Onkologie je lékařský obor zabývající se prevencí, diagnostikou a nechirurgickou léčbou nádorových onemocnění. Vzhledem k rostoucímu počtu výskytu tohoto onemocnění v populaci v posledních letech (viz. Graf 1) a zároveň výraznému pokroku v možnostech léčby se tak tento obor stává stále významnějším prvkem v soustavě poskytování zdravotní péče.



Graf 1: Vývoj incidence zhoubných novotvarů u mužů a žen v letech 1986 – 2010. [Novotvary ČR, 2010, str. 22]

Jedná se o vysoce multidisciplinární obor, který spolupracuje s dalšími lékařskými obory, jelikož v podstatě každý orgán v těle má potenciál tvořit nádorové bujení. Důležitá je zejména spolupráce s patologií, která má za úkol histologicky ověřit a potvrdit typ nádoru, a s chirurgií, která stále zůstává na prvním místě při zvažování postupu léčby.

Hlavními léčebnými metodami v onkologii jsou radioterapie, chemoterapie, hormonální a biologická léčba, přičemž velmi často jsou tyto metody různými způsoby kombinovány. Jak již bylo zmíněno výše, v posledních letech došlo v onkologii k výraznému pokroku v možnostech léčby, souběžně s tím však rostou náklady na onkologickou péči. Také toto je jedna z příčin, proč je vhodné do řízení poskytování onkologické péče, stejně jako kterékoliv jiné oblasti zdravotnictví, aplikovat prvky strategického managementu.

3.1. Představení Fakultní nemocnice Ostrava

Fakultní nemocnice Ostrava je největším zdravotnickým zařízením v Moravskoslezském kraji a patří mezi největší v ČR vůbec. Zajišťuje zdravotní péči pro zhruba 1,2 mil. obyvatel. Je složena ze 40 klinik a oddělení (viz. Příloha 1) ročně je zde na zhruba 1 300 lůžkách hospitalizováno průměrně 46 000 pacientů, přičemž více než 50 % tvoří pacienti se závažnou či komplikovanou diagnózou. Ambulantně je v nemocnici provedeno ročně okolo 600 000 ambulantních ošetření (viz. Příloha 2). Fakultní nemocnice zaměstnává zhruba 3000 pracovníků, z toho asi 2500 zdravotníků (viz. Příloha 3). Cílem činnosti nemocnice je poskytovat kvalitní zdravotní služby, zvyšovat spokojenost zákazníků a mít ziskovou ekonomiku se schopností tvořit zdroje pro svou reprodukci a růst.

Vedení nemocnice si velice dobře uvědomuje nutnost aplikace obecných postupů strategického řízení do oblasti poskytování zdravotních služeb. Zavedení těchto strategických postupů započalo v roce 2005, kdy byli proškoleni klíčoví vedoucí pracovníci (top management, přednostové, primáři) v oblasti systému strategického řízení. Začátkem roku 2006 pak byla formulována vize nemocnice a její základní hodnoty. Poté byla realizována strategická analýza jednotlivých SBUs nemocnice (představují je jednotlivé kliniky a oddělení) a na jejím základě formulována corporate strategie celé nemocnice. Do konce roku 2006 pak byly vytvořeny a schváleny business strategie jednotlivých oddělení a v roce 2007 došlo k postupné implementaci zvolených strategií. Jednou ze zásadních změn v počátcích zavádění strategických principů do řízení nemocnice byla proměna firemní kultury. V této oblasti byl kladen důraz na definované firemní hodnoty v praxi a zejména na snahu zbavit se zkostnatělého byrokratického způsobu řízení, jelikož medicínu nelze poskytovat bez vazby na ekonomiku. Během této doby proběhla změna na 12 postech primářů a přednostů a do vedení pracovišť se dostali lidé s jasnou vizí budoucího rozvoje. V dalších letech se pak prioritami staly stabilní a zisková ekonomika, zavedení systému víceúrovňového strategického řízení, špičková kvalita poskytovaných služeb, bezpečnost a spokojenost pacientů a zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů. V oblasti bezpečnosti a spokojenosti klientů a zaměstnanců byly procesními audity a opakovanými interními audity vytipovány potenciální rizikové činnosti a tyto byly standardizovány formou standardních operačních postupů (např. prevence záměny pacienta, výkonu, atd.). Zároveň byla vytvořena pravidla pro vedení a formu zdravotnické dokumentace. Celý systém je pak podporován pravidelnými vzdělávacími aktivitami k dané problematice. Vše je kontrolováno interními audity, jejichž výsledky mají dopad na odměňování. Od roku 2006 je pak ve Fakultní nemocnici Ostrava realizován projekt „Kvalita očima pacientů“, kde jsou respondentům pokládány otázky z těchto oblastí: přijetí do nemocnice, respekt a úcta, koordinace péče, informace a komunikace, tělesné pohodlí, citová opora a zapojení rodiny. Návratnost dotazníků je kolem 70% (přes 3000 respondentů) a spokojenost se pohybuje okolo 80%, což znamená výborný výsledek (viz. Příloha 4). Dalším důkazem vysoce kvalitní a bezpečně poskytované zdravotní péče jsou opakovaně obdržené certifikáty akreditačních komisí SAK a mezinárodní JCI. Z výše uvedeného tedy

vyplývá, že proces strategického řízení je ve FN Ostrava již několik let určitým způsobem nastaven a funguje.

3.2. *Klinika onkologická FN Ostrava*

Cílem této práce je na základě strategické analýzy navrhnout další směřování oboru onkologie ve spádové oblasti FN Ostrava. Jak již bylo zmíněno, péče o onkologické pacienty si vyžaduje multidisciplinární přístup, nicméně drtivá většina pacientů s onkologickým onemocněním je ve FN Ostrava léčena především na Klinice onkologické, proto se tato práce zaměří pouze na toto oddělení.

Ústav léčby záření, jak zněl tehdejší název, byl otevřen v roce 1950 v prostorách zámku ze 13. století v obci Paskov. Jednalo se o první zařízení podobného druhu na severní Moravě. V roce 1973 byl zahájen provoz radioterapeutického oddělení Krajské nemocnice s poliklinikou v Ostravě – Porubě a v roce 1996 byly obě kliniky, nyní již pod hlavičkou Fakultní nemocnice Ostrava, spojeny v jednotnou radioterapeutickou kliniku. V roce 2005 pak byl zrušen provoz v Paskově a veškerá onkologická péče byla poskytována již jen v areálu FN Ostrava – Poruba. V roce 2006 byla klinika výborem České onkologické společnosti ČLS JEP ustanovena jako Komplexní onkologické centrum, čímž se klinika zařadila do základní sítě tehdy 18 špičkových pracovišť, které mají garanci pro poskytování komplexní péče v oblasti diagnostiky a léčby nádorových onemocnění. V roce 2007 pak klinika změnila název na Klinika onkologická.

Klinika onkologická má v rámci FN Ostrava jedno ze zásadních postavení. A to především díky velmi dobrým ekonomickým výsledkům z posledních let a pravidelným umisťováním na předních příčkách ve statistikách spokojenosti pacientů, kvality léčby, apod. Jedná se o největší onkologické pracoviště na severní

Moravě, které zabezpečuje veškerou léčbu dospělých pacientů se zhoubnými nádory. Klinika disponuje nejmodernější technikou a týmy odborníků, které jsou zaměřeny na jednotlivé diagnózy a účastní se mezioborových týmů v nemocnici, případně zajišťují konzilia pro regionální i nadregionální pracoviště. Při léčbě jsou využívány všechny neoperační léčebné metody: radioterapie, chemoterapie, biologická a hormonální léčba, imunoterapie, paliativní a podpůrná léčba. Specialitou pracoviště je pak stereotaktická radiochirurgie pomocí přístroje CyberKnife. V současnosti je zde zaměstnáno 21 lékařů, 46 všeobecných sester, 20 radiologických asistentů, 4 radiologičtí fyzici, 14 ošetřovatelů, sanitářů a 7 administrativních pracovníků (viz. Příloha 5).

Klinika onkologická se skládá ze tří částí – lůžkové, ambulance a ozařoven. Lůžková část disponuje celkem 66 lůžky na třech stanicích. K hospitalizaci jsou přijímáni pacienti, jejichž zdravotní stav neumožňuje ambulantní léčbu, případně pacienti, kteří o hospitalizaci sami požádají (například z důvodu vzdálenosti trvalého bydliště, atd.). Kromě standardních lůžek, na kterých je prováděna veškerá výše zmíněná péče (radioterapie, chemoterapie, atd.), jsou vyčleněna i lůžka paliativní a podpůrné péče, kde je pečováno o pacienty s pokročilým stádiem nemoci s cílem zachovat co možná nejvyšší kvalitu života a maximálně zmírnit potíže spojené s nemocí. V této oblasti klinika spolupracuje s externími agenturami a zajišťuje možnost konzultací, případně zařízení domácí hospicové péče. Pro rodinné příslušníky je zde možnost využití nadstandardních jedno, či dvoulůžkových pokojů.

Ambulantní část slouží k úvodním vstupním vyšetřením pacientů, naplánování strategie léčby a k pravidelným vyšetřením během léčby i po jejím skončení. Pacientům jsou zde nabízeny porady s nutričním terapeutem, rehabilitační sestrou, sociální pracovnící, či možnost zprostředkování duchovní služby nebo využití psychologa. Konziliární ambulance zajišťují na klinice možnost telefonické konzultace pro spolupracující pracoviště. Poslední složkou ambulantní části je chemoterapeutický stacionář, kde je ve dvousměnném provozu poskytována léčba chemoterapií, imunoterapií a biologická léčba všech solidních nádorů. Díky statutu Komplexního onkologického centra s garancí České onkologické společnosti je klinika schopna aplikovat nejmodernější preparáty biologické léčby ze skupiny monoklonálních protilátek a zároveň jsou zde prováděny mnohé klinické studie testující nejnovější protinádorové léky.

Třetí část Kliniky onkologické představují ozařovny, které jsou vybaveny nejmodernějšími ozařovacími přístroji, které slouží prakticky všem pacientům, a to v podstatě bez čekací doby. Radioterapií se zde léčí veškeré solidní nádory a maligní lymfomy. Léčbu zde můžeme rozdělit do čtyř kategorií: zevní radioterapie, brachyterapie, stereotaktická radioterapie, respektive radiochirurgie a nenádorová radioterapie.

4. Analýza okolí Kliniky onkologické FN Ostrava

V této kapitole bude zkoumáno jednak obecné okolí Kliniky onkologické FN Ostrava pomocí metody PESTLE a jednak oborové okolí s využitím Porterova modelu konkurenčního prostředí. Cílem bude pojmenovat příležitosti, které vnější okolí Klinice onkologické nabízí a zároveň hrozby, kterým se musí postavit.

4.1. PESTLE analýza

Vliv politických faktorů na obor onkologie (a zdravotnictví celkově) je obtížné hodnotit. Zejména díky nestálé politické situaci v ČR, kdy se levicová a pravicová vláda střídá velmi často. Současné programové prohlášení levicové vlády už má jeden podstatný výstup, a tím je zrušení poplatků za hospitalizaci. Výpadek zdrojů sice chce vláda kompenzovat ze státního rozpočtu, nicméně na konkrétní výsledky je třeba si zatím počkat. Dalšími zajímavými body může být například návrh na snížení DPH za léky, či snaha o větší kontrolu nad zaváděním systému DRG. Obor onkologie má oproti jiným (např. oční, kožní) v tomto směru velkou výhodu v tom, že je mediálně

velmi podrobně sledován. Při případných politických jednáních tak existuje silný vyjednávací argument, který může pomoci zabránit prosazení záměrů, které mohou mít negativní dopad na obor onkologie.

Do sféry ekonomických faktorů se neustále promítá dopad globální finanční krize na zdravotnictví. Všichni poskytovatelé zdravotnických služeb jsou nuceni šetřit a pečlivě zvažovat jakoukoliv investici. Na druhé straně stojí stále se zvyšující nároky pacientů, kteří díky rozvoji informačních technologií žádají nejmodernější léčebné preparáty, zajímají se o kvalitu léčby a nadstandardní služby. K tlakům působícím na rozpočty zdravotnických zařízení je zároveň nutné přidat požadavky zaměstnanců, případně odborů, na růst mezd. Důležitým faktorem je rovněž systém veřejného zdravotního pojištění, který vykazuje permanentní deficit a nutí tak stát regulovat výdaje. Toto se projevuje například různými úhradovými stropy, kdy poskytovatelé péče musí plánovat počet výkonů do budoucna tak, aby nedošlo k překročení propláceného limitu. Celkově lze obor onkologie vnímat jako ekonomicky velmi zajímavý. Pracoviště však musí poskytovat služby radioterapie, která je velmi lukrativní a může tak „dotovat“ aplikaci ztrátové chemoterapie. Rovněž systém DRG v onkologii lze hodnotit jako uspokojivý. Podávání drahých chemoterapeutických preparátů pak lze částečně vykompenzovat také formou různých slev, či bonusů, poskytovaných farmaceutickými firmami, čehož mohou využít zejména velké pracoviště, kde existuje předpoklad velkého objemu při odběru těchto preparátů.

V oblasti sociální je zřejmě nejvýznamnějším faktorem, který má vliv na obor onkologie, demografická situace. Populace v ČR stárne a s tím koresponduje nárůst počtu onkologických onemocnění (viz. Graf 1, str. 42). Dalším sociálním faktorem je určitá změna životního stylu, kdy můžeme v populaci pozorovat větší zájem o vlastní zdraví (částečně i díky různým mediálním kampaním), což se projevuje v oblastech preventivních prohlídek, či screeningových programů. Stále větší dostupnost informací (zejména díky internetu) pak pro zdravotnická pracoviště (nejen onkologická) znamená nutnost neustále zvyšovat kvalitu péče a zamýšlet se nad spektrem poskytovaných služeb tak, aby mohla co nejlépe uspokojit požadavky klientů. Do oblasti sociálních faktorů, které ovlivňují obor onkologie, patří zcela jistě také informace o trhu práce. Ve sféře lékařů situace není příliš komfortní. Kvalifikovaných onkologů je nedostatek, obor absolvují většinou ženy, a pracovištěm tak hrozí velká fluktuace. Podobná je situace u oboru radiologický asistent, kde většina absolventů (rovněž převážně ženy)

míří spíše do oboru radiodiagnostiky, případně nukleární medicíny. U zdravotních sester je situace daleko optimističtější, podobné potíže zde zatím nehrozí. Nejhorší je pak situace radiologických fyziků, kde je prakticky nemožné sehnat kvalifikovaného pracovníka a situace se zřejmě nezlepší ani v blízké budoucnosti.

Faktory technologické se do oboru onkologie promítají velmi výrazně. Moderní technologie se rozvíjejí nesmírně rychle, a pokud chce onkologické pracoviště poskytovat kvalitní a široké spektrum služeb, je nutná investice do radioterapeutických přístrojů, jejich pravidelné údržby a obnovy. Velký akcent je třeba klást také na servisní podmínky, jelikož jakákoliv delší odstávka přístroje může výrazně poškodit renomé pracoviště v očích klientů. Technologický pokrok se projevuje nejen u přístrojové techniky, ale také u výroby léčiv. Nové preparáty na jedné straně znamenají pokrok při léčbě nádorových onemocnění, na straně druhé však leží vysoká cena těchto léčebných preparátů. Určitým technologickým trendem pak můžeme také nazvat tendenci omezování hospitalizované péče a upřednostňování léčby ambulantní. Tento směr je výhodnější jak pro klienty, tak pro samotné poskytovatele péče. Otázkou je, jak tento trend ovlivní výše zmíněné zrušení poplatku za hospitalizaci.

V oblasti legislativy je zcela jistě důležitým faktorem nutnost přejímat směrnice a nařízení EU, jejichž implementace (zejména v oblasti hygienických norem) do běžného provozu bývá často náročná a těžce realizovatelná. Samostatnou kapitolou je pak oblast legislativních požadavků týkajících se provozu se zdroji ionizujícího záření. Splnění všech požadavků v tomto směru je proces složitý a velmi odpovědný.

Vliv ekologických faktorů na obor onkologie můžeme označit jako bezvýznamný. Částečně se zde může projevit snad jen výše zmíněný provoz se zdroji ionizujícího záření, kde je nutné dodržovat přísná opatření, které slouží jako prevence radiačních nehod a událostí.

4.2. Porterův model konkurenčního prostředí

Vyjednávací síla zákazníků je v oboru onkologie velice výrazná. Počet onkologických onemocnění roste, což zvyšuje poptávku po onkologické péči. Jen necelá polovina pacientů Kliniky onkologické však pochází z tzv. „vlastních zdrojů“ (byli diagnostikováni na pracovišti FN Ostrava), zbytek přichází na kliniku díky doporučení ambulantních specialistů, případně okresních nemocnic, atd. Je proto nesmírně důležité vytvářet obraz špičkového pracoviště směrem k pacientům a udržovat korektní vztahy s doporučujícími pracovišti. Za významného zákazníka můžeme rovněž považovat pojišťovny. V tomto případě lze jejich vyjednávací sílu ovlivnit kromě odborné stránky (kvalita a spektrum poskytovaných služeb) také stránkou formální (odstranění nedostatků ve vedení zdravotnické dokumentace, vykazování výkonů, atd.) Jako silný argument při vyjednávání s pojišťovnami se jeví efektivita a relativně nízké provozní náklady radioterapie, což může kompenzovat aplikaci poměrně drahých chemoterapeutických preparátů.

Vyjednávací sílu dodavatelů lze jen těžko hodnotit a komentovat. Tato problematika totiž patří do kompetence vedení FN Ostrava a snad jediná možnost, jak tato jednání ovlivnit jsou odborné připomínky, případně svědomitá příprava různých podkladů pro jednotlivá jednání. Přínosem v tomto směru je zdravá ekonomika jak samotné kliniky, tak celé nemocnice. Existuje tak minimum závazků po datu splatnosti, což může na dodavatele působit pozitivně. Výhodou je zajisté také komplexnost poskytovaných služeb a zázemí velké nemocnice. Spotřeba zdravotnického materiálu a ostatních služeb je zde značná, což může přinést při vyjednávání o cenách jisté výhody.

Pokud se zaměříme na míru rivality, je třeba si uvědomit, že onkologie (především radiační) je obor velmi lukrativní. Počáteční investice je sice nutná a docela vysoká, nicméně provozní náklady jsou pak již nízké a výnosy značné. Návratnost této investice je tedy při rozumném hospodaření prakticky zaručena. Míra rivality tedy závisí zejména na faktorech politických a legislativních. Pokud budou ve zdravotnictví převládat prvky tržního hospodářství, lze očekávat vzhledem k lukrativnosti oboru

nárůst rivality. Pokud bude poskytování zdravotní péče řízeno spíše centrálně, rivalita zřejmě poklesne.

Hrozba vstupu nových konkurentů se u oboru onkologie nejeví příliš reálně. A to i navzdory lukrativnosti oboru a situaci, kdy počet onkologických onemocnění roste a tím hrozí naplnění kapacity stávajících onkologických pracovišť. Pokud chce v současnosti onkologické pracoviště poskytovat péči dle moderních metod, musí pokrýt široké spektrum služeb, což mělo, nebo má za následek zanikání malých onkologických ambulancí. Současným trendem je centralizace onkologické péče a nový konkurent by jen stěží získal statut Komplexního onkologického centra (v současnosti 13 pracovišť), což hrozbu nové konkurence podstatně snižuje. Hrozbou v této situaci se tedy jeví spíše rozšíření spektra služeb u stávajících konkurentů. Hrozba substitutů je v případě onkologické péče prakticky bezvýznamná.

5. Analýza vnitřního prostředí Kliniky onkologické FN Ostrava

V této kapitole bude postupně rozebráno vnitřní prostředí Kliniky onkologické podle klíče naznačeného v kapitole 2.3 (str. 33). Zmíněny tedy budou faktory vědeckotechnického rozvoje, podnikových a pracovních zdrojů, marketingové a distribuční faktory, finanční a rozpočtové a faktory výroby a řízení.

V oblasti vědeckotechnického rozvoje je nutné se zaměřit zejména na technické vybavení ozařoven, které patří k nejdůležitějším a zároveň nejnákladnějším položkám na klinice. Nezpochybnitelnou silnou stránkou je, v ČR unikátní, přístroj CyberKnife. Dále zde můžeme připojit RTG ozařovač a CT simulátor, jež byly pořízeny relativně nedávno. Jako slabou stránku můžeme označit lineární urychlovače, které pomalu zastarávají, a zejména malý lineární urychlovač bude nutné během nejbližších let vyměnit. I přes to je však zatím klinika schopna pokrýt celé spektrum onkologické péče a poskytovat kvalitní a špičkové služby v oboru. Po likvidaci starého kobaltového ozařovače by pak mohl vzniknout prostor pro novou ozařovnu. Značnou výhodou je

rovněž rekonstruovaná budova celé kliniky, která nyní poskytuje pacientům i zaměstnancům značný komfort a pohodlí. Slabší stránkou je prozatím vědecko-výzkumná činnost, která by mohla posílit renomé kliniky především u odborné veřejnosti. Posunem v tomto směru bylo přijetí pracovníka, který má na starost sběr a práci se statistickými daty, což výrazně ulehčilo situaci lékařům, kteří do té doby byli nuceni se touto administrativní činností zabývat sami. Vzhledem k přítomnosti Vysoké školy báňské – Technické univerzity a Lékařské fakulty Ostravské univerzity pak existují předpoklady pro další zlepšování stávající situace formou spolupráce na různých vědeckých projektech.

Do oblasti podnikových a pracovních zdrojů se negativně promítá zejména nedostatek lékařů na trhu práce, kde se kromě faktorů zmíněných v PESTLE analýze (str. 48) promítá navíc faktor regionální. Posun v tomto směru může nabídnout nedávno otevřená Lékařská fakulta Ostravské univerzity. Pozitivním krokem byla zcela jistě reorganizace práce a organizační struktury provedená v letech 2006 - 2010, která byla poplatná kultuře a strategii nastavené pro celou Fakultní nemocnici Ostrava. Výsledkem byla zejména redukce počtu personálu při zachování kvality a objemu poskytované péče. Výhodou je rovněž stabilní ekonomická situace (nejen kliniky, ale i celé nemocnice). Díky přísným opatřením se tak zatím daří přečkat vliv ekonomické krize bez toho, aniž by muselo dojít ke snižování mezd, omezení poskytované péče, případně masivnímu propouštění zaměstnanců tak, jak je to možné sledovat u mnoha jiných poskytovatelů zdravotní péče. Tento faktor rozhodně přispívá k určité pozitivní motivaci a udržení zdravého klima mezi zaměstnanci.

V oblasti marketingových a distribučních faktorů je vidět vzhledem k nedávné době značný posun. Výsledky práce a nejnovější informace jsou pravidelně prezentovány na různých domácích i zahraničních kongresech, případně v médiích (a to i celostátních). Tento trend si vynucují zejména změny ve společnosti (zájem o vlastní zdraví, dostupnost informací, atd.), které umožňují klientům porovnávat a vybírat si mezi poskytovateli zdravotní péče. V relativní blízkosti Ostravy se nachází Komplexní onkologické centrum v Novém Jičíně, a proto je nutné budovat a šířit pozitivní image kliniky směrem k laické veřejnosti a zároveň mezi veřejnost odbornou tak, aby vznikla stabilní síť tzv. doporučujících pracovišť. Obraz špičkového pracoviště je zároveň důležitý pro pojišťovny, které můžeme chápat jako jedny z klíčových zákazníků (viz. kapitola 4.2, str. 50). Jako marketingový faktor lze velmi dobře využít centrální pozici

Ostravy v regionu, což je výhodou jednak pro klienty, kteří chtějí dojíždět osobně a zároveň pro pojišťovny, které dopravu (osobní nebo sanitní) proplácejí.

Faktory finanční a rozpočtové hrají v dnešní době (ovlivněné finanční krizí) důležitou roli v jakémkoliv oboru, zdravotnictví nevyjímaje. Jak již bylo zmíněno, onkologie (zejména radiační) je poměrně lukrativní obor, kde lze při rozumném hospodaření očekávat pozitivní ekonomické výsledky. Klinika onkologická má v tomto směru navíc výhodu zázemí Fakultní nemocnice Ostrava, jejíž ekonomika si dlouhodobě udržuje dobrou kondici, jak dokládá Příloha 6. Finanční a rozpočtové ukazatele samotné Kliniky onkologické shrnuje Příloha 7. Nejnákladnějšími položkami v hospodaření kliniky jsou spotřeba materiálu, osobní náklady, odpisy DHM a DNM a vnitropodnikové náklady. Z hlediska spotřeby materiálu je nejnáročnější spotřeba léků, v osobních nákladech se jedná o mzdové náklady a u vnitropodnikových nákladů jsou nejnáročnější náklady na provozní a ústavní režii. V oblasti výnosů mají největší přínos pro kliniku tržby z prodeje služeb, konkrétně položka tržby od zdravotních pojišťoven.

U faktorů výroby a řízení výroby lze za jednoznačně silnou stránku vnímat zázemí velké nemocnice. Díky tomu je možné aplikovat do péče o onkologicky nemocné multidisciplinární přístup, což vede k výraznému zlepšení organizace, kvality a efektivity péče. Zároveň je vhodné využívat statut Komplexního onkologického centra k rozšíření multioborové spolupráce mimo nemocnici a tvořit stabilní síť spolupracujících pracovišť. Zázemí velké nemocnice lze však chápat i negativně – zisk generovaný klinikou je z části alokovan na sanaci jiných, méně výnosných pracovišť. Samotné přístrojové vybavení kliniky bylo diskutováno v části vědecko-technického rozvoje (str. 49). Jako slabší stránku zde lze zatím vnímat nedodržování objednacích časů ambulantních pacientů na ozařovnách. Toto se projevuje zejména v dopoledních hodinách a je tím narušena plynulost provozu, což se odráží na spokojenosti klientů. Je však nutné zdůraznit, že příčinou je zejména nekázeň na straně sanitních přepraveců, kteří nerespektují objednávací časy. Jako možný slabý článek lze vnímat také slabší povědomí zaměstnanců o organizaci provozu na ostatních pracovištích (tzn. ambulance o ozařovnách, ozařovny o lůžkové části, atd.). V případě nějaké nestandardní situace (nejčastěji zvláštní dotaz, či požadavek klienta) pak občas dochází k zmatečným, nepřesným, či zavádějícím odpovědím. Je nutné podotknout, že se nejedná o nijak

častý jev, nicméně jakékoliv zaváhání v těchto situacích mohou klienti vnímat negativně.

6. Analýza zájmových skupin

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, při navrhování strategie je důležité brát v potaz i zájmy, očekávání a cíle jednotlivých činitelů, kteří mají s danou organizací něco společného. Anglický výraz pro tyto subjekty zní „stakeholders“ a můžeme zde zahrnout zejména vlastníky, zákazníky, management, konkurenty, odbory, dodavatele a orgány státní a místní správy. Cílem této kapitoly tedy bude identifikovat nejdůležitější stakeholders ve vztahu ke Klinice onkologické FN Ostrava a rozebrat jejich vliv a zájem na organizaci onkologické péče.

Výrazný vliv mají zejména pacienti, kteří díky určitým trendům ve společnosti (změna životního stylu, dostupnost informací, mediální kampaně, atd.) vyvíjejí určitý nátlak na poskytovatele zdravotní péče. Pracoviště, které si chce udržet klienty (případně získat nové), musí umět nabídnout špičkové služby a špičkové odborníky. Tuto nabídku je pak zároveň nutné dostatečně mediálně propagovat.

V zájmu vedení nemocnice je precizní provozování onkologické péče tak, aby vynikly hlavní přednosti oboru – prestiž, mediální atraktivita a ekonomická lukrativita. Vedení kliniky pak musí nastavit svou strategii tak, aby byla poplatná corporate strategii celé nemocnice.

Stát jako zřizovatel Fakultní nemocnice Ostrava má podobný zájem jako vedení samotné nemocnice – nabídka špičkové onkologické péče. Výraznější akcent je zde kladen na rozsah péče. Zájemem státu je pokrýt celý region, k čemuž velmi dobře slouží statut Komplexního onkologického centra, kterým Klinika onkologická disponuje.

Rovněž hlavním zájmem zaměstnanců by měla být snaha tvořit pracoviště poskytující kvalitní služby při dodržování jistých ekonomických opatření. Jen tak může dojít

k naplnění předpokladu o výnosnosti oboru onkologie. Část hospodářských výsledků pak může být použita na další motivaci zaměstnanců.

Poslední složkou stakeholders, kterou je nutné zmínit, jsou dodavatelé. Zde se jedná zejména o farmaceutické firmy a výrobce ozařovací techniky. Zájem farmaceutických firem je pochopitelný – onkologické preparáty patří k nejdražším léčivům. Vzhledem k technickému pokroku v posledních letech lze navíc očekávat vývoj nových, účinnějších léků, do jejichž ceny se však zcela jistě takový pokrok promítne. To vše je navíc doprovázeno různými mediálními akcemi, které zákonitě ovlivní vnímání a požadavky klientů. Tento zájem může klinika využít například formou sponzorování jistých aktivit (nákup techniky, odborné kongresy, atd.). Rovněž zájem výrobců ozařovací techniky je zřejmý – podobně jako u onkologických preparátů je cena takových přístrojů vysoká. Cílem by mělo být využití tohoto zájmu při dojednávání doplňkových služeb, zejména servisních podmínek. Nekvalitní servisní služby mají za následek prodloužení ozařovací doby a tím pádem horší léčebné výsledky. S tím jsou samozřejmě spojeny také ekonomické ztráty a trpí rovněž image pracoviště.

7. SWOT analýza Kliniky onkologické

Silné stránky

- ❖ stabilní ekonomická situace, lukrativnost oboru
- ❖ statut Komplexního onkologického centra
- ❖ zázemí FN Ostrava, centrální poloha v regionu
- ❖ akreditace nemocnice podle mezinárodních standardů JCI
- ❖ široké spektrum poskytovaných služeb
- ❖ komplexní technologické vybavení, ozařovací přístroj CyberKnife
- ❖ akreditace pro vzdělávání v oborech Radiační a Klinická onkologie
- ❖ rekonstruovaná budova
- ❖ marketingová činnost

Slabé stránky

- ❖ nutnost obnovy lineárních urychlovačů
- ❖ věková skladba lékařů
- ❖ plynulost provozu na ozařovnách v dopoledních hodinách
- ❖ povědomí zaměstnanců o provozu na jiném, než vlastním pracovišti

Příležitosti

- ❖ rostoucí nároky pacientů
- ❖ stárnutí populace – růst počtu onkologických onemocnění
- ❖ trend centralizace onkologické péče
- ❖ spolupráce s Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou a Lékařskou fakultou Ostravské univerzity
- ❖ statut školícího centra pro CyberKnife
- ❖ technologický rozvoj přístrojů
- ❖ celkový náskok před konkurencí

Hrozby

- ❖ nestabilní politická situace
- ❖ vliv finanční krize
- ❖ vysoká informovanost pacientů
- ❖ rostoucí deficit rozpočtu zdravotního pojištění
- ❖ růst nákladů na nové léky
- ❖ rozšiřování spektra služeb u konkurence

8. Diskuze

Z provedených analýz a výsledku SWOT analýzy lze vypožorovat několik důležitých bodů. Incidence nádorových onemocnění roste a vzhledem k demografickým údajům lze tento trend očekávat i do budoucna. Poptávka po onkologické péči se tedy rozhodně nezmenší, spíše naopak. Klinika tedy musí i nadále poskytovat nejširší spektrum služeb. Využít při tom musí celkového náskoku před konkurencí, tzn. především přístrojové vybavení, rekonstruovaná budova a kvalita poskytované péče oceněná mezinárodním auditem JCI. Díky opatřením provedených v minulých letech je zřejmé, že produkt jako takový je na vysoké úrovni a nyní je vhodné postupně vylepšovat jednotlivé služby tak, aby se z „výborných“ staly „exkluzivní“.

Výraznou silnou stránkou identifikovanou ve SWOT analýze je stabilní ekonomická situace jak kliniky, tak celé Fakultní nemocnice Ostrava. Získané prostředky tak lze využít například na obnovu ozařovací techniky, motivaci klíčových zaměstnanců, případně jako rezervu pro moderní léčebné preparáty. Tyto léčiva mohou být účelnější, zároveň však roste jejich cena a bývají silně medializovány. Případné odmítnutí takového léku klinikou by mohlo znamenat odliv klientů ke konkurenci.

Jako slabá stránka a hrozba zároveň byla identifikována věková struktura lékařů. Klinika disponuje mladým kolektivem lékařů, fluktuace je poměrně vysoká (částečně z důvodů popsanych na str. 48) a v blízké budoucnosti se zlepšení situace nedá očekávat. Podobný problém existuje také u oboru radiologický asistent. Vytvoření a prezentace atraktivních pracovních podmínek by mělo být jednou z priorit kliniky. Využít k tomu lze silné stránky identifikované ve SWOT analýze, především pak udělenou akreditaci pro obory Radiační a Klinická onkologie a také spolupráci s nedávno otevřenou Lékařskou fakultou Ostravské univerzity. Toto se týká jak lékařů, tak oboru radiologický asistent, kde navíc citelně chybí navazující magisterské studium, které by tento obor učinilo mnohem atraktivnějším. Jako malý krok ke zlepšení v tomto směru můžeme chápat prodloužení registrace u nelékařských oborů na 10 let, které částečně sníží tlak na pouhé získávání kreditů za každou cenu.

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, spektrum a kvalita poskytovaných služeb jsou na výborné úrovni. Oproti minulosti je znát obrovský posun, nicméně prostor na

zlepšení existuje vždy. Klinika by tedy měla postupně posouvat kvalitu služeb tak, aby se z výborných staly ještě lepšími. Může jít například o komunikaci s klienty, kultivaci prostředí, či nabídka speciálních služeb (např. systém online objednávání, konzultace přes internet, atd.) Při poskytování služeb by pak klinika měla maximálně využívat multidisciplinární týmy odborníků, které nabízí zázemí Fakultní nemocnice Ostrava. V případě, kdy by byl klient odeslán na léčení do jiného zařízení, hrozí nemocnici finanční sankce.

Do budoucna je vhodné se zamyslet nad využitím volné ozařovny. Další ozařovací přístroj by vzhledem k rostoucí incidenci nádorových onemocnění jistě našel uplatnění. Otázkou je, zda by bylo možné pořídit nový přístroj bez náročných stavebních úprav. Zde může pomoci technologický pokrok ve vývoji nových přístrojů. Minimálně další RTG přístroj pro nenádorovou terapii by zcela jistě bylo možné instalovat ihned. Nenádorová terapie je sice medicínsky méně významná, nicméně ekonomicky zajímavá a návratnost investice je zaručena.

V blízké budoucnosti je nutné vzhledem k jejich stáří naplánovat výměnu lineárních urychlovačů za nové. Nejedná se o jednoduchý proces, jelikož pořízení ozařovacího přístroje je finančně náročná investice a v poslední době mediálně velmi sledovaná. Je nutné vypsát řádné výběrové řízení, nicméně ne vždy nejlevnější nabídka splní všechny požadavky. Do výsledné ceny se promítají například faktory servisních podmínek, příslušenství a školení personálu, které často bývají skryté mezi řádky. Při vyjednávání ohledně těchto služeb je tedy nutná maximální obezřetnost.

Samostatnou kapitolou je využití a prezentace výsledků léčby přístrojem CyberKnife. Provoz přístroje se co do objemu a kvality léčby může srovnávat s nejlepšími pracovišti na světě, čehož je nutné zejména marketingově využít. Ostravské pracoviště CyberKnife nedávno získalo statut Evropského školícího centra, což kromě dalšího zvýšení renomé může velmi dobře působit jako motivační faktor pro zaměstnance. V neposlední řadě je nutné si všimnout také pozitivních dopadů na ekonomiku, jelikož na léčbu tímto přístrojem mohou být indikováni pacienti nejen z celé republiky, ale také ze zahraničí. Maximální podpora a mediální prezentace tohoto pracoviště by tedy mělo být jednou z priorit kliniky.

Jako slabá stránka byla ve SWOT analýze identifikována plynulost provozu na oddělení ozařoven, zejména v dopoledních hodinách. Tyto potíže v drtivé většině případů způsobuje nekázeň sanitních přepravců, kteří v zájmu vlastního ekonomického

profitu nedodržují předepsané objednáací časy a přepravují více klientů najednou. Klienti pak mnohdy čekají na ozáření více než hodinu. Řešením by mohla být smlouva s jedním konkrétním přepravcem, která zajistí stálou klientelu pro přepravce výměnou za nutnost dodržovat alespoň přibližně objednáací časy. Zvláštní poznámku zcela jistě zaslouží organizace provozu nenádorové terapie. Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o léčbu medicínsky málo atraktivní, nicméně ekonomicky velmi zajímavou. Vzhledem k počtu pacientů je na systém přijímání vyhrazeno příliš málo času. Noví pacienti jsou nejprve vyšetřeni lékařem, poté jsou individuálně domlouvány termíny návštěv. Celkem během tohoto procesu stráví na klinice zhruba dvě hodiny. Zjednodušení procesu by mohl přinést systém online objednávání jak na samotný příjem nových klientů, tak na termíny ozáření. Využít by se v tomto směru dala spolupráce se studenty Vysoké školy báňské – Technické univerzity, kteří by mohli jednoduchý systém online objednávání navrhnout a vytvořit.

Spokojenosti klientů se dotýká další slabá stránka identifikovaná ve SWOT analýze. Jedná se o povědomí všech zaměstnanců o organizaci provozu na jiném než vlastním pracovišti. Klienti v rámci léčby na klinice často navštěvují více než jedno pracoviště a pokud chce klinika vytvářet obraz špičkového pracoviště, je nutné, aby se její jednotlivá oddělení projevovala jako jeden kompaktní celek. Mnohdy jsou klientům podávány nepřesné informace o tom, co je čeká na jiném pracovišti, v případě telefonátů bývají přepojováni jinam, než byl směřován jejich dotaz, apod. Zejména u zaměstnanců hlavní recepce je nutné udržovat neustálý všeobecný přehled o dění na klinice. Jakékoliv potíže se pak mohou u klientů projevit v hodnocení spokojenosti. Je nutné zdůraznit, že se nejedná o nijak častý jev, nicméně prostor pro zlepšení zde určitě existuje. Pomoci mohou například občasně semináře.

Jako silná stránka byl ve SWOT analýze identifikován statut Komplexního onkologického centra, který drží jen několik pracovišť v republice. Je třeba tohoto postavení maximálně využívat, budovat a udržovat vztahy se specialisty v ambulancích a menších nemocnicích z regionu. Jak již bylo zmíněno dříve, kvalitní síť doporučujících pracovišť je pro kliniku velmi důležitá, jelikož počet pacientů diagnostikovaných ve FN Ostrava je minimální ve srovnání s těmito okolními pracovišti. K budování takové sítě mohou velmi dobře pomoci akreditace SAK a mezinárodní JCI, které podporují obraz špičkového pracoviště. Výhodou je rovněž centrální poloha v regionu – ze všech oblastí je do Ostravy relativně blízko.

Do oblasti silných stránek byla ve SWOT analýze zahrnuta také marketingová činnost. V dnešní moderní době plné informačních technologií se jedná o nezbytný prvek úspěchu všech organizací, nejenom zdravotnických. Po odborné stránce jsou služby produkované klinikou na špičkové úrovni a toto je třeba patřičně prezentovat v médiích. Tyto informace pak ovlivňují další zainteresované klienty – spolupracující pracoviště, které klinice doporučují pacienty, pacienty samotné, pojišťovny při vyjednávání o úhradách péče, zájemce o pracovní místo, atd. Velmi dobře je v tomto směru prezentováno pracoviště CyberKnife, kde je nutné vzhledem k unikátnosti přístroje tuto koncepci neustále udržovat a aktualizovat. Nicméně ani ostatní pracoviště by neměla zůstat pozadu, jelikož množství pacientů léčených na těchto pracovištích tvoří většinu všech pacientů na klinice.

Do kategorie Příležitosti byl ve SWOT analýze zahrnut kromě jiných faktor pojmenovaný jako „rostoucí nároky pacientů“, který se týká kombinace dostupnosti velkého množství informací, rostoucího zájmu o vlastní zdraví a medializace oboru onkologie. Na první pohled se zdá, že by tento faktor měl patřit spíše do kategorie Hrozby, nicméně je třeba si uvědomit několik souvislostí. Klinika onkologická je špičkovým pracovištěm, které produkuje komplexní služby na vysoké úrovni, disponuje nejmodernější přístrojovou technikou a v oblasti hospodaření pravidelně generuje zisk. Je tedy daleko lépe připravena adaptovat se na nové trendy, případně uspokojit specifické požadavky klientů, než konkurence, která není na takové úrovni.

9. Závěr

Diplomová práce se zabývá systémem strategického řízení, které se stále více stává nezbytným prvkem úspěchu při řízení jakékoliv organizace či podniku. Tato práce je zaměřena na aplikaci prvků strategického managementu do řízení poskytování zdravotní péče, konkrétně oboru onkologie.

V Úvodu práce je vytknuto několik cílů, prvním z nich je popis nejdůležitějších kroků, které je nutné při strategické analýze jakéhokoliv podniku provést. První kapitola je tedy zaměřena na vymezení obecných pojmů jako jsou „strategie“, „strategické řízení“, „typy strategií“, atd. tak, aby byl vytvořen teoretický rámec pro danou problematiku. Druhá kapitola již popisuje jednotlivé kroky, které je při každé strategické analýze nezbytné provést. Probrány jsou tedy nezbytné prvky analýzy obecného a oborového okolí podniku, analýzy zájmových skupin a vnitřního prostředí podniku a prvky SWOT analýzy. Tímto je splněn první cíl práce.

Praktická část se pak zabývá aplikací těchto obecných prvků na konkrétní zdravotnické zařízení, kterým je Klinika onkologická Fakultní nemocnice Ostrava. Dalším cílem práce tedy byla stručná charakteristika organizace a řízení oboru onkologie ve spádové oblasti FN Ostrava a poté konkrétní strategická analýza Kliniky onkologické. Tyto cíle řeší kapitoly 3 až 7, kde je nejprve stručně představena Fakultní nemocnice Ostrava, dále detailně rozebrána činnost Kliniky onkologické a poté jsou vypracovány jednotlivé analýzy dle teoretického návodu popsaného v kapitole 2. Jedná se o analýzu obecného a oborového okolí, analýzu zájmových skupin a analýzu vnitřního prostředí kliniky. Výsledky pak shrnuje závěrečná SWOT analýza.

Posledním cílem práce bylo navržení doporučení ohledně dalšího směřování oboru onkologie ve Fakultní nemocnici Ostrava. Tato problematika je probírána v kapitole Diskuze, kde jsou důležité body SWOT analýzy diskutovány, dávány do souvislostí a jsou navrhována doporučení jak dále pracovat s těmito výstupy.

Závěrem lze konstatovat, že onkologie je zcela jistě perspektivním oborem, kterému by měla být věnována patřičná pozornost. Vede k tomu několik důvodů, především pak rostoucí incidence onkologických onemocnění a vývoj demografické situace v ČR, ekonomické aspekty oboru, vývoj nových ozařovacích technologií a léčiv a medializace oboru. Z teoretické části práce vyplývá, že žádný podnik v dnešní době nemůže při organizaci řízení opomíjet prvky strategického managementu. Z praktické části práce pak lze vyčíst, že vedení Fakultní nemocnice Ostrava, potažmo Kliniky onkologické, si toto dostatečně dobře uvědomuje a již několik let tyto prvky úspěšně aplikuje. Je zřejmé, že Klinika onkologická díky tomu produkuje služby na vysoké úrovni a současně trvale udržuje hospodářské výsledky v kladných číslech. Díky těmto opatřením si neustále udržuje náskok před konkurencí. Prostor pro zlepšení však existuje vždy, z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že je vhodné se zaměřit například

na stabilizaci personálního obsazení lékařského týmu, obnovu ozářovací techniky a plynulost provozu na některých pracovištích. Organizace a řízení hlavních činností a služeb je však zvládnuta výborně a do budoucna se tak klinika může snažit především vylepšovat jednotlivé produkty tak, aby se z nich staly skutečně exkluzivní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BOB DE WIT, Ron Meyer. *Strategy process, content, context; an international perspective*. 4th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning, 2010, 1008 s. ISBN 14-080-1902-7.

DOBSON, Paul a Ken STARKEY. *The strategic management blueprint*. Cambridge, Mass., USA: Blackwell Business, 1993, xi, 161 s. ISBN 06-311-8624-7.

Fakultní nemocnice Ostrava. *Výroční zpráva 2012* [online]. 2013 [cit. 2014-04-22].

Dostupné z:

http://www.fno.cz/documents/kongresyaseminare/VZ_2012_NO1_final_oprava_WW.W.pdf

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

JAUCH, Lawrence R. a William F. GLUECK. *Business policy and strategic management*. 5th ed. New York [itd.]: McGraw-Hill, 1988, 940 s. ISBN 0071005072.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, xxxi, 891 s. ISBN 9780273711926X.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Novotvary 2010 ČR. Praha: Ústav zdravotnických informací a statistiky, 2010. ISSN 1210 857X.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 9788085605129.

RAITER, Tomáš. *Kvalita očima pacientů*. Ostrava, 2012.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

VONDEREMBSE, Mark A. a Gregory P. WHITE. *Operations management: concepts, methods, and strategies*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2004, 480 s. ISBN 04-713-9327-4

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ

BCG	Boston Consulting Group (americká společnost dle které je pojmenována metoda BCG matice)
CT simulátor	Computed Tomography – počítačová tomografie
ČLS JEP	Česká lékařská společnost Jana Evangelisty Purkyně
ČR	Česká republika
DHM	Dlouhodobý Hmotný Majetek
DNM	Dlouhodobý Nehmotný Majetek
DPH	Daň z Přidané Hodnoty
DRG	Diagnosis Related Group (klasifikační systém pro případy hospitalizace akutní lůžkové péče)
EU	Evropská Unie
FN Ostrava	Fakultní nemocnice Ostrava
HDP	Hrubý Domácí Produkt
JCI	Joint Commission International (mezinárodní Spojená akreditační komise)
PESTLE	metoda pro analýzu obecného okolí podniku složená z faktorů Politických, Ekonomických, Sociálních, Technologických, Legislativních a Ekologických
ROI	Return On Investments (ukazatel ziskovosti)
RTG ozařovač	rentgenový ozařovač
SAK	Spojená Akreditační Komise (působící v ČR)
SBU	Strategic Business Unit (strategická obchodní jednotka)
SMART	zkratka pro metodu tvorby firemních cílů, které by měly být Stimulační, Měřitelné, Akceptovatelné, Realistické a Termínované
SLEPTE	stejný termín jako PESTLE, jen jinak složený název
SWOT	metoda analýzy silných, slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb (z anglických výrazů Strong, Weak, Opportunity, Threat)
USA	Spojené státy americké (United States of America)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Znázornění strategické mezery	22
--	----

SEZNAM TABULEK

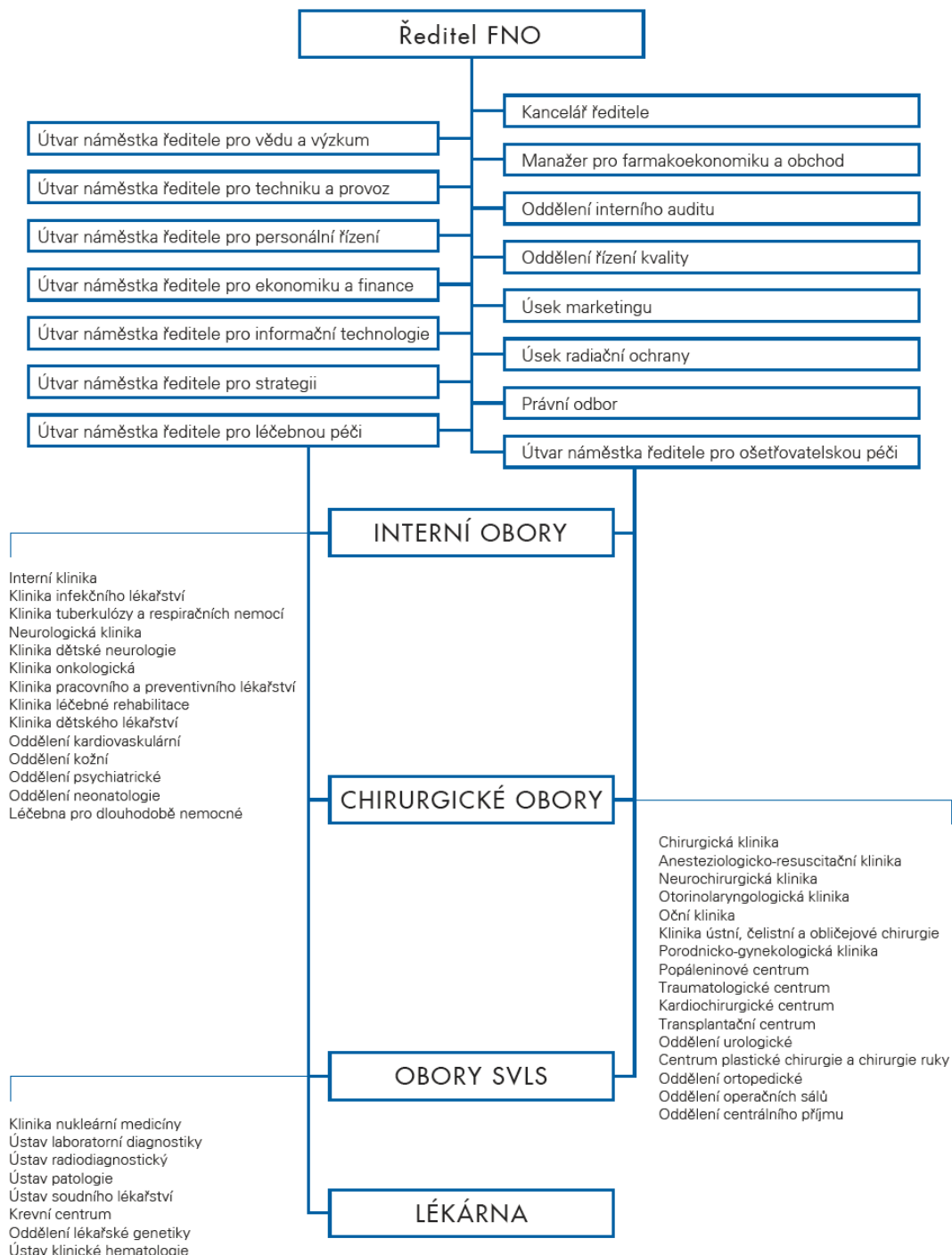
Tabulka 1: Kategorie cílů a jejich užití..... 11

Tabulka 2: Vlastnosti strategií 13

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Základní organizační schéma FN Ostrava	69
Příloha 2 - Počet provedených výkonů ve FN Ostrava ve vybraných letech	70
Příloha 3 - Vývoj počtu zaměstnanců ve vybraných letech.....	70
Příloha 4 - Souhrnná spokojenost pacientů FN Ostrava v jednotlivých dimenzích	71
Příloha 5 - Organizační schéma Kliniky onkologické FN Ostrava	72
Příloha 6 - Vývoj ekonomických ukazatelů FN Ostrava v letech 2008 – 2012.....	73
Příloha 7 - Rozbor hospodaření Kliniky onkologické v letech 2010 a 2011 (v Kč).....	74

PŘÍLOHY



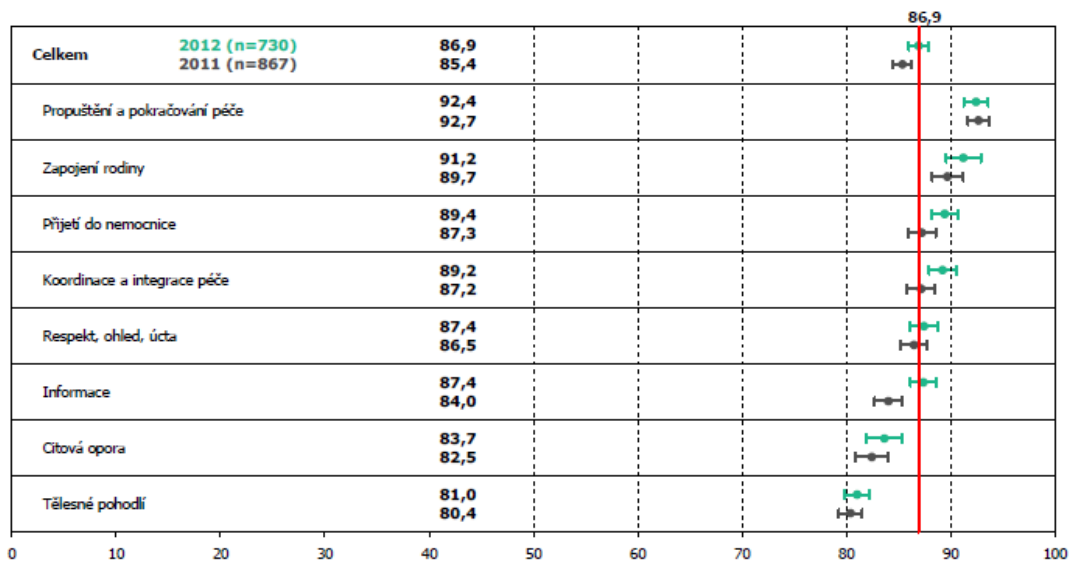
Příloha 1: Základní organizační schéma FN Ostrava.
[Fakultní nemocnice Ostrava, 2013, str. 10]

Výkony	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet hospitalizovaných	44 016	47 437	46 458	45 169	45 239	43 280	43 951	44 472	44 511	46 376
Počet ambulantních ošetření	580 028	648 136	647 565	635 193	617 747	567 906	585 538	593 370	603 517	608 088

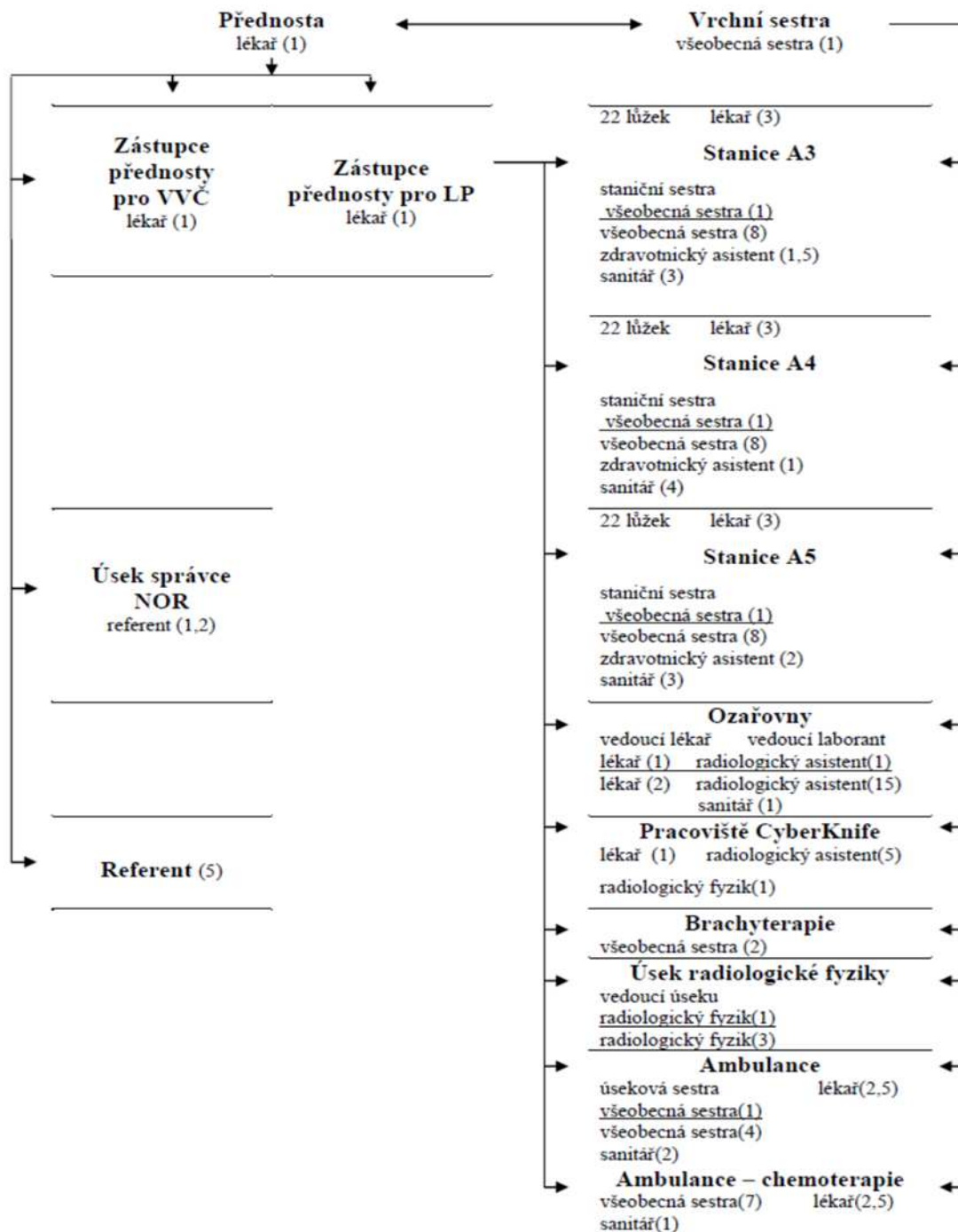
Příloha 2: Počet provedených výkonů ve FN Ostrava ve vybraných letech.
[Fakultní nemocnice Ostrava, 2013, str. 13]

Kategorie	2010		2011		2012		2012/2011
	počet osob	%	počet osob	%	počet osob	%	%
Lékaři	481	15,2	499	15,7	503	16,0	100,80
Farmaceuti	21	0,7	21	0,7	22	0,7	104,76
Všeobecné sestry a porodní asistentky	1310	41,5	1319	41,5	1297	41,3	98,33
Ostatní zdravotní pracovníci – nelékaři	231	7,3	226	7,1	223	7,1	98,67
Zdrav. prac. nelékaři se specializovanou způsobilostí	105	3,3	112	3,5	116	3,7	103,57
Sanitáři a ošetřovatelé	494	15,6	500	15,7	485	15,4	97,0
Jiní odborní pracovníci	13	0,4	13	0,4	9	0,3	69,23
THP	266	8,4	268	8,4	268	8,5	100,0
Dělníci	239	7,6	222	7,0	221	7,0	99,55
Celkem	3 160	100,0	3 180	100,0	3 144	100,0	98,87

Příloha 3: Vývoj počtu zaměstnanců ve vybraných letech.
[Fakultní nemocnice Ostrava, 2013, str. 21]



Příloha 4: Souhrnná spokojenost všech pacientů FN Ostrava v jednotlivých dimenzích za 1. pololetí 2011 a 1. pololetí 2012. [Raiter, 2013, str. 25]



Příloha 5: Organizační schéma Kliniky onkologické FN Ostrava.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Hospodářský výsledek (před zdaněním)	59 946	71 503	25 231	30 930	29 028
Nerozdělený zisk (neuhrazená ztráta minulých let)	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	5 378 610	6 327 747	6 917 153	7 210 440	7 145 843
Zásoby	85 962	94 542	94 656	105 185	111 360
Pohledávky	249 579	349 181	587 165	578 218	637 448
Závazky	741 828	925 011	1 160 628	951 266	888 174
Půjčky - úvěry	0	0	0	0	0
Fond odměn	0	0	0	0	0
Rezervní fondy	66 121	67 588	60 005	67 414	70 940
Fond reprodukce majetku, investiční fond	26 945	45 180	72 021	110 118	224 628

Příloha 6: Vývoj hlavních ekonomických ukazatelů FN Ostrava v letech 2008 – 2012. (v tis. Kč.)

	rok 2010	rok 2011
Náklady	272 213 142	289 328 819
<i>spotřeba materiálu</i>	136 206 243	122 546 167
- léky	129 480 037	116 903 568
- krev	1 344 133	1 304 270
- SZM	2 844 732	2 599 370
- všeobecný materiál	1 455 799	1 324 799
- DDHM	950 950	338 281
- ostatní materiál	130 594	75 879
<i>spotřeba energie</i>	5 407 831	5 118 711
<i>opravy a udržování</i>	9 007 170	9 278 011
<i>cestovné</i>	244 931	100 591
<i>ostatní služby</i>	5 785 700	4 916 904
<i>osobní náklady</i>	55 021 435	59 776 300
<i>jiné ostatní náklady</i>	721 824	760 886
<i>odpisy DHM a DNM</i>	27 484 777	45 072 123
<i>vnitropodnikové náklady</i>	32 333 231	41 759 127
Výnosy	309 862 948	339 140 243
<i>tržby z prodeje služeb</i>	307 748 549	337 776 032
<i>zúčtování fondů</i>	605 868	234 839
<i>jiné ostatní výnosy</i>	141 167	0
<i>kurzové zisky</i>	335	77
<i>výnosy z nár. na prostř. SR</i>	1 364 733	1 129 154
<i>vnitropodnikové výnosy</i>	2 295	141
Hospodářský výsledek	37 649 806	49 811 424

Příloha 7: Rozbor hospodaření Kliniky onkologické v letech 2010 a 2011 (v Kč).