UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Rok 2024 Bc. Jana Hellerová

Univerzita Pardubice

Fakulta zdravotnických studií

Strategická analýza soukromého ambulantního zařízení fyzioterapie

Diplomová práce

Rok 2024 Bc. Jana Hellerová

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Jana Hellerová**
Osobní číslo:	**Z22321**
Studijní program:	**N0988P360003 Organizace a řízení ve zdravotnictví**
Téma práce:	**Strategická analýza soukromého ambulantního zařízení fyzioterapie**
Téma práce anglicky:	**Strategic analysis of a private outpatient physiotherapy facility**
Zadávající katedra:	**Katedra klinických oborů**

Zásady pro vypracování

1. Studium literatury, sběr informací a popis současného stavu řešené problematiky.
2. Stanovení cílů a metodiky práce.
3. Příprava a realizace dle stanovené metodiky.
4. Analýza a interpretace získaných informací.
5. Zhodnocení výsledků práce.

Rozsah pracovní zprávy: **50 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktual. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
MUŽÁKOVÁ, Karina. *Strategický management: (strategický management včetně úvodu do procesu řízení změn)*. Brno: Vysoká škola Karla Engliše, 2011. ISBN 978-80-86710-29-7.
MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80--739-5755-1.
SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-8947-7.
SLOUKA, David. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0469-7.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Zuzana Červenková, Ph.D.**
Katedra klinických oborů

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2024**

L.S.

doc. RNDr. ThLic. Karel Sládek, Ph.D., MBA v.r.
děkan

Mgr. Zuzana Červenková, Ph.D. v.r.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 11. března 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem *Strategická analýza soukromého ambulantního zařízení fyzioterapie* jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 4. 2024 Bc. Jana Hellerová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala Mgr. Zuzaně Červenkové, Ph.D. za odborné vedení, věcné rady a vstřícný přístup při konzultacích jež mi byly neocenitelnou oporou. Mé vřelé poděkování dále patří Ing. Josefu Trčkovi zejména za jeho hluboké znalosti v oboru, ochotu naslouchat a trpělivý přístup po celou dobu psaní práce. Také bych chtěla poděkovat vedení a všem zaměstnancům zdravotnického zařízení, které je předmětem praktické části práce, za ochotu a spolupráci při získávání a zpracovávání údajů pro praktickou část práce.

ANOTACE

Diplomová práce se věnuje problematice strategické analýzy podniku a jejího využití ve zdravotnickém sektoru. V práci je provedena strategická analýza soukromého ambulantního zařízení fyzioterapie. V práci je analyzována strategická pozice vybraného podniku s cílem nalezení oblastí pro zlepšení a rozvoj prostřednictvím nových strategií.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategická analýza, strategické řízení, SWOT analýza, PESTLE, McKinseyho 7S model

TITLE

Strategic analysis of a private outpatient physiotherapy facility

ANNOTATION

The thesis focuses on the issue of strategic analysis of a company and its utilization in the healthcare sector. A strategic analysis of a private outpatient facility is conducted in the thesis. The strategic position of the selected company is analyzed to identify areas for improvement and development through new strategies.

KEYWORDS

Strategic analysis, strategic management, SWOT analysis, PESTLE, McKinsey's 7S model

OBSAH

Úvod 11
1 Cíle a metody práce 12
1.1 Cíl práce 12
1.2 Metody k dosažení cíle 12
Teoretická část 13
2 Proces strategického řízení 13
2.1 Strategický cyklus 14
2.2 Vize, mise a strategie organizace 14
3 Strategická analýza 16
3.1 Analýza vnějšího prostředí 16
3.1.1 Analýza makrookolí 16
3.1.2 Analýza mikrookolí 18
3.2 Analýza vnitřního prostředí 22
3.2.1 McKinseyho 7S 22
3.3 SWOT analýza 25
3.3.1 Hodnocení faktorů SWOT 26
3.3.2 Matice IFE 26
3.3.3 Matice EFE 27
3.3.4 Matice IE 27
3.3.5 Matice TOWS 28
3.3.6 Matice SPACE 29
3.4 Postup při formulaci a výběru strategie podniku 30
3.4.1 Formulace strategických cílů 30
3.5 Implementace podnikové strategie 31
3.6 Realizace strategie 31
Praktická část 32

4 Strategická analýza vybraného zdravotnického zařízení 32
4.1 Cíle praktické části a výzkumné problémy 32
4.2 Metodika praktické části 33
4.3 Charakteristika vybraného zdravotnického zařízení 35
4.4 Úvod do strategické analýzy 36
4.5 Analýza vnějšího prostředí 36
4.5.1 Analýza makrookolí 36
4.5.2 Analýza mikrookolí 42
4.6 Analýza vnitřního prostředí 50
4.6.1 McKinseyho 7S 50
4.7 SWOT analýza 56
4.8 Formulace strategie a strategických cílů 63
4.9 Návrh implementace vybrané strategie 66
5 Diskuse 69
Limity praktické části 73
6 Závěr 75
Použitá literatura 76
7 Přílohy 84

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 – Strategický cyklus (ManagementMania's Series of Management, 2017) 14
Obrázek 2 – Porterův model pěti sil (Sedláčková 2006), zpracování: vlastní 20
Obrázek 3 – McKinsey 7S model (Szydlowski, 2015).....23
Obrázek 4 – Graf matice IE (Slouka, 2017) 27
Obrázek 5 – Grafické zobrazení metodiky (vlastní zpracování) 34
Obrázek 6 – Konkurenti v odvětví.....45
Obrázek 7 – Matice IE – pozice ZZX.....60

Tabulka 1 – Hodnocení konkurentů v odvětví.....45
Tabulka 2 – Matice IFE 57
Tabulka 3 – Matice EFE 59
Tabulka 4 – Matice TOWS.....61

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPP	dohoda o provedení práce
EFE	External Factor Evaluation Matrix (matice hodnocení externích faktorů)
HPP	hlavní pracovní poměr
IFE	Internal Factor Evaluation Matrix (matice hodnocení interních faktorů)
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
NZZ	nestátní zdravotnické zařízení
v. z. p.	veřejné zdravotní pojištění
ZP	zdravotní pojišťovna
ZZ	zdravotnické zařízení
ZZX	zdravotnické zařízení, které je předmětem praktické části

ÚVOD

„Bez strategie je organizace jako loď bez kormidla, bloudící bez cíle. Je jako tulák; nemá se kam uchýlit.“ (Ross a Kami, 1973)

V dnešním světě se stávají procesy strategického řízení nedílnou součástí zdravotnictví zejména v důsledku očekávání kvality a úrovně konkurence v tomto sektoru. Budoucí vývoj zdravotnictví lze jen velmi obtížně předvídat a zdravotnické instituce jsou vystaveny intenzivním změnám okolí. Zdravotnická zařízení (dále ZZ) jsou mnohdy nucena existovat v konkurenčním prostředí, které podněcuje k hledání způsobů, jak učinit nabízené služby účinnějšími, levnějšími a kvalitnějšími. Tyto okolnosti si vyžadují strategické uvažování, které umožňuje zdravotnickému zařízení pružně reagovat na měnící se podmínky okolí v dlouhodobém časovém horizontu. (Fotr et al., 2017)

Strategické řízení tedy představuje nástroj pro plánování a řízení podniku, pomáhá podniku přizpůsobit se měnícím se podmínkám okolí a dosahovat udržitelné konkurenční výhody. (Fotr et al., 2017) Strategická analýza jako nástroj strategického řízení umožňuje identifikovat silné a slabé stránky podniku, dokáže rozpoznat příležitosti a hrozby z okolí, napomáhá formulovat podnikovou strategii, usnadňuje porozumění konkurenčnímu prostředí a zefektivňuje alokaci zdrojů. (Slouka, 2017)

Byť strategické řízení hraje v dnešním dynamickém a konkurenčním zdravotnickém prostředí klíčovou roli při dosahování úspěchu organizací, zůstává jeho vlastní využití v praxi, a ještě výrazněji v praxi malých ZZ stále opomíjeno. Tento jev je patrně způsobený jakousi nadřazeností zdravotnické profese nad profesí manažerskou. Jak uvádí Slouka (2017), vzdělávací instituce nepřipravují zdravotníky na vedení vlastního malého podniku.

Teoretická část práce popisuje proces strategického řízení a charakterizuje nástroje strategické analýzy, které jsou následně uplatněny ve strategické analýze vybraného ZZ. V závěru teoretické části práce je rovněž stručně zmíněna samotná realizace strategie, která je neméně důležitá, v domácí literatuře ji není věnována příliš velká pozornost a míra neúspěchu při samotné realizaci strategie se pohybuje mezi 20 a 80 %. (Fotr et al., 2017)

Hlavním cílem této diplomové práce je provedení strategické analýzy v praxi soukromého ambulantního zařízení fyzioterapie s využitím SWOT analýzy jako klíčového nástroje strategického managementu pro plánování. (Slouka, 2017) Na základě analytického šetření následně stanovit strategické cíle organizace a popsat návrh jejich implementace.

1 CÍLE A METODY PRÁCE

1.1 Cíl práce

- **Cíl teoretické části:** Představit nástroje strategického řízení podniku.
- **Cíl praktické části:** Provést strategickou analýzu vybraného zdravotnického zařízení.

1.2 Metody k dosažení cíle

V teoretické části práce bude uveden teoretický základ týkající se strategického řízení a budou zde představeny nástroje strategické analýzy. Na základě získaných znalostí a potřebných dat bude provedena strategická analýza vybraného ZZ, skládající se z analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Z analýzy vnějšího prostředí bude nejprve provedena analýza makrookolí metodou PESTLE. V analýze vnějšího mikrookolí bude provedena analýza odvětví a následovat bude analýza konkurence s využitím Porterova modelu pěti sil.

Dalším krokem bude analýza vnitřního prostřední, kde bude uplatněna metoda McKinseyho 7S. Výsledky všech provedených analýz budou následně syntetizovány a vyhodnoceny prostřednictvím SWOT analýzy. Na základě výsledků z analýz budou formulovány nové strategie, strategické cíle a bude popsán návrh implementace vybraných strategických záměrů.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část práce obsahuje hlavní kapitolu věnující se procesu strategického řízení, kde jsou dále v následujících podkapitolách popsány jednotlivé analýzy vnějšího a vnitřního prostřední, které jsou uplatněny v praktické části práce. Následující kapitola je věnována samotné SWOT analýze, která je syntézou interních a externích analýz. (Myšková, 2014) Poslední kapitoly teoretické části se věnují výběru a formulaci strategie a zmíněna je také realizace strategie.

2 PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Strategické řízení se skládá ze tří základních součástí. Jsou jimi: strategická analýza, strategická volba a vlastní realizace strategie. Prostřednictvím strategické analýzy zjišťujeme, v jakém okolí podnik působí, strategická volba určuje očekávaný vývoj k dosažení vytyčených cílů a realizace strategie představuje vlastní převedení strategie do praxe. (Slavík, 2014)

„Strategické řízení je procesem, který zahrnuje specifikování mise a vize organizace, vymezení jejích cílů a cest (způsobů) jejich dosažení.“ (Myšková, 2014, s. 11)

Strategické řízení představuje nejvýznamnější činnost top managementu a zahrnuje aktivity zajišťující dlouhodobou výkonnost a rozvoj podniku. (Tóth a Petrů, 2017) Proces strategického řízení obsahuje veškeré manažerské aktivity jako je plánování, organizování, vedení a kontrola, s cílem dosáhnout srovnávací výhodu v komparaci s jiným subjektem. Vlastní proces strategického řízení je uskutečňován prostřednictvím utváření a realizování strategie. (Myšková, 2014)

Za činnosti strategického řízení je zpravidla odpovědný top management organizace, protože se jedná o aktivity se zásadním a dlouhodobým dopadem na celou organizaci. Činnosti strategického řízení jsou orientovány na budoucí vývoj externího prostředí zahrnující příležitosti i hrozby a také na budoucí vývoj interního prostředí organizace. (Myšková, 2014)

Strategické řízení můžeme rozdělit na pravé a nepravé. Pravé strategické řízení je charakteristické soutěživým charakterem, kde organizace usilovně bojuje o své místo na trhu s cílem získat konkurenční výhodu na úkor ostatních subjektů. Oproti tomu, nepravé strategické řízení neklade důraz na aktivní konkurenci, ale organizace zde usilují o efektivitu a výkonnost. Zde je konkurence transformována spíše do ekonomické soutěže. (Mašín, 2011)

2.1 Strategický cyklus

Proces strategického řízení lze označit jako tzv. strategický cyklus, kde se v jednotlivých etapách opakuje několik po sobě jdoucích procesů. Schéma strategického cyklu zobrazuje **Obrázek 1**. První fází strategického cyklu je identifikace mise a vize, včetně popisu stávající strategie. Následuje fáze strategické analýzy, kde je analyzováno okolí podniku zahrnující externí a interní analýzu. Dále je vytvořena nová strategie nebo je pozměněna současná strategie. Následně je strategie implementována a na závěr je provedena její kontrola, zhodnocení a přizpůsobení. (Myšková, 2014)

Obrázek 1 – Strategický cyklus **(ManagementMania's Series of Management, 2017)**

2.2 Vize, mise a strategie organizace

Stanovení vize, mise, hodnot a cílů tvoří základ pro strategické řízení a pomáhá zacílit směřování celé organizace. Funkcí vize a mise je informování zejména zainteresovaných stran [1]o tom, co firma je, čeho usiluje dosáhnout a komu slouží. Společně vize a mise utváří základ potřebný pro výběr a implementaci jedné nebo více strategií.

[1]Zainteresované strany neboli stakeholders jsou skupiny, jednotlivci nebo organizace, které mohou ovlivnit vizi a poslání firmy, jsou ovlivněny dosaženými strategickými výsledky a mají vymahatelné nároky na výkon firmy. Organizace bývá zainteresovanými stranami podporována v případě, že naplňuje jejich očekávání. (Ireland, Hoskisson a Hitt, 2008)

V případě, kdy vize a mise nejsou správně nastaveny, neposkytují firmě potřebný směr pro přijetí vhodných strategických opatření. (Ireland, Hoskisson a Hitt, 2008), (Slouka, 2017)

Vize organizace představuje stav, kterého chce podnik v budoucnu dosáhnout. (Tóth a Petrů, 2017) Jedná se o krátce, srozumitelně a výstižně stanovené východisko pro následnou tvorbu klíčových strategických záměrů organizace. Vize může být také vyjádřena mottem. (Myšková, 2014) Důležité je, aby osoby, které se podílejí na rozvoji vize, jako jsou vrcholoví manažeři, byly s vizí v souladu. (Ireland, Hoskisson a Hitt, 2008)

Mise nebo také poslání popisuje účel, za jakým byla organizace založena a jaký je její přínos. (Tóth a Petrů, 2017). Mise by měla být prezentována písemnou formou a vedle účelu vzniku organizace by také měla vystihovat přednosti organizace, sjednocovat standardy jednání, morální zásady a uvádět způsoby dosahování podnikových záměrů. (Myšková, 2014) Zároveň by mise měla utvářet individualitu firmy, měla by být inspirativní a relevantní pro všechny zainteresované strany. (Ireland, Hoskisson a Hitt, 2008); (Tóth a Petrů, 2017)

Jednotné vymezení pojmu strategie v literatuře neexistuje. Dle Vebera (2021) představuje strategie dlouhodobý plán celostního počínání organizace a přidělování zdrojů pro naplnění vytyčených cílů. Prostřednictvím strategie dochází rovněž k naplňování očekávání zainteresovaných stran a lepší konkurenceschopnosti. (Slavík, 2014) Vlastní proces tvorby strategie zpravidla obsahuje fázi strategické analýzy, fázi formulace strategie, v dalším kroku je strategie implementována a v závěru je strategická kontrola. (Jakubíková, 2013)

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza má za úkol popsat změny v podnikovém prostředí, zjišťovat jaké dopady budou mít na podnik, pomáhá identifikovat zdroje a kvalifikace organizace a posoudit, zdali mohou sloužit jako prostředek k lepší konkurenceschopnosti. Strategická analýza také umožňuje posoudit připravenost organizace na změny v podnikovém prostředí a analyzovat záměry jedinců a zainteresovaných stran na organizaci. (Mužáková, 2011) Dále analýza napomáhá anticipovat chování zákazníků a konkurentů a popisuje rizika, která mohou ovlivňovat strategický záměr organizace. (Fotr et al., 2020)

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí neboli externí analýza umožňuje popisovat hrozby a příležitosti v okolí firmy. Externí analýzu dále členíme na analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí. (Srpová et al., 2011) Faktory reprezentující mikrookolí může podnik zásadně ovlivnit. (Slouka, 2017) Faktory působící na podnik, které jsou součástí makrookolí, nejsou závislé na působení podniku na trhu a ze strany podniku je ovlivnit nelze. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

3.1.1 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí vyhodnocuje národohospodářské a sociálně-kulturní aspekty, ale také politickou a právní úroveň. (Myšková, 2014) Analýzu makrookolí je možné provádět různými způsoby, nerozšířenějším z nich je s využitím PESTLE analýzy, která vyhodnocuje široké spektrum faktorů působících na podnik. PESTLE analýza přináší komplexní obraz o makrookolí podniku a pomáhá identifikovat klíčové rizikové faktory a příležitosti. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014)

PESTLE analýza

Metoda PESTLE nebo také PEST, PESTEL nebo SLEPT analýza je využívána pro analýzu makrookolí. Jedná se o akronym slov představující jednotlivé oblasti, jimiž se analýza zabývá a jsou jimi politické, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické a v případě rozšířených analýz SLEPT, PESTEL nebo PESTLE také legislativní a případně environmentální faktory. (Dvořáček a Slunčík, 2012) Tato metoda umožňuje identifikovat vnější faktory, které na organizaci působí, umožňuje zkoumat jejich možné dopady a vyhodnocovat faktory, které jsou v současné době klíčové. Výsledky této analýzy poskytují významné informace důležité pro strategické rozhodování dané organizace. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012)

Do politických faktorů řadíme především formu vlády a míru její stability, předpokládané politické změny, ovlivňování ekonomiky a další. V oblasti zdravotnictví se jedná zejména o zdravotní politiku a mezinárodní politické dohody a spolupráce. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Do hodnocení ekonomických faktorů zahrnujeme celkovou hospodářskou situaci jako je míra inflace, výše úroků, obchodní nedostatek nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu a další. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012)

V oblasti zdravotnictví je významným ekonomickým faktorem spolupráce se zdravotními pojišťovnami. ZZ, která poskytují péči hrazenou z veřejného zdravotního pojištění (dále v. z. p.), jsou součástí sítě smluvních ZZ. Z toho plyne garance úhrady provedené zdravotní péče za podmínek stanovených dohadovacím řízením o hodnotě bodu pro období jednoho roku. (MZČR, 2023)

Sociálně-demografické faktory zahrnují velikost populace, věkovou strukturu, pracovní preference, geografické a etnické rozložení. Řadí se sem také míra nezaměstnanosti, životní úroveň, dostupnost pracovní síly, existence vzdělávacích institucí a další. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012) Z oblasti sociálně-demografických faktorů mají významný dopad na zdravotnictví zejména demografické složení populace, které zásadně ovlivňuje zdravotní potřeby a poptávku po zdravotní péči a faktory sociální jako je vzdělání a příjem, které ovlivňují přístup k vlastnímu zdraví a dostupnost zdravotní péče.

Technicko-technologické faktory obsahují např. podporu vlády oblasti výzkumu, rychlost realizace nových technologií nebo také rychlost morálního zastarání. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012) V sektoru zdravotnictví dochází k neustálému pokroku v lékařských technologiích, inovacím v oblasti zdravotnického vývoje a výzkumu a k digitalizaci zdravotnictví. Díky dynamickému technologickému prostředí ve zdravotnictví nelze zdravotnické technologie a jejich využití při analýze faktorů prostředí opomíjet.

Legislativními faktory lze chápat existenci a funkčnost podstatných zákonných norem nebo chybějící legislativu či další faktory. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012) Ve zdravotnictví je klíčová zejména legislativa týkající se podmínek poskytování zdravotní péče nebo získávání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání.

Environmentální faktory jsou faktory týkající se přírodních a klimatických vlivů, globálních hrozeb nebo legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012) Ve zdravotnictví se environmentální faktory dotýkají především nakládání s odpady a ekologické udržitelnosti.

3.1.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí se skládá z analýzy odvětví, ve kterém podnik působí a navazuje na ni analýza konkurence, která bývá hodnocena samostatně, nejčastěji s využitím Porterova modelu pěti sil. (Myšková, 2022)

Analýza odvětví

Každý podnik je začleněn do určitého odvětví, zahrnující skupinu společností provozujících stejné nebo podobné činnosti s cílem oslovit společného zákazníka. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Cílem analýzy odvětví je identifikace nejvýznamnějších hybných změnotvorných sil, tedy faktorů, které formují a ovlivňují změny a inovace v daném odvětví. (Myšková, 2022) Analýza hybných změnotvorných sil zahrnující odhad jejich dopadu na odvětví je důležitá pro formulaci správné strategie. (strateg, 2023)

Analýza odvětví se zaměřuje na velikost trhu, strukturu odvětví, fáze životního cyklu odvětví, četnost inovací a technologické požadavky v rámci odvětví včetně jejich finanční náročnosti.

V rámci struktury odvětví můžeme podniky rozdělovat s ohledem na jejich velikost a počet na atomizované odvětví a na odvětví konsolidované. Atomizované odvětví disponuje nízkými bariérami vstupu na trh a velkou konkurencí vlivem nízké diferenciace produktů, působí zde velký počet menších subjektů bez dominance. V konsolidovaném odvětví působí obvykle jeden nebo několik málo dominantních subjektů, kteří disponují velkým tržním podílem. Působení v konsolidovaném odvětví je obvykle zakládáno na diferenciaci produktů bez cenové války. (Myšková, 2022)

Celkově nejvýznamnější hybnou sílou je poptávka, která představuje určující faktor růstu odvětví. Analýza poptávky by měla zahrnovat zejména faktory ovlivňující poptávku a její velikost pro každou skupinu produktů.

Další významnou hybnou sílou jsou zákazníci, kteří se obvykle dělí do skupin podle jejich stejnorodých potřeb, demografických a socioekonomických charakteristik a také podle obchodních a komunikačních preferencí. Mezi další hybné síly patří vědecko-technický rozvoj, rostoucí globalizace, nové formy marketingových strategií a další faktory. Při analýze hybných změnotvorných sil je klíčové identifikovat, zda představují pro podnik příležitost nebo hrozbu. Zároveň by se měl podnik na základě analýzy zaměřit na faktory které může svým působením ovlivnit ve svůj prospěch. (strateg, 2023)

Analýza konkurence

Analýza konkurence navazuje na analýzu odvětví. Organizace dosahuje strategické konkurenceschopnosti, když úspěšně formuluje a realizuje hodnototvornou strategii, kterou jeho konkurenti nejsou schopni napodobit nebo je příliš nákladná na to, aby ji napodobili. Tato strategie představuje soubor závazků a akcí, které jsou navrženy tak, aby byly využity klíčové kompetence a dosažena konkurenční výhoda. (Ireland, Hoskisson a Hitt, 2008)

Cílem analýzy konkurenčního prostředí je definice, nalezení a udržení vyšší schopnosti konkurence a s tím se váže vyšší schopnost existence podniku v konkurenčním prostředí. Analýza aktivit, ekonomických výsledků a strategických záměrů konkurence je jedním z klíčových zdrojů informací pro podnik, zejména pak pro vyhodnocení příležitostí a hrozeb. (Slouka, 2017)

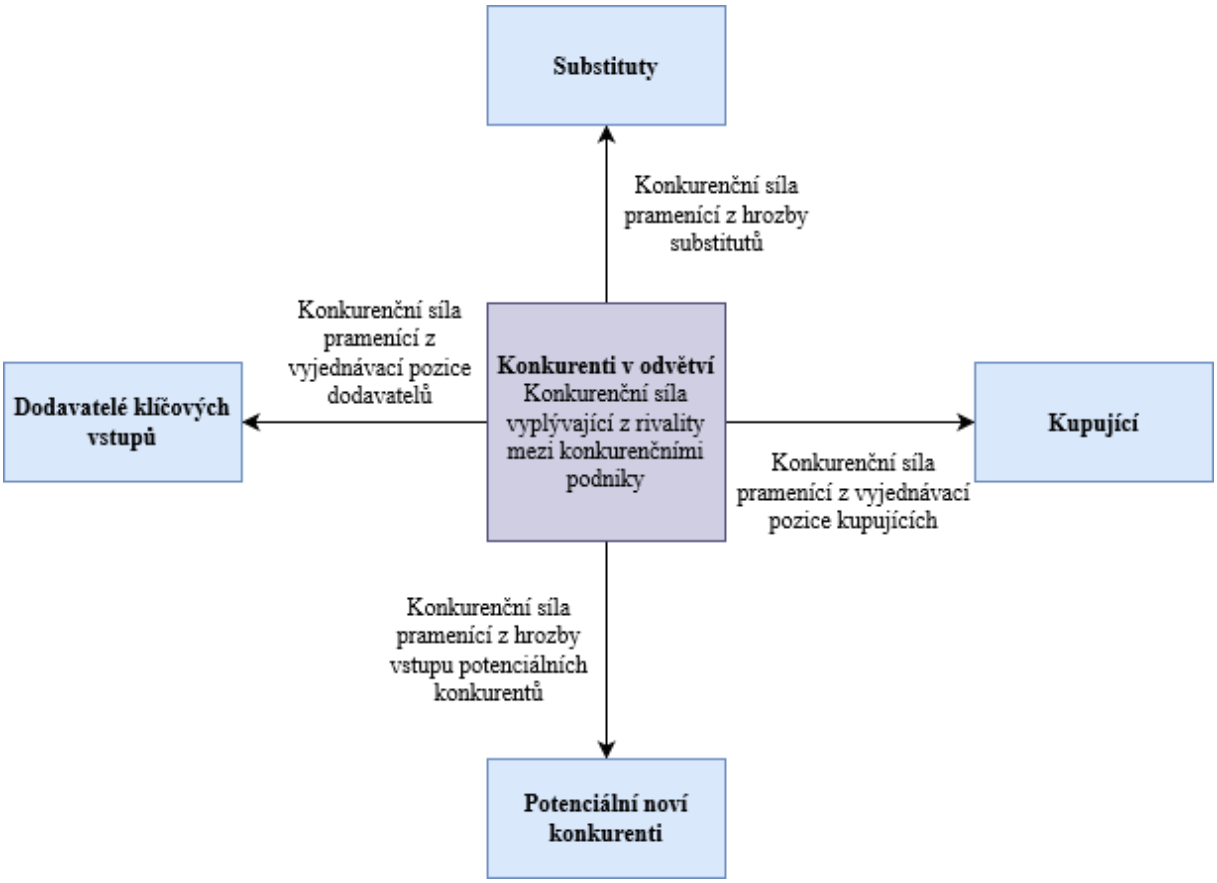
Pro získání informací o konkurenční pozici podniku je potřeba využít nástroje strategické analýzy. Základním nástrojem pro tyto účely je Porterův model pěti sil. (Slouka, 2017) Porterova analýza konkurence poskytuje komplexní informace o všech faktorech ovlivňujících ziskovost daného odvětví a pomáhá identifikovat a překonávat překážky ziskovosti. (Porter et al., 2018)

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je metodou sloužící pro analýzu konkurenčního prostředí. Cílem tohoto modelu je identifikace a pochopení sil, které mají významný vliv na podnik v daném prostředí, a se kterými lze s využitím strategického managementu pracovat a ovlivňovat je ve prospěch podniku.

Analýza těchto sil je přínosná při vlastním výběru podnikové strategie. Porterova analýza nám pomůže identifikovat síly, které nejvíce ohrožují podnik a zároveň pomáhá zacílit směřování podniku tam, kde tyto síly působí méně.

Pěti silami v Porterově modelu jsou: konkurenti v odvětví, substituty, potenciální noví konkurenti, dodavatelé klíčových vstupů a kupující. (Slavík, 2014) Pět konkurenčních sil, které charakterizují tržní konkurenci zobrazuje schéma na **Obrázku 2** dále.



Obrázek 2 – Porterův model pěti sil (Sedláčková 2006), zpracování: vlastní

Konkurenti v odvětví

Identifikace a analýza současných konkurentů přináší podstatné informace o blízkém vnějším prostředí podniku. Slouka (2017) uvádí jako klíčové identifikovat silné a slabé stránky konkurence, odhadnout jejich podnikovou strategii a analyzovat jejich komunikaci na trhu.

Substituty

Substituty jsou jiné druhy výrobků či služeb, které vedou k uspokojení zákazníkových potřeb stejně jako prostřednictvím našich výrobků či služeb. (Slavík, 2014) V rámci hodnocení substitutů je potřeba se zaměřit na jejich množství, jakost, cenu a obtížnost jejich vstupu na trh. (Myšková, 2022)

V oblasti zdravotnictví jde nejčastěji o služby, které jsou v jiném zařízení poskytovány levněji nebo kvalitněji, dále se může jednat o léky a jejich nahrazení generiky[2]. (Slouka, 2017)

[2]Generikum je léčivý přípravek, který je kopií originálního léčiva a má shodnou účinnou látku. (Velký lékařský slovník, 2013)

Potenciální noví konkurenti

Součástí analýzy potenciálních konkurentů je odhad případných finančních dopadů, odhad chování klientů podniku, ale také zhodnocení reálnosti vstupu nového konkurenta na trh. (Slouka, 2017) Dále se hodnotí dostupnost pracovní síly a potřebné znalosti pro vstup do odvětví. (Myšková, 2022)

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh se nejvíce odvíjí od množství a úrovně bariér vstupu na trh. Pro stávající subjekty na trhu představují bariéry výhodu. (Porter et al., 2018)

Vstup na zdravotnický trh je poměrně složitý proces provázaný s celou řadou bariér jako jsou např. legislativní a organizační požadavky. (Slouka, 2017)

Dodavatelé klíčových vstupů

Dodavatelé mají za cíl prodat své produkty za co nejvyšší cenu, zatímco odběratelé je chtějí nakoupit za cenu co nejnižší při zachování kvality produktů. (Slavík, 2014) Síla dodavatelů se odvíjí od oblasti jejich odběratelské problematiky. Pokud je dodavatel svými výrobky jedinečný, významný a na trhu nemá konkurenty, je jeho síla značná.

V oblasti zdravotnictví se jedná především o dodavatele spotřebního materiálu a přístrojového vybavení. Cílem v této oblasti je podpora spolupráce s dodavateli a budování dobrých vztahů. (Slouka, 2017)

Kupující

Síla kupujících, nebo také odběratelů závisí na jejich počtu, kdy s rostoucím počtem odběratelů klesá síla jednotlivců. Pokud je množství odběratelů velké, odchod jednoho odběratele ke konkurenci nepředstavuje pro podnik hrozbu.

ZZ, která pracují na přímou úhradu pacienta, mají v této oblasti za cíl si své klienty potažmo pacienty udržet tím, že jim dopřejí kvalitní služby za odpovídající cenu. V případě spolupráce s pojišťovnami, kdy si pacient nehradí péči přímo, je cílem uspokojovat pacienty tak, aby neodcházeli do konkurenčních zařízení. (Slouka, 2017)

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí firmy lze použít kvalitativní a kvantitativní metody. Výsledky kvantitativních postupů jsou vyhodnocovány formou statistické analýzy a podniky jsou hodnoceny na základě tvrdých dat. Problémem při kvantitativní analýze může být obtížné nalezení vhodných hodnoticích ukazatelů. Oproti tomu kvalitativní metody bývají detailnější a specifičtější vzhledem k potřebám organizace, jejich nevýhodou je subjektivní volba kritérií a subjektivní interpretace dat hodnotitelem. (Myšková, 2022)

Vnitřní prostředí firmy může být kontrolováno a ovlivňováno a jeho analýza by měla odhalit silné a slabé stránky. (Srpová et al., 2011) Podnik je schopen konkurenceschopnosti na základě znalosti a schopnosti využití svých silných a slabých stránek, a z toho důvodu je nezbytná identifikace těch nejpodstatnějších z nich. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

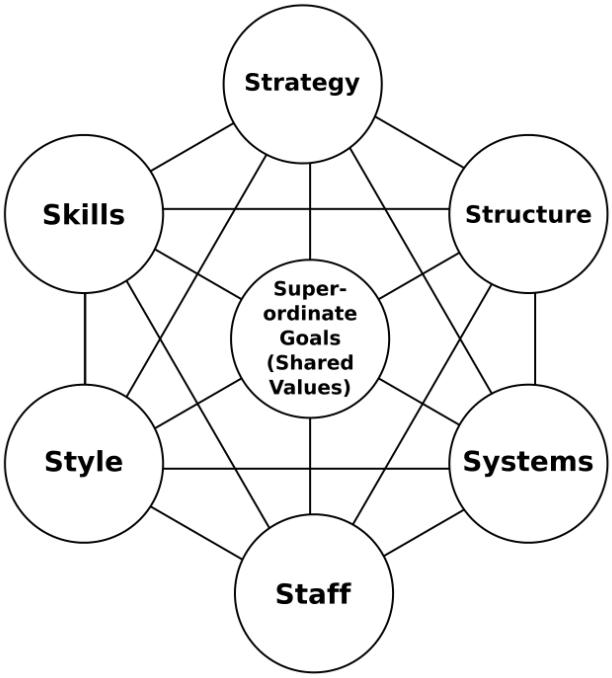
3.2.1 McKinseyho 7S

Model 7S obsahuje sedm vzájemně provázaných faktorů, kde změna v jedné oblasti se promítne do všech ostatních. Provázanost jednotlivých faktorů zobrazuje schéma modelu 7S na **Obrázku 3** dále.

Jednotlivá "S" v modelu představují anglická slova *strategy* (strategie), *structure* (struktura), *systems* (systémy), *staff* (spolupracovníci), *style* (styl), *skills* (dovednosti), *shared values* (sdílené hodnoty). (Myšková, 2014)

Jednotlivé faktory dále dělíme na tvrdé a měkké prvky. Strategie, struktura a systémy jsou považovány za tvrdé prvky, zatímco měkkými prvky jsou sdílené hodnoty, dovednosti, styl a personál. Management organizace přímo ovlivňuje tvrdé prvky modelu, zatímco měkké prvky jsou obvykle ovlivněny kulturou organizace a jsou hůře ovladatelné. (Wilson et al., 2015)

.



Obrázek 3 – McKinsey 7S model **(Szydlowski, 2015)**

Strategie

Strategie charakterizuje aktivity organizace zaměřené na dosažení cílů a úkolů. Patří sem přístup podniku ke strategickému plánování a provádění akcí k zajištění úspěchu a konkurenceschopnosti podniku. Strategie organizace by měla být nastavena v souladu s vnějšími a vnitřními podmínkami organizace a měla by podporovat směřování organizace k vytyčeným cílům.

Struktura

Struktura se týká formálního nastavení funkcí a pozic v rámci organizace, často se odrážející v popisech hierarchií, odpovědností a funkcí. Dobře nastavená organizační struktura podporuje efektivní komunikaci, koordinaci a rozhodovací procesy organizace.

Systémy

Systémy jsou definovány jako procesy v organizaci, ve kterých jsou jednotliví zaměstnanci a aktivity řízeny, koordinovány a směřovány k dosažení cílů organizace. Řadí se sem např. systémy lidských zdrojů jako jsou nábory zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, povýšení a mobility zaměstnanců, dále systémy řízení kvality, informační technologie a další. (Chmielewska, M. et. al, 2022)

Spolupracovníci

Spolupracovníci jsou lidé zaměstnaní v organizaci, kteří mají různé zkušenosti, schopnosti a vzdělání. Tato oblast analýzy také zahrnuje motivaci zaměstnanců a jejich chování vůči firmě.

Styl

Styl je způsob vedení, přidělování práv a povinností v rámci organizace. Patří sem způsoby jednání lidí v organizaci, interakce a etický kodex. Dále jsou zde analyzovány formální a neformální styly vedení a řešení konfliktů. (Thaddeus, 2007)

Dovednosti

Dovednosti charakterizují individuální znalosti a schopnosti každého zaměstnance v organizaci, které pomáhají dosáhnout organizačních cílů. Oblast dovedností zahrnuje např. dovednosti technické, vůdčí nebo komunikační schopnosti. (Chmielewska, M. et. al, 2022)

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty představují základní principy, přesvědčení a normy, které jsou sdíleny všemi členy organizace. Sdílené hodnoty jsou významnou součástí firemní kultury, která ovlivňuje chování, rozhodování a interakce uvnitř firmy. (Myšková, 2022) Dle Vysekalové (2020) představuje firemní kultura významný faktor konkurenceschopnosti podniku. V úspěšných organizacích jsou sdílené hodnoty vyjádřené v misi organizace a jsou v souladu s její vizí. (Thaddeus, 2007)

3.3 SWOT analýza

SWOT je akronym počátečních anglických slov *strengths* – silné stránky, *weaknesses* – slabé stránky, *opportunities* – příležitosti a *threats* – hrozby. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

SWOT analýza je syntézou analýz vnitřního a vnějšího prostředí, kde jsou komplexně vyhodnocovány klíčové informace o podnikovém prostředí a jeho vývoji. (Myšková, 2022) Na základě interních a externích analýz jsou vytvořeny závěry, které jsou základem pro výběr a formulaci strategie podniku. (Fotr et al., 2020)

Z hlediska interního prostředí disponuje každý podnik velkým množstvím kvalit, které buď přinášejí podniku výhodu, podporují jeho výkonnost a jsou jeho silnou stránkou nebo se jedná o kvality, které mají na výkon podniku negativní dopad a jsou jeho slabou stránkou. Z hlediska vnějšího prostředí působí na podnik příležitosti a hrozby. (Kotler P. a Kotler M., 2013) Cílem SWOT analýzy je identifikovat ty nejdůležitější faktory interního a externího prostředí.

Silné stránky označují vlastnosti, které staví podnik do výhodnější konkurenční pozice. Jedná se např. o dobré jméno firmy, dlouholetou tradici, dobrou úroveň řízení, kvalitní zaměstnance, široké spektrum nabízených služeb, využívání technologií, krátké čekací doby, dobrou úroveň komunikace s klienty a další. (Slouka, 2017)

Slabé stránky charakterizují oblasti nedostatků podniku, které je potřeba zlepšit a mohou způsobit nižší konkurenceschopnost. (Mužáková, 2011) Tyto vlastnosti zhoršují výkonnost podniku a omezují jeho budoucí rozvoj. Do této oblasti spadají např. špatná komunikace, vyhořelí pracovníci, jazykové bariéry, zastaralé vybavení a další. (Slouka, 2017)

Příležitosti jsou současné, a hlavně budoucí faktory zevního prostředí, které znamenají pro firmu nové možnosti k jejímu rozvoji. (Mužáková, 2011) Příležitosti v prostředí je nutné včas identifikovat a vhodně využít. (Soukupová, 2023) Může se jednat např. o možnosti rozšíření působnosti ZZ do zahraničí, zavedení nových metod a s tím získání nových klientů, možnosti využití nových technologií nebo navazování spolupráce s jinými subjekty. (Slouka, 2017)

Hrozby jsou faktory vnějšího prostředí, které nemůže firma ovlivnit, ale pouze může zmírnit jejich dopady svou připraveností a včasností identifikace hrozby. Mezi hrozby patří např. vstup nového konkurenta na trh, nedostatek kvalifikovaného personálu na trhu, změny v legislativních požadavcích a další. (Slouka, 2017)

3.3.1 Hodnocení faktorů SWOT

Pro propojení a vyhodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí je potřeba utvořit celkem tři matice, první je tzv. IFE (*Internal Factor Evaluation Matrix* – hodnocení faktorů interní analýzy), druhá je matice EFE (*External Factor Evaluation Matrix* – hodnocení faktorů externí analýzy).

Následuje matice IE (*Internal-External Matrix*), která vychází z obou předchozích matic, matice IFE a EFE. Matice IE slouží k formulaci vhodné strategie z pohledu vnitřního i vnějšího prostředí firmy. (Slouka, 2017) Matice IFE a EFE slouží k hodnocení a výběru strategického záměru na základě nejlepšího váženého průměru. (Fotr et al., 2020)

Dále se klíčové prvky interních a externích analýz zanesou do tabulky vlastní SWOT analýzy čímž vznikne matice TOWS. Matice TOWS představuje podpůrný nástroj pro volbu vhodné strategie podniku. (Fotr et al., 2020)

3.3.2 Matice IFE

Cílem matice IFE je identifikovat klíčové silné a slabé stránky organizace, které mají zásadní vliv na její strategický záměr.

Nejprve je vytvořena tabulka obsahující důležité silné a slabé stránky. Poté je vybrán stejný počet silných a slabých stránek a každé z nich je přidělena váha v rozmezí od 0,00 do 1,00, podle důležitosti. Celková suma vah silných a slabých stránek je 1,00. Dalším krokem je ohodnocení silných a slabých stránek podle jejich vlivu na strategický záměr, kdy platí že: 4= významná silná stránka, 3= méně významná silná stránka, 2= méně významná slabá stránka, 1= významná slabá stránka. Pro každý faktor je následně vypočten součin váhy a stupně vlivu, čímž se získá vážené hodnocení.

Konečným výstupem matice IFE je celkové vážené hodnocení tvořené součtem všech vážených hodnocení. Celkové vážené hodnocení posuzuje vnitřní pozici podniku ve vztahu k jeho strategickému záměru. Silnou interní pozici, kterou charakterizuje vysoká pravděpodobnost naplnění strategického záměru představuje hodnota 4, slabou pozici hodnota 1, průměrem je hodnota 2,5.

Silná pozice naznačuje, že strategický záměr může využívat velmi silné interní prostředí. Naopak slabá interní pozice naznačuje, že firma nemá připravené dostatečné zázemí k plné realizaci strategického záměru. V případě slabého interního prostředí je strategičtější zaměřit se na posílení interní pozice vzhledem k podstupovaným rizikům. (Fotr et al., 2020)

3.3.3 Matice EFE

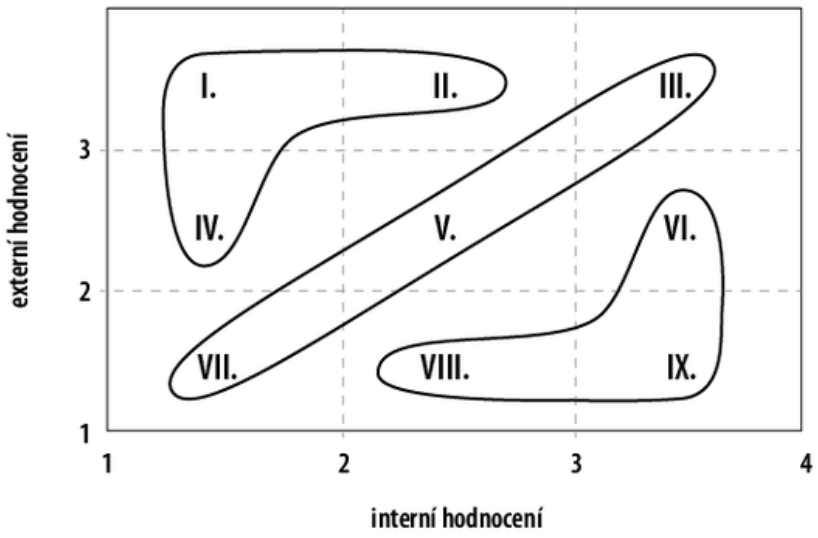
Postup tvorby matice EFE je obdobný jako u matice IFE. Cílem matice EFE je výběr takových příležitostí a hrozeb, které zásadně ovlivňují strategické směřování organizace. Nejprve je zpracována tabulka obsahující důležité příležitosti a hrozby. Následně je vybrán stejný počet příležitostí a hrozeb a každému faktoru je přiřazena váha v rozsahu 0,00 až 1,00 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby. Suma vah příležitostí a hrozeb se rovná 1,00.

Dalším krokem je ohodnocení stupně vlivu jednotlivých faktorů na strategická východiska číslem od 1 do 4, kde 4= nejvyšší, 3= nadprůměrný, 2= střední a 1= nízký. U každého faktoru je utvořen součin váhy a stupně vlivu, výsledkem součinu je vážené hodnocení.

Na závěr je stanoven součet vážených hodnocení označován jako celkové vážené hodnocení, které vyjadřuje citlivost strategického záměru firmy na vnější prostředí. Nejvyšší míru citlivosti vyjadřuje číslo 4, nízkou míru citlivosti pak číslo 1, střední míru označuje hodnota 2,5. (Fotr et al., 2020)

3.3.4 Matice IE

V matici IE dochází k prolínání významných faktorů vnitřního i vnějšího prostředí a jejím účelem je podpora formulace vhodné strategie. Při hodnocení matice IE je využíván graf, který je vidět na **Obrázku 4**. Na osu *x* nanášíme výslednou hodnotu matice IFE a hodnotu na ose *y* udává výsledná hodnota matice EFE. Po propojení hodnoty osy *x* a osy *y* zjistíme umístění firmy v jedné z oblastí. Výsledné umístění podniku v grafu by mělo podpořit výběr vhodného strategického záměru.



Obrázek 4 – Graf matice IE (Slouka, 2017)

Pro jednotlivé oblasti grafu matice IE jsou stanovená doporučení týkající se výběru vhodné strategie pro daný podnik.

Oblasti I., II., IV. – „Stavěj a zajišťuj růst“ – Jedná se o firmu, která má silné postavení a je vhodný agresivní přístup umožňující využití jejích silných stránek a příležitostí v okolí. Zároveň by se měl podnik snažit o své rozšiřování na trhu a vývoj pracoviště. Také by měly by být uplatněny prvky strategie diverzifikace, tedy rozšiřování portfolia služeb nebo rozšiřování působnosti podniku na nových trzích nebo segmentech trhu.

Oblasti III., V., VII. – „Udržuj a potvrzuj“ – Podnik v této oblasti by měl volit strategii, kterou potvrzuje svou pozici na trhu a která podporuje vývoj firmy tak, aby zvládla čelit nepříznivým externím faktorům.

Oblasti VI., VIII., IX. – „Sklízej a zbavuj se“ – Jedná se o podnik, který nemá dobré předpoklady k naplnění stanovených strategických cílů a volená strategie má defenzivní charakter. Strategie pro tento podnik zahrnuje redukci nákladů, restrukturalizaci, zahrnující analýzu činností, které nejsou dále udržitelné a přizpůsobení se novým podmínkám trhu. (Slouka, 2017) (Fotr et al., 2020)

3.3.5 Matice TOWS

Při matici TOWS jsou zvažovány vzájemné vlivy interních a externích faktorů v kontextu volené strategie. (Fotr et al., 2020) Na základě rozboru strategické situace podniku vyplyne po provedení analýzy jedna ze čtyř strategických situací. (Myšková, 2014)

Maxi-maxi (SO, *strengths* a *opportunities*) – Podnik disponuje značným množstvím silných stránek a působí v prostředí s hojným počtem příležitostí. Tato strategie je cílová pro většinu podniků, je ofenzivně zaměřená na další vzestup a rozvoj podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006) Podnik by se měl zaměřovat na rozvoj svých silných stránek, které mu poskytují konkurenční výhodu a měl by využívat příležitostí z okolí. (Mužáková, 2011) Zároveň je důležité vzít v úvahu popsané slabé stránky a hrozby a respektovat jejich potenciální dopad. (Fotr et al., 2020)

Mini-maxi (WO, *weaknesses* a *opportunities*) –V okolí podniku je dostatek příležitostí, ale podnik má značné množství slabých stránek. Cílem této strategie je maximalizovat využití příležitosti a současně potlačit slabé stránky podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006) Tato strategie je vhodná přijmout v situaci kdy podnik plánuje usilovat o zvýšení objemu tržeb na nových tržních segmentech nebo začne uplatňovat nové postupy týkající se např. plánování a řízení kvality. (Fotr et al., 2020)

Maxi-mini (ST, *strengths* a *threats*) – Tato strategie má defenzivní charakter. (Mužáková, 2011) Podnik disponuje množstvím silných stránek, ale působí v okolí plném hrozeb. Tato strategie se snaží maximalizovat silné stránky a s jejich využitím minimalizovat hrozby z okolí. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Mini-mini (WT, *weaknesses* a *threats*) – Tato strategie je strategií úniku či likvidace, uvažování o kompromisech a spokojení se s málem. (Mužáková, 2011) Podnik se značným množstvím slabých stránek působí v okolí s mnoho hrozbami. Jedná se o nejméně příznivou strategii, kde je snaha o minimalizaci slabých stránek a minimalizaci hrozeb. Tato strategie má převážně obranný charakter a často dochází k opouštění pozic. (Sedláčková a Buchta, 2006)

3.3.6 Matice SPACE

Výše zmíněné matice mohou být dále doplněny o matici SPACE, která je obdobně jako matice TOWS vychází z konkrétních výkonnostních ukazatelů a obecných informací z prostředí podniku. SPACE matice vyhodnocuje interní charakteristiky jako je finanční síla, konkurenční vlastnosti a externí charakteristiky, jako je stabilita prostředí a síla odvětví. (Fotr et al., 2020) V rámci této práce však nebude uplatněna, pro nefinanční pojetí strategické analýzy a kvůli chybějícím datům potřebným pro zhodnocení finanční síly.

3.4 Postup při formulaci a výběru strategie podniku

Matice IFE a EFE pomáhají identifikovat klíčové síly, slabiny, příležitosti a hrozby organizace, což umožňuje lepší porozumění strategickým možnostem a napomáhají s výběrem strategie v rámci SWOT analýzy. Vlastní výběr vhodné strategie závisí na porovnání kvalitativního o kvantitativního hodnocení dopadu interních a externích faktorů. (Fotr et al., 2020)

Výběr strategie vychází ze zaměření organizace, dostupných zdrojů a schopností organizace tyto zdroje efektivně využít. (Slavík, 2014) Na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí organizace rozvíjí svou vizi a poslání a formuluje jednu nebo více strategií. (Ireland, Hoskisson a Hitt, 2008)

Strategie by měla být vybrána tak, aby za současného využití všech zdrojů a schopností firmy došlo k maximalizaci produkce hodnoty pro majitele firmy. Výběr strategie podniku by se měl odvíjet od schopností a předností firmy.

Vybraná strategie by měla podpořit tvorbu, nebo zesílení konkurenční výhody, měla by umožnit reakci na možné hrozby a měla by minimalizovat slabé stránky firmy. Výběr vhodné strategie by měl také vždy zahrnovat zvyšování kvalifikace zaměstnanců, kteří pak mohou přispět ke zdařilému uplatnění strategie. (Srpová et al., 2011)

3.4.1 Formulace strategických cílů

Vytyčená strategie je dále rozpracována do konkrétních cílů, které jsou vlastními nástroji řízení týmu. Strategické cíle lze dále rozpracovat a konkretizovat na cíle specifické pro jednotlivé úseky nebo pracovníky. Vždy musí být pomocí cílů specifických dosahováno cílů strategických. (Slouka, 2017) Manažeři využívají strategické cíle jako referenční body pro posouzení a volbu strategií, přičemž hodnotí potenciál každé strategie v rámci dosažení cílů na všech úrovních organizace. (Fotr et al., 2020)

Formulace strategických cílů se musí řídit pravidlem SMART. Jedná se o akronym anglických slov *specific* (specifický), *measurable* (měřitelný), *acceptable* (akceptovatelný), *realistic* (realistický) a *timed* (časově ohraničený). Cíle, které jsou specifické jsou popsány detailně tak, že je zřejmé, co daný cíl znamená a jak bude řešen. Měřitelné cíle jsou takové, u kterých lze měřením ověřit jejich dosažení. Akceptovatelné cíle jsou přijatelné odpovědnými osobami. Realistické cíle lze reálně uskutečnit a lze dosáhnout požadovaných výsledků. Časově ukotvené cíle mají konkrétní termín. (Mužáková, 2011)

3.5 Implementace podnikové strategie

Implementace strategie představuje proces, při kterém je vybraná strategie zaváděna do praxe. Tento proces s sebou přináší celou řadu změn, které mají dopad na celou organizaci. (Myšková, 2014) Vybraná strategie musí být sestavena pro jednotlivé stupně řízení, které spolu tvoří celistvý spolupracující systém. (Dedouchová, 2001) Po úspěšném prosazení a přijetí strategie odpovědnými pracovníky jsou identifikovány strategické úkoly. (Cimbálníková, 2012)

Následují změny v organizační struktuře, kterou je potřeba přizpůsobit tak, aby umožnila flexibilně reagovat na měnící se podmínky okolí. (Dedouchová, 2001) Změny v organizační struktuře rovněž přispějí k plnění podnikových cílů. (Myšková, 2014) Další změny se mohou týkat alokace podnikových zdrojů, tvorby podpůrných informačních systémů nebo změn v podnikové kultuře. (Cimbálníková, 2012) Implementace strategie také může ovlivnit styl vedení podniku, nastavení formální i neformální komunikace a systémy odměňování, které je potřeba přizpůsobit nově vytyčeným cílům. (Myšková, 2014)

3.6 Realizace strategie

Realizace strategie představuje proces, při kterém dochází ke stabilizaci implementačního procesu a je dosahováno cílů organizace. (Cimbálníková, 2012) Aby byla realizace strategie úspěšná, musí být převedena do konkrétních úkolů a musí být vypracovány strategické cíle a plány. (Mužáková, 2011)

Pro úspěšnou realizaci strategie je potřeba dodržet několik podmínek. Alokace zdrojů musí odpovídat nové strategii. Je nezbytné určit klíčové úkoly, které jsou důležité pro naplnění strategie. Strategické činnosti je potřeba plánovat na základě jejich priority, např. podle řetězce příčin a následků nebo podle významnosti hodnototvorných aktivit.

Organizační struktura musí být upravena v souladu se zvolenou strategií. Je potřeba vyhotovit nové standardy pracovních postupů a provést potřebné změny ve firemní kultuře pro podporu strategie. Dále přizpůsobit motivační systém, který bude podněcovat chování zaměstnanců podporující úspěšnou realizaci strategie. Umožnit podporu skrze informační systém pro sledování klíčových ukazatelů výkonnosti, identifikaci, vyhodnocení a řešení firemních záležitostí. Upravit dle nové strategie systém hodnocení výkonnosti a kontroly. Zajistit chod interní komunikace prostřednictvím podpůrného systému. Uplatňovat prvky benchmarkingu a aplikovat strategii do plnění vlastních strategických cílů. (Tóth a Petrů, 2017)

PRAKTICKÁ ČÁST

První oddíl praktické části obsahuje stanovené cíle práce a výzkumné problémy, metodiku práce a charakteristiku vybraného zdravotnického zařízení. Navazuje vlastní strategická analýza vybraného ZZ skládající se z analýz vnějšího a vnitřního prostředí, zakončená SWOT analýzou. V závěru praktické části jsou vyhodnocovány a interpretovány výsledky provedených analýz a na základě zjištěných faktů jsou vytvořeny nové strategie, rozpracované do strategických cílů a je popsán návrh jejich implementace.

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA VYBRANÉHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ

4.1 Cíle praktické části a výzkumné problémy

Hlavní cíl: Hlavním cílem práce je provedení strategické analýzy ve vybraném ZZ zahrnující popis silných a slabých stránek, identifikaci příležitostí a hrozeb a na základě zjištěných faktů formulace strategie a strategických cílů a návrh implementace vybrané strategie.

Dílčí cíl 1: Provedení strategické analýzy

Výzkumný problém 1a: Jaké byly identifikovány příležitosti a hrozby pro ZZX[3]?

Výzkumný problém 1b: Jaké byly identifikovány silné a slabé stránky ZZX?

Dílčí cíl 2: Formulace strategie a strategických cílů

Výzkumný problém 2: Jaké byly formulovány strategie a strategické cíle pro ZZX?

Dílčí cíl 3: Návrh implementace vybrané strategie

Výzkumný problém 3: Jaká opatření bude potřeba v ZZX přijmout k dosažení stanovených cílů?

[3] ZZX představuje v praktické části práce vybrané zdravotnické zařízení, které je předmětem analýzy.

4.2 Metodika praktické části

Metody použité v praktické části práce plně vycházejí z nástrojů strategické analýzy popsané v teoretické části práce. Na základě literární rešerše, analýzy povahy daného zdravotnického zařízení a stanovení výzkumných problémů byly vybrány vhodné metody, které jsou uplatněny ve vlastní strategické analýze ZZX.

Slouka (2017) považuje SWOT analýzu a Porterův model pěti sil za jedny z klíčových nástrojů strategické analýzy.

V prvním kroku strategické analýzy je provedena analýza vnějšího prostředí, kde je využita metoda PESTLE pro analýzu makrookolí. Analýza PESTLE je zvolena z důvodu její schopnosti identifikace nejvýznamnějších faktorů, která mohou na podnik působit. (Tóth a Petrů, 2017)

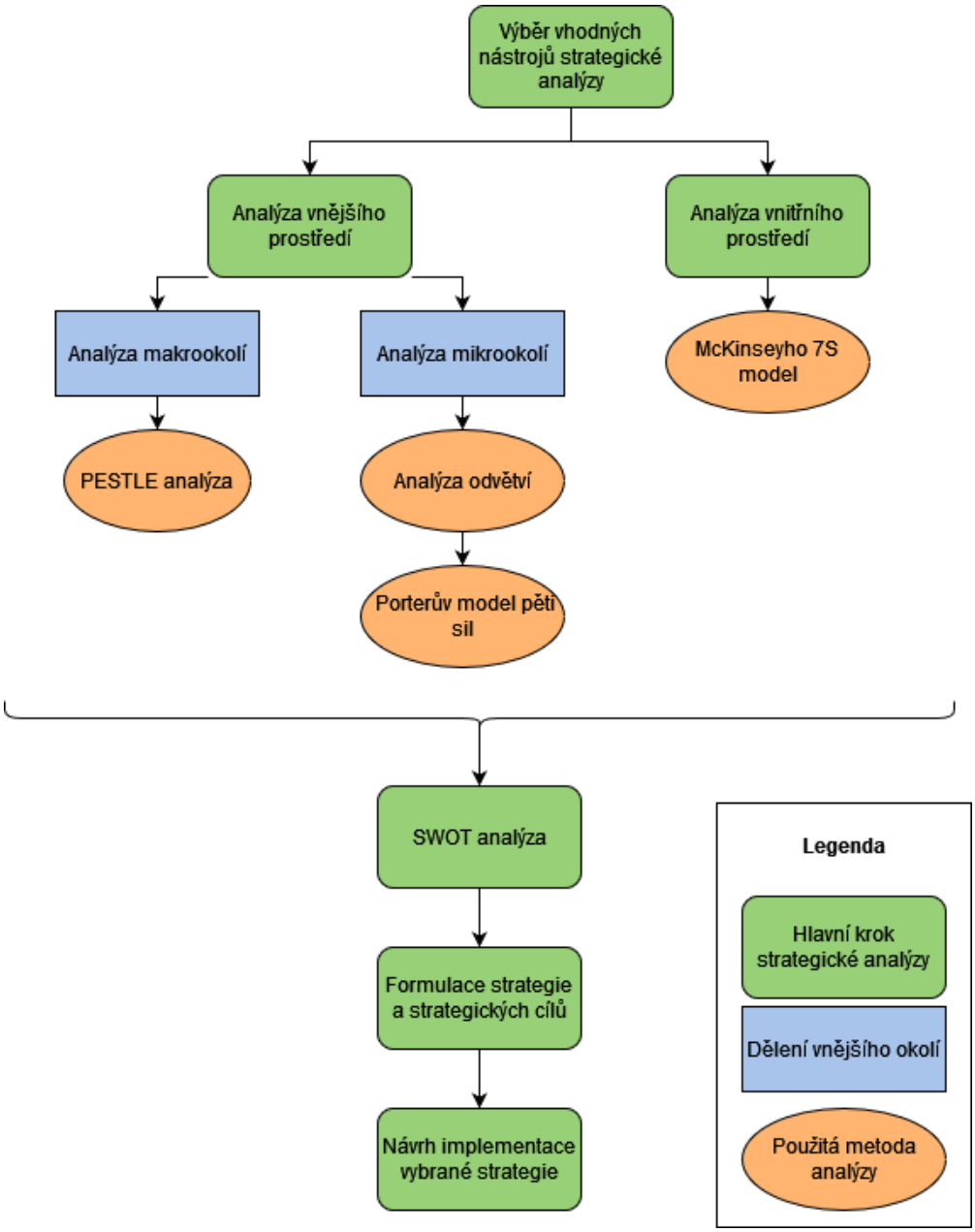
Navazuje analýza vnějšího mikrookolí zahrnující analýzu odvětví a Porterovu analýzu konkurence, která rozebírá pět druhů sil, které na podnik působí a jejichž analýza podporuje výběr vhodné strategie podporující konkurenceschopnost. (Myšková, 2014)

Pro analýzu vnitřního prostředí organizace je použita metoda McKinseyho 7S hodnotící sedm vzájemně provázaných kritických prvků určující úspěch organizace. (Corporate finance institute, 2023)

Závěrem celé strategické analýzy je SWOT analýza, která syntetizuje a vyhodnocuje výsledky všech provedených interních a externích analýz a umožňuje identifikaci těch nejzásadnějších z nich. (Srpová et al., 2011) V rámci SWOT analýzy jsou sestaveny matice IFE, EFE a IE, které jsou dále rozvinuty o matici TOWS a jsou podkladem pro výběr a formulaci nových strategií podniku.

Výsledkem práce je výběr vhodné strategie, rozpracování strategie do strategických cílů a popis návrhu implementace strategie.

Grafické znázornění metodiky praktické části práce znázorňuje diagram na **Obrázku 5** dále.



Obrázek 5 – Grafické zobrazení metodiky (vlastní zpracování)

Poznámka ke sběru dat

Autorka práce pracuje ve ZZ, které je předmětem strategické analýzy. Veškerá data použita pro účely analýzy byla shromažďována a využívána na základě souhlasu managementu organizace. Některá data pro analýzu byla čerpána z interní dokumentace podniku, ze zápisů ze strategických porad nebo byla získávána z rozhovorů s vedením podniku a jeho zaměstnanci. Tyto zdroje nejsou v textu práce pro zachování anonymity podniku citovány. Data pro analýzu konkurence byla čerpána také ze sekundárních dat, jako jsou např. webové stránky hodnoceného subjektu. Také tyto zdroje nejsou pro zachování anonymity citovány.

4.3 Charakteristika vybraného zdravotnického zařízení

Předmětem studie je zdravotnické zařízení, dále označováno jako ZZX. ZZX je nestátním zdravotnickým zařízením (dále NZZ), poskytující služby v oblasti fyzioterapie a léčebné rehabilitace dětí i dospělých. ZZX, je malým podnikem, protože splňuje podmínky na počet zaměstnanců menší než 50 a maximální roční obrat nebo roční bilanční suma [4]nepřesahují 10 milionů EUR. (Evropská komise, 2006)

ZZX sídlí v České republice ve městě s počtem obyvatel 5 000-10 000. ZZX ve městě funguje již více než 20 let. Během let došlo k výraznému rozvoji zařízení, kdy se zvýšil počet zaměstnanců a s tím i počet klientů a pacientů, zásadně se rozšířilo portfolio služeb a sídlo organizace prošlo rozsáhlou rekonstrukcí.

Portfolio poskytovaných služeb

ZZX poskytuje služby hrazené z veřejného zdravotního pojištění (dále v. z. p.) a služby za přímou úhradu od pacienta. V uplynulém roce bylo 60 % poskytovaných služeb hrazeno z v. z. p. a 40 % tvořily služby za přímou úhradu od pacienta.

V zařízení jsou poskytovány především služby zahrnující léčebnou rehabilitaci akutních a chronických bolestivých stavů, poúrazovou a pooperační rehabilitaci. Mimo tyto běžné rehabilitační služby jsou v zařízení uplatňovány také specializované metody a přístupy. Jedná se o služby, které nejsou hrazené z v. z. p. a řadíme sem například viscerální terapii[5], fyzioterapii v těhotenství a po porodu, manuální lymfodrenáže a další.

ZZX nabízí také široké spektrum skupinových cvičení pro děti i dospělé, z nichž některá probíhají v průběhu celého roku a jiná v pravidelných sériích. Standardně (mimo letní prázdniny a vánoční svátky) probíhá 15 hodin skupinových cvičení týdně. Jedná se o cvičení „Škola zad“[6], intervalové cvičení, cvičení na BOSU[7], jógu, cvičení pro kojence a cvičení pro děti ve věku 1– 3 roky.

[4] Roční bilanční suma se vztahuje k hodnotě všech aktiv a pasiv dané společnosti. Jedná se o součet všech aktiv nebo pasiv. Oba tyto součty jsou si rovny na základě bilanční rovnice. (Česká bankovní asociace, 2023)

[5] Viscerální terapie je velmi jemná manuální forma terapie, která ovlivňuje a podporuje normální funkci vnitřních orgánů prostřednictvím uvolnění měkkých tkání kolem vnitřních orgánů. (KINISI centrum fyzioterapie, 2023)

[6]Jedná se o rehabilitační cvičení, které má především preventivní charakter a má za cíl předcházet nebo minimalizovat bolesti pohybového aparátu.

[7] Slovo BOSU je akronymem anglických slov „Both Sides Utilized“, tedy využívaný z obou stran. Cvičení na BOSU je forma tréninku zaměřená zejména na podporu stability a koordinace, která využívá speciálního nástroje nazývaného BOSU. BOSU je zařízení, které je z poloviny míč a z poloviny rovná stabilní plocha.

4.4 Úvod do strategické analýzy

Vize a mise vybraného NZZ

Vize: „Naše vize je být nejvyhledávanější ordinací fyzioterapie v okrese poskytující péči nejvyšší kvality.“

Mise: „Budeme poskytovat komplexní odbornou péči s důrazem na individualitu každého klienta.“

4.5 Analýza vnějšího prostředí

Prvním krokem analýzy vnějšího prostředí firmy je PESTLE analýza, která je cenným nástrojem umožňující systematicky identifikovat a posoudit klíčové faktory a trendy prostředí, které mohou ovlivnit provoz a strategické řízení ZZX. PESTLE analýza je zaměřena na hledání příležitostí v okolí, kterých lze využít a na popsání hrozeb, které je potřeba identifikovat a předcházet jejich možným dopadům.

Další částí analýzy vnějšího prostředí je analýza odvětví, na kterou navazuje analýza konkurence, jejímž cílem je nalezení silných a slabých stránek vybraného ZZ a také identifikace příležitostí a hrozeb, které vyplývají ze slabých a silných stránek konkurentů.

4.5.1 Analýza makrookolí

PESTLE analýza

Pro PESTLE analýzu zvažujeme Českou republiku jako jeden celek v širším externím prostředí ZZX.

Politicko-právní faktory

V květnu roku 1998 byly na světovém zdravotnickém shromáždění definovány základní politické principy péče o zdraví. Spolu s přijetím těchto principů byl podpořen program Zdraví pro všechny ve 21. století (dále ZDRAVÍ 21). Také vládou ČR byl tento program schválen a jeho další rozpracování se odvíjí od zdravotní politiky státu. Cílem programu ZDRAVÍ 21 je řešení aktuálních otázek v oblasti zdravotnictví na národní úrovni.

Od roku 2020 je také v ČR platný strategický rámec rozvoje péče o zdraví do roku 2030 zvaný „Strategický rámec Zdraví 2030“. Tento rámec představuje klíčový dokument Ministerstva zdravotnictví České republiky (dále MZČR), stanovující směr vývoje péče o zdraví občanů. Jeho hlavními pilíři jsou ochrana a zlepšení zdraví populace, optimalizace zdravotnického systému a podpora vědy a výzkumu. (MZČR, 2022)

Ekonomické faktory

Ekonomická situace ČR může ovlivnit dostupnost zdravotní péče, financování zdravotních služeb a také podmínky provozu ZZ. Míra inflace, výše průměrné mzdy a úrokových sazeb jsou faktory, které mohou ovlivnit poptávku po zdravotní péči, a především schopnost pacientů hradit náklady léčebné péče.

Události posledních let jako byla pandemie covid-19 a Ruská invaze na Ukrajinu mají zásadní dopady na českou ekonomiku. Růst inflace, menší spotřeba domácností a snížené investice do kapitálových aktiv vedly k výraznému poklesu HDP. (Padrnos, 2023) Jedním z negativních dopadů Ruské invaze na Ukrajinu na ekonomiku ČR je zvýšení toku financí do obrany, na kterou byla pro rozpočet na rok 2024 vyčleněna částka odpovídající 2 % HDP tedy téměř 160 mld. Kč. Pro srovnání, pro rok 2022 byl rozpočet ministerstva obrany 92 mld. Kč. Rostoucí investice do obrany státu a úspory vedoucí ke snížení schodku rozpočtu se následně negativně promítají do rozpočtu ministerstva zdravotnictví, jehož rozpočet v roce 2023 činil 15,6 mld. Kč, zatímco pro rok 2024 to bude podle informací Ministerstva financí ČR (2023) pouze 11,45 mld. Kč.

Vysoký růst inflace v posledních dvou letech ovlivňuje cenu zboží i služeb. (Český statistický úřad, 2024) Vlivem inflace dochází k poklesu průměrné hrubé měsíční nominální mzdy a snižuje se kupní síla. Tyto faktory mají zásadní dopady na spotřebitelské chování, zejména ve změně priorit. (Český statistický úřad, 2024b)

Významným ekonomickým faktorem, který ovlivňuje chod daného ZZ je úhradová vyhláška č. 319/2023 Sb., která je každoročně aktualizována. Nejvýznamnější změna pro rok 2024, relevantní k vybranému ZZ, je snížení hodnoty bodu na hodnotu 0,80 Kč. Oproti roku 2023, kdy byla hodnota bodu 0,88 Kč, došlo ke snížení o cca 9 %, na druhou stranu došlo ke zvýšení bodového ohodnocení jednotlivých výkonů pro fyzioterapii. Další změnou je například snížení koeficientu navýšení ve vzorci pro výpočet maximální úhrady o cca 4 % oproti roku 2023. (Info pro lékaře, 2023)

Dále chod ordinace významně ovlivňují smlouvy s konkrétními zdravotními pojišťovnami, jejichž obsah je každý rok aktualizován. Významným pozitivním faktorem v této oblasti je zvýšení předběžné měsíční úhrady jedné ze smluvních pojišťoven pro rok 2024 o cca 14 %. S ohledem na to, že do daného ZZ přichází každoročně nejvíce pacientů pojištěných právě u této pojišťovny, je tento faktor z ekonomického hlediska významně příznivý. (zdroj: interní dokumentace ZZ)

Provoz ZZX ovlivňují z finančního hlediska také provozní náklady zahrnující energie a nájem prostor. ZZX bylo v roce 2022 přesunuto do nových prostor zrekonstruované budovy. Přesun sídla ZZX znamenal zvýšení ceny nájemného o 100 % a výrazné zvýšení nákladů spojených s úklidem prostor. Mezi lety 2023 a 2024 pak došlo ke zvýšení nájemného o 12 % v důsledku inflační doložky[8]. Naopak ceny energií se od přesunu do nových prostor výrazně snížily díky využívání městské kotelny čerpající teplo z místní bioplynové stanice. Meziročně mezi lety 2022 a 2023 tedy ke zdražení energií nedošlo. Mírné zdražení bylo za poslední rok zaznamenáno v oblasti nakládání s odpady.

Sociálně-demografické faktory

Personální zajištění ZZX může být v budoucnu negativně ovlivněno nedostatkem absolventů fyzioterapie. Český statistický úřad (dále ČSÚ) uvádí zvyšující se počet studentů studující zdravotnické obory na vysokých školách. Celkový počet absolventů ovšem stále klesá. (Český statistický úřad, 2022) Co se týče počtu fyzioterapeutů v přepočtu na počet obyvatel, připadá v ČR asi 83 fyzioterapeutů na 100 000 obyvatel. To je třikrát méně než např. v sousedním Německu a o čtvrtinu méně, než tvoří průměr Evropské unie. (FYZIOklinika, 2019)

Výrazný vliv na poptávku po léčebně-rehabilitačních službách mohou ovlivnit faktory jako je stárnutí populace nebo rostoucí podíl lidí se sedavým zaměstnáním. Dle ČSÚ dojde v průběhu první poloviny 21. století ke zdvojnásobení počtu 65 a víceletých osob. (Český statistický úřad, 2014) V České republice má 37 % lidí sedavé zaměstnání. (Český statistický úřad, 2019) Primář rehabilitačního centra berounské nemocnice MUDr. Horáček (2022) uvádí, že sedavý způsob života přispívá bolestem zad.

Faktory migrace a zvyšování podílu cizinců v naší populaci mohou způsobit jazykové a kulturní bariéry, zároveň ale znamenají příchod pracovní síly a klientely. Dle ČSÚ se v roce 2023 od ledna do 30. června navýšil počet obyvatel o 46 tisíc, tedy na 10,87 milionu obyvatel. Kladné saldo zahraniční migrace dosáhlo 57,5 tisíce, zatímco přirozenou měnou obyvatel Česka ubylo 11,5 tisíce. (Český statistický úřad, 2023a)

Měnící se délka života a odchody do důchodu jsou významným faktorem ovlivňující budoucí chod zdravotnických zařízení, jak z hlediska personálního zajištění, tak z hlediska zátěže na ZZ. V roce 2022 se zvýšila průměrná délka života mužů na 76,1 roku a u žen na 82 let. (České noviny, 2023) Věk odchodu do důchodu se prodlužuje, zároveň se zvyšuje podíl osob,

[8] Inflační doložka každoročně stanovuje, jakým způsobem bude upravena výše nájemného na základě výše inflace.

které odcházejí do předčasného důchodu. Dle ČSÚ (2023b) za rok 2022 z celkových 104 tisíc osob odcházející do důchodu, bylo 45 tisíc lidí, kteří šli do důchodu předčasného.

Holčík (2010) ve svých publikacích uvádí, že v ČR není kladen dostatečný důraz na preventivní péči, zdravotní gramotnost a odpovědnost občanů za své zdraví. Tento fakt způsobuje, významné rozdíly ve zdraví populace např. mezi ČR a Švédskem. V ČR je oproti Švédsku na osobu poloviční spotřeba ovoce a zeleniny a dvakrát vyšší spotřeba alkoholu a cigaret.

Holčík (2010) také popisuje pozitivní vztah vzdělání na zdraví a schopnosti pacientů podílet se na péči o své zdraví. Podpora zdravotní gramotnosti občanů by mohla do budoucna pomoci snížit zátěž na ZZ. Z analytické studie Zdraví 2030 vyšla v ČR najevo významná negativní korelace mezi úrovní zdravotní gramotnosti a frekvencí využívání zdravotních služeb při mezinárodním srovnání. (Kučera, Pelikan a Šteflová, 2016)

Technicko-technologické faktory

Díky výraznému rozvoji informačních a telekomunikačních technologií a dynamické situaci posledních dvou let se v oblasti zdravotní péče rychle rozvíjí telemedicína a poskytování péče na dálku. Rozvoj telemedicíny vstupuje také do oblasti léčebné rehabilitace, kdy může fyzioterapeut například na dálku kontrolovat a konzultovat správnost předepsaného cvičení. Tento přístup je možný ovšem za splnění podmínek správné diagnostiky a sestavení individuálního rehabilitačního plánu. (MedNews.cz, 2024)

Co se týče rozvoje samotných informačních technologií, softwarových produktů, které usnadňují nejen administrativní procesy ve zdravotnictví, je na trhu celá řada. Jedním ze softwarů je např. rezervační systém myFox, který umožňuje zákazníkům si samostatně rezervovat svůj termín návštěvy a zároveň umožňuje vyřízení platby za službu. Mimo jiné umí systém také vytvářet reporty, popisovat vývoj tržeb v čase a další. (MyFox, 2023) Dalším velmi užitečným softwarem je program PURObot, který pomáhá majitelům ordinací sledovat a optimalizovat ekonomický výkon ordinace. Tento program je vhodný zejména pro ambulantní specialisty, fyzioterapeuty a provozovatele domácí péče. PURObot měsíčně provádí analýzu dosažených výkonů v předchozím období a navrhuje opatření pro ekonomické zvýšení efektivity provozu. (Info pro lékaře, 2024)

V rozvoji zdravotnické techniky v oblasti fyzioterapie dochází k neustálému pokroku. Tento pokrok zahrnuje především technologické inovace týkající se diagnostických a terapeutických přístrojů. Přístroje fyzikální terapie jsou dnes součástí komplexní rehabilitační péče a při správné aplikaci mohou významně přispět k efektivitě léčebně-rehabilitačních postupů. (Navrátil, 2019)

Legislativní faktory

Základní legislativou v oblasti zdravotnictví v ČR je zavedený systém povinného zdravotního pojištění, který je definován zákonem č. 48/1997 Sb. Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. (ČESKO, 1997) Tento systém je založen na principu solidarity, kdy všichni pacienti odvádějí zdravotním pojišťovnám platbu za zdravotní pojištění. Každý občan pak čerpá zdravotní péči podle svých individuálních potřeb. (MZČR, 2020) V praxi se hojně setkáváme s tím, že díky systému veřejného pojištění dochází k nadužívání zdravotní péče, ať už se jedná o péči urgentní nebo jakoukoliv jinou.

Pracovní pozice fyzioterapeuta je řazena mezi regulovaná povolání a požadavky na kvalifikaci a vzdělávání jsou dány právními předpisy a požadavky. Kvalifikační předpoklady pro výkon povolání fyzioterapeuta vycházejí ze zákona č. 96/2004 Sb. Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). (ČESKO, 2004) Vzdělávání fyzioterapeutů zahrnující prohlubování odborné způsobilosti je součástí konceptu celoživotního vzdělávání. Celoživotní vzdělávání je povinností každého zdravotnického pracovníka dle zákona č. 201/2017 Sb. (ČESKO, 2017)

Fyzioterapeut může získat specializovanou způsobilost absolvováním akreditovaného navazujícího magisterského studijního oboru aplikovaná fyzioterapie nebo atestační zkouškou. Dále může fyzioterapeut pokračovat v postgraduálním studiu např. v oboru kineziologie a rehabilitace. Fyzioterapeuti se mohou dále vzdělávat formou specializovaných kurzů zaměřených na rozvoj odborných znalostí a dovedností.

Vlastní provoz NZZ se v ČR odvíjí od platné legislativy jako jsou hygienické požadavky na provoz ZZ, technické a věcné požadavky na vybavení ZZ, požadavky na personální vybavení nebo požadavky týkající se způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání. Konkrétní podmínky pro založení a provoz NZZ jsou definovány zákonem č. 160/1992 Sb. Zákon České národní rady o zdravotní péči v NZZ a vyhláškami MZČR. (ČESKO, 2011)

Zákon č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování stanovuje poskytovatelům zdravotních služeb povinnost mít zavedený interní systém hodnocení kvality a bezpečí. Minimální požadavky pro zavedení interního systému hodnocení kvality a bezpečí poskytovaných zdravotních služeb jsou uvedeny ve věstníku ministerstva zdravotnictví č. 13/2021. (MZČR, 2019)

Environmentální faktory

V oblasti environmentálních faktorů je zásadní nakládání s odpady. ZZ jsou svými odpady specifická a je potřeba řídit se platnými předpisy týkající se nakládání s různými druhy odpadů.

Ministerstvo životního prostředí zveřejňuje na svých webových stránkách Metodiku pro nakládání s odpady ze zdravotnických, veterinárních a jim podobných zařízení. Metodika obsahuje například rizika nakládání s odpady, kategorizaci odpadu, pokyny pro nakládání s odpady ze zdravotní péče, ale také právní rámec nakládání s odpady ze zdravotní péče. (Státní zdravotní ústav, 2016)

Pozitivním environmentálním faktorem v blízkém okolí ZZ je vybudování bioplynové stanice, která zpracovává organický odpad. Tato bioplynová stanice využívá obnovitelný zdroj energie pro tvorbu elektřiny a tepla. (zdroj: místní noviny)

4.5.2 Analýza mikrookolí

První částí analýzy mikrookolí je analýza odvětví popisující klíčové hybné síly v odvětví včetně popisu zákaznického segmentu. Dále navazuje analýza konkurence, která je zpracována s využitím Porterova modelu pěti sil.

4.5.2.1 Analýza odvětví

ZZX poskytuje péči, která je hrazena z v. z. p. a je tedy smluvním zařízením, zároveň nabízí služby za přímou úhradu od pacienta. Síť smluvních ZZ zajišťuje rovnoměrné zastoupení konkrétních poskytovatelů zdravotní péče v jednotlivých regionech a tím je ZZ zajištěn objem pacientů. Spolupráce se zdravotními pojišťovnami znamená ekonomickou stabilitu i limitaci ve smluvním objemu péče, kterou zdravotní pojišťovny (dále ZP) danému ZZ uhradí. Z tohoto pohledu mají výhodu ZZ, která pracují jako smluvní ZZ s možností přímé platby pacienta, jejichž finanční obrat není nijak limitován. (Slouka, 2017)

ZZX opakovaně žádalo o navýšení smluvního úvazku udávající finanční limit péče, což by umožnilo ošetřit více pacientů jejichž péče by byla uhrazena z v. z. p. Požadavek byl vždy zamítnut z důvodu nasycení sítě smluvních ZZ. Dalším faktem negativně ovlivňující růst odvětví je snižování limitace maximálních úhrad a snižování hodnoty bodu pro výkony ve fyzioterapii. (MZČR, 2023) Na základě těchto faktů lze do budoucna předpokládat růst odvětví fyzioterapie převážně ve sféře za přímou úhradu od pacienta.

S ohledem na rozsáhlou oblast působnosti role fyzioterapeuta neustále roste poptávka po léčebně-rehabilitačních službách. Vlivem pandemie covid-19 vzrostl zájem zejména o plicní rehabilitaci. Na základě dat Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR v roce 2019 vyhledalo léčebně-rehabilitační služby více než 2 miliony osob. (MedNews, 2020)

Poptávka po péči, kterou ZZX poskytuje je velmi vysoká, což způsobuje delší čekací lhůty v délce 3-8 týdnů v závislosti na konkrétně poptávané službě. Vzhledem k demografickému vývoji populace, jako je stárnutí populace lze předpokládat další zvýšení poptávky po rehabilitační péči. Mění se ovšem také spotřebitelské preference, jako je zvýšená poptávka po alternativních službách. Dle studie, do které se zapojilo 1256 osob bylo zjištěno, že 79 % z nich využili v uplynulých 12 měsících doplňkové nebo alternativní medicíny. (Thomson, 2014)

V odvětví fyzioterapie dochází k neustálým technologickým inovacím a v posledních letech s rozvojem telemedicíny je tento trend stále patrnější. (MedNews.cz, 2024) Rozvoj technologií a přístrojové techniky se vzhledem k pořizovacím cenám přístrojů také váže s významnou finanční zátěží.

Další významnou hybnou sílou každého odvětví je zákazník. Zákazníky ZZX lze segmentovat na dvě hlavní skupiny: klienty využívající služeb hrazených z v. z. p. a na klienty samoplátce.

První, větší skupinou, kterou tvoří cca 60 % klientů ZZX jsou pacienti jimž poskytnutou péči hradí ZP. Jedná se o klienty, kteří pocházejí z blízkého okolí ZZX, nejčastěji přímo z daného města nebo z blízkých obcí. Tyto klienty nejčastěji trápí vertebrogenní obtíže, chronické bolesti kloubů nebo jsou po úrazu či operaci. Tito klienti si vybírají cílové ZZ nejčastěji za základě doporučení svého ošetřujícího lékaře a s ohledem na své logistické možnosti. Zároveň tito pacienti, vzhledem ke svým obtížím, vyhledávají ZZ, které disponuje krátkými čekacími lhůtami.

Druhou, menší skupinou, kterou tvoří cca 40 % klientů ZZX jsou klienti, kteří si zdravotní péči hradí sami. Nejčastěji se jedná o klienty, kteří vyhledali ZZX na základě svých předešlých zkušeností, doporučení od svých známých nebo vyhledali ZZX na internetu. Tito klienti obvykle dojíždějí do ZZX v pravidelných intervalech 1-6 týdnů, mnohdy i ze vzdálenějších obcí a převážně využívají služeb individuální fyzioterapie nebo masáží. Velká část klientů také vyhledává specializovanou péči např. fyzioterapii v těhotenství a po porodu, viscerální terapii, reflexní zónovou terapii nohou a další. Samoplátci si obvykle plánují několik terapií předem a nemusí se spoléhat na běžné čekací doby.

4.5.2.2 Analýza konkurence Porterův model 5 sil

Pro Porterovu analýzu konkurence zvažujeme Českou republiku jako jeden celek v širším externím prostředí vybraného ZZ. Pro bližší analýzu konkurenčního prostředí v rámci hodnocení stávajících konkurentů a hrozby vzniku substitutů je považováno za relevantní okolí do 15 km.

a) Konkurenti v odvětví

Pro analýzu konkurence byla identifikována tři pracoviště z blízkého okolí, která poskytují rovněž léčebně-rehabilitační služby jako ZZX. V rámci zachování anonymity jsou veškerá data o konkurenčních subjektech anonymizována a jednotliví konkurenti jsou označováni jako „K1“, „K2“ a „K3“.

Konkurenti byli vybráni na základě oblasti poskytovaných služeb, velikosti zařízení a jeho vzdálenosti od ZZX. Ve větší vzdálenosti od vybraného zařízení je celá řada dalších konkurenčních pracovišť, jejichž analýza ovšem nebude vzhledem k rozsahu práce předmětem tohoto šetření. S ohledem na logistické možnosti a požadavky pacientů a klientů jsou vybraná konkurenční pracoviště považována za nejvýznamnější.

Prvním krokem analýzy současných konkurentů v odvětví byl výběr 10 kritérií pro hodnocení jednotlivých ZZ. Kritéria byla zvolena na základě nejčastějších faktorů, které určují pacientův výběr ZZ a na základě zpětné vazby a preferencí pacientů navštěvující ZZX. (Hamplová, 2016) Vybranými faktory jsou: kvalita služeb, šíře služeb, kvalita marketingu, personál, individuální přístup, prostředí a vybavení, lokalita, pověst ZZ, čekací lhůty a ordinační hodiny.

Následně byla ve spolupráci s pěti zaměstnanci ZZX jednotlivým faktorům přidělena hodnota 1–5 (1 – nejméně důležitý, 5 – nejvíce důležitý) na základě důležitosti tohoto faktoru a poté byla u každého faktoru byla ze získaných dat vytvořena průměrná hodnota určující jeho důležitost.

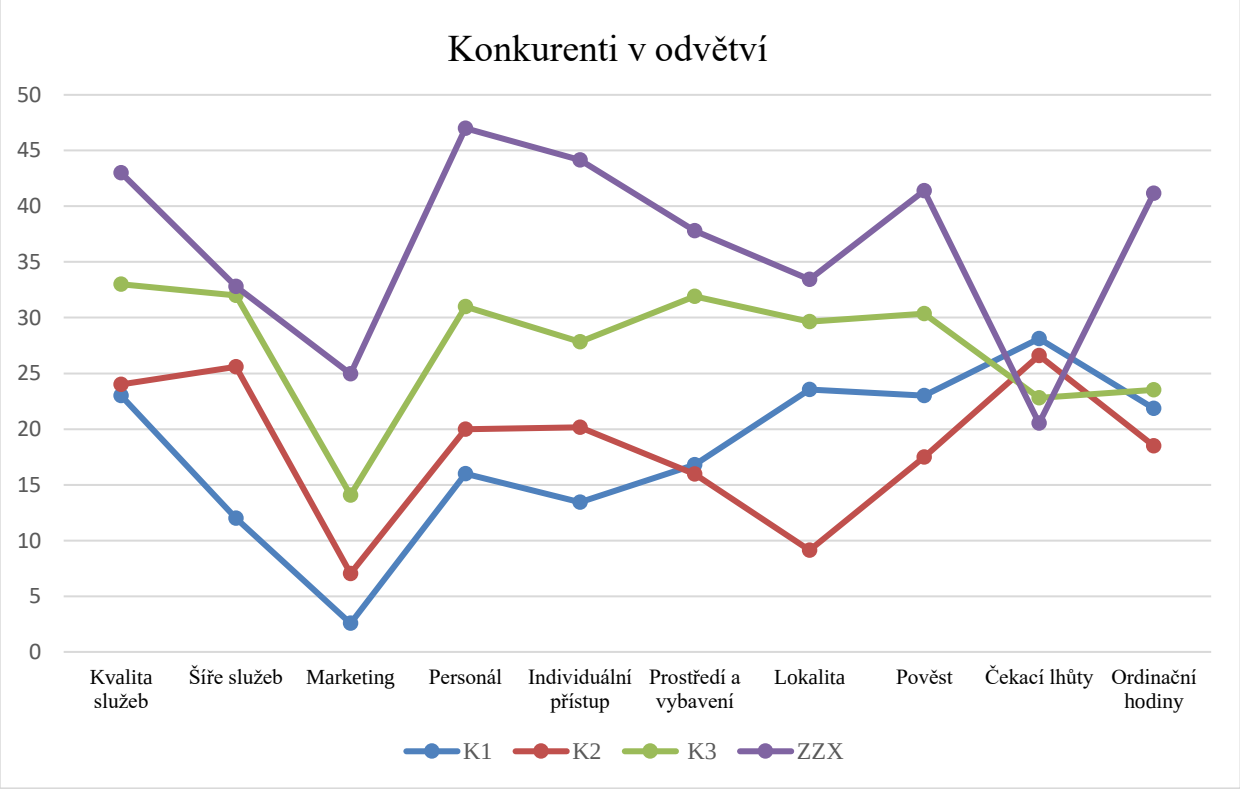
Dále bylo ve spolupráci se zaměstnanci ZZX, na základě místní znalosti a na základě zkušeností sdílených pacienty, hodnoceno ZZX a jednotliví konkurenti K1, K2 a K3. Zde byly přidělovány bodové hodnoty 0–10 (0 nejhorší, 10 nejlepší). Poté byla u každého z faktorů na základě získaných dat vytvořena průměrná hodnota, která byla vynásobena průměrnou hodnotou důležitosti faktoru. Kompletní tabulka týkající se všech hodnot pro hodnocení konkurence je součástí **Přílohy A**.

Výsledkem jsou hodnoty v intervalu <0; 50>, kde hodnoty blížící se 0 představují významně slabou stránku ZZ, naopak čím více se hodnoty blíží číslu 50, tím silnější stránku subjektu značí. Výsledná data jsou zanesena do **Tabulky 1**.

Tabulka 1 – Hodnocení konkurentů v odvětví

	Kvalita služeb	Šíře služeb	Marketing	Personál	Individuální přístup	Prostředí a vybavení	Lokalita	Pověst	Čekací lhůty	Ordinační hodiny
K1	23	12	2,56	16	13,44	16,8	23,56	23	28,12	21,84
K2	24	25,6	7,04	20	20,16	15,96	9,12	17,48	26,6	18,48
K3	33	32	14,08	31	27,84	31,92	29,64	30,36	22,8	23,52
ZZX	43	32,8	24,96	47	44,16	37,8	33,44	41,4	20,52	41,4

Grafické znázornění dat z **Tabulky 1** zobrazuje graf na **Obrázku 6** níže.



Obrázek 6 – Konkurenti v odvětví

Popis jednotlivých konkurentů

Konkurent K1

Jedná se o rehabilitační zařízení, které se nachází v lékařském domě ve vzdálenosti cca 800 m od ZZX. Rehabilitační zařízení K1 zde funguje v rámci ambulance ortopedie a traumatologie a vedoucím je zde lékař – ortoped. Výhodou tohoto zařízení je důvěra pacientů v lékaře, který zároveň předepisuje služby poskytované v daném ZZ. Dobrá je také lokalita daného ZZ, které se nachází jen 500 m od centra města a pouhých 300 m od autobusového a vlakového nádraží. Je zde bezbariérový přístup a parkování v bezprostřední blízkost budovy.

Další výhodou tohoto zařízení jsou pozitivní recenze na několika internetových stránkách týkající se daného lékaře. Pozitivní ohlasy se ovšem týkají pouze samotného lékaře a ortopedicko-traumatologické ambulance, nikoliv rehabilitační ambulance. Vlastní rehabilitační ambulance nabízí služby fyzikální terapie jako je elektroterapie, ultrazvuk, magnetoterapie nebo parafínové zábaly. Zařízení neposkytuje žádné služby z oblasti manuální terapie nebo léčebné tělesné výchovy.

Značnou nevýhodou tohoto zařízení jsou nejasné informace týkající se ordinační doby rehabilitační ambulance. Na několika internetových stránkách jsou popsané ordinační hodiny ortopedicko-traumatologické ambulance, která je otevřená v pondělí 6:00 –12:00 a ve čtvrtek 7:00 –18:00. Ordinační hodiny rehabilitace ovšem nejsou volně dostupné online, jsou pouze vyvěšené v tištěné formě v čekárně rehabilitační ambulance. Zařízení K1 nemá vlastní webové stránky a není aktivní na sociálních sítích.

Konkurent K2

Zdravotnické zařízení označováno jako K2 se nachází vzdálenosti cca 6 km od ZZX. Zařízení K2 je samostatným ambulantním pracovištěm, které je zřízeno v rámci nedaleké nemocnice a nachází se v odlehlé části menší obce. V bezprostřední blízkosti tohoto ZZ je autobusová zastávka a parkoviště.

V tomto zařízení pracuje rehabilitační lékař, který indikuje a předepisuje rehabilitační léčbu. Zařízení nabízí vodoléčbu, fyzikální terapii, lymfodrenáže, léčebnou tělesnou výchovu a manuální terapii. Ordinační doba lékaře je uvedena na webových stránkách ZZ, provozní doba rehabilitační ambulance se dle dostupných informací odvíjí od objednaných pacientů.

Informace o personálu, který zde pracuje nejsou dostupné online. Na webových stránkách je pouze několik fotografií pracoviště.

Konkurent K3

Zařízení označované jako K3 se nachází v blízkém větším městě vzdálenosti cca 8,5 km od ZZX. Zařízení K3 je rehabilitačním oddělením, které je součástí komplexu nemocnice. Toto oddělení poskytuje ambulantní rehabilitační péči a také rehabilitační péči pro pacienty na lůžkových odděleních nemocnice.

Vstupní vyšetření zde provádí rehabilitační lékař, který dále indikuje a předepisuje rehabilitační léčbu. Toto ZZ poskytuje služby myoskeletární medicíny, léčebnou tělesnou výchovu, klasické a reflexní masáže, velmi široké spektrum fyzikální terapie (elektroterapie, ultrazvuk, magnetoterapie, světloléčba, teploléčba, kryoterapie, vodoléčba), lymfodrenáže a poradenskou činnost.

ZZ nabízí také další služby označované jako služby v rámci nadstandartní péče, není ovšem jednoznačné, zdali jsou tyto služby hrazené z v. z. p. nebo zdali se jedná o služby pro samoplátce.

Na webových stránkách tohoto ZZ jsou dostupné informace týkající se ordinačních hodin a obecné informace týkající se personálu pracujícího na daném oddělení. Nedostatkem webových stránek je nefungující systém online objednávání.

Shrnutí analýzy stávající konkurence

Na základě provedené analýzy stávajících konkurentů je patrné že výraznou slabou stránkou ZZX jsou čekací lhůty, které jsou u daného pracoviště průměrně 3 týdny, ostatní pracoviště mají dle dostupných informací objednací lhůty v řádech několika dnů, maximálně však dvou týdnů. Naopak významně dominujícími silnými stránkami ZZX jsou personál, individuální přístup a ordinační hodiny pracoviště, které jsou od pondělí do čtvrtka 7:00 –19:00 a v pátek obvykle 7:00 –14:00. Ostatní konkurenti mají ordinační hodiny zpravidla nejdéle do 14:30, nebo není provozní doba jednoznačně uvedena.

Největším konkurentem z vybraných pracovišť je rehabilitační oddělení K3, které je zároveň z vybraných konkurentů nejvíce vzdálené od ZZX. Konkurenční subjekt K3 dominuje širokým spektrem poskytovaných služeb, příjemným prostředím, moderním vybavením a výhodnou lokalitou. Zbylá dvě pracoviště nepředstavují významnou konkurenci, s ohledem na nepříznivou lokalitu, užší portfolio nabízených služeb, nedobrou pověst mezi pacienty, ale také kvůli nedostatkům týkající se marketingu a špatné dostupnosti informací online.

b) Hrozba vstupu nových konkurentů

Nová potenciální konkurence by mohla vzniknout v případě vzniku nového ZZ se zaměřením na rehabilitaci přímo ve stejné obci nebo ve velmi blízkém okolí. Potenciální konkurence by ovšem jen velmi obtížně získala smlouvy se zdravotními pojišťovnami. Všechny zdravotní pojišťovny mají ukončenou tvorbu sítě smluvních ZZ a nové zdravotní pojišťovny ve stabilní politické situaci nevzniknou.

Výhodou vstupu potenciálního konkurenta na trh by mohl být vysoký počet škol se zdravotnickým nebo lékařským zaměřením v okolí, což by mohlo potenciální konkurenci usnadnit personální zajištění. Otázkou je pak reálný počet absolventů zdravotnických škol.

Vznik konkurenčních subjektů v blízkém okolí je značně limitován silnou pozicí ZZX, která je zabezpečena dlouholetou tradicí, dobrou pověstí, širokým portfoliem nabízených služeb hrazených z v. z. p. i pro samoplátce. Dále k silné pozici přispívá příjemné, nové, moderně vybavené prostředí, široké ordinační hodiny a konkurenceschopné cenové politiky, které jsou ve srovnání s nabídkou konkurence v blízkém větším městě příznivější. Značnou výhodou ZZX je rovněž dlouholetá spolupráce s lékaři, kteří mají v zařízení důvěru a zajišťují stabilní příliv pacientů.

Díky dobrým vztahům s lékaři v okolí má ZZX zajištěn nejen velký objem pacientů, ale dobré vztahy jsou rovněž podkladem pro navázání nové spolupráce. ZZX by mohlo navázat spolupráci např. se místní stomatologickou a gynekologickou ambulancí. Spolupráci by bylo možné navázat také s dalšími ambulantními specialisty, kteří by na základě spolupráce mohli lépe sestavovat rehabilitační předpisy, což by mohlo podpořit ekonomickou situaci ordinace.

c) Hrozba vzniku substitutů

Služby, které nabízí ZZX mohou být ohroženy substitučními službami, které nabízejí maséři, Maséři jsou mnohdy pouze absolventy krátkodobých kurzů, nedisponují odbornými znalostmi a dovednostmi jako vysokoškolsky vzdělaní fyzioterapeuti, často se ovšem prezentují jako odborníci. Laická veřejnost pak může vyhledávat masérské služby kvůli nižší nákladovosti a snadnější dostupnosti.

Dalšími substitučními službami mohou být osoby nabízející cvičební programy a poradenství, dnes zejména na sociálních sítích nebo ve formě online aplikací. Substituty mohou představovat také různé formy alternativní terapie, např. akupunktura. Samostatnou skupinou substitutů jsou různé masážní přístroje a další pomůcky, jejichž účinek je značně diskutabilní.

d) Vyjednávací pozice kupujících

ZZX poskytuje široké spektrum specializovaných služeb, což díky nízké diverzifikaci nabídky konkurenčních poskytovatelů snižuje vyjednávací sílu kupujících. Dalším faktorem je vysoká důležitost poskytovaných služeb v ZZX. Pacienti, kteří mají například velké bolesti nebo mají logistické problémy s dopravou do jiného ZZ, snáze přijmou podmínky stanovené poskytovatelem, například delší čekací lhůty. Dalším faktorem ovlivňující vyjednávací sílu kupujících může být nákladovost přechodu k jinému poskytovateli, ať už vlivem ceny za samotné služby nebo z logistických důvodů.

e) Vyjednávací síla dodavatelů

Důležitým dodavatelem v oblasti léčebné rehabilitace je dodavatel zdravotnické techniky BTL. Společnost BTL je v současné době jedním z největších výrobců zdravotnické techniky a zároveň je dominantním dodavatelem pro ZZX. Veškerá zdravotnická technika, kterou ZZX vlastní je od dodavatele BTL. Vyjednávací síla tohoto dodavatele je tedy značná.

Dalšími významnými dodavateli jsou dodavatelé spotřebního materiálu jako jsou dezinfekce, papírové utěrky, tejpovací pásky a další. Dodavatelů je v této oblasti větší množství a ZZX si může svého dodavatele vybírat podle aktuální nabídky a ceny.

Mezi dodavatele patří také dodavatelé energií, kde má ZZX možnost odběru energií z místní bioplynové stanice.

4.6 Analýza vnitřního prostředí

4.6.1 McKinseyho 7S

Strategy (strategie)

Strategický rámec organizace je jasně vytyčený, vize i mise organizace jsou nastaveny. Slabou stránkou strategického řízení v ZZX je absence seznámení nově příchozích zaměstnanců se strategickým rámcem. Cíle organizace jsou nastavovány převážně v krátkodobém horizontu v závislosti na aktuálním dění v organizaci a v jejím prostředí. Krátkodobé nastavování cílů zajišťuje organizaci flexibilitu a adaptibilitu při reakci na změny ve vnějším okolí. Nicméně nedostatek dlouhodobého plánování brání efektivní alokaci zdrojů a snižuje dlouhodobou udržitelnost a stabilitu firmy. Plnění krátkodobých cílů je vždy vyhodnocováno a analyzováno při společných poradách.

Skills (dovednosti)

V ZZX je rozvíjení znalostí a dovedností značně podporováno formou finančních příspěvků na vzdělávací kurzy, pořádání interních vzdělávacích seminářů, ale také flexibilním nastavením pracovní doby pro potřeby vzdělávání. Velkým benefitem je možnost rozvoje v oblasti, o kterou má zaměstnanec zájem a následné uplatnění získaných znalostí a dovedností v praxi díky rozšíření portfolia služeb. Tímto mechanismem rovněž dochází k neustálému rozšiřování spektra nabízených služeb, zvyšování komplexnosti poskytované péče a přizpůsobování se aktuálním trendům ve fyzioterapii.

Vzdělávání zaměstnanců v různých oblastech fyzioterapie přispívá k rozmanitosti týmu a umožňuje předávání znalostí mezi kolegy v rámci interních vzdělávacích seminářů. Všichni zaměstnanci tak mají povědomí o schopnostech svých kolegů a dokáží pacientům doporučit vhodný přístup pro řešení daného problému.

V rámci základních fyzioterapeutických metod a postupů je každý zaměstnanec zastupitelný svými spolupracovníky, což umožňuje v případě nepřítomnosti některého ze zaměstnanců převzetí velké části pacientů jiným kolegou. Tímto je výrazně snížena administrativní zátěž spojená s informováním pacientů o změně termínu plánované terapie.

Dovednosti zaměstnanců jsou také ovlivňovány studenty, kteří přicházejí na pracoviště za účelem odborné praxe. Studenti fyzioterapie přicházejí na praxe s aktuálními znalostmi z akademického prostředí a mohou zaměstnance obohatit v oblasti nových postupů ve fyzioterapii.

Shared values (sdílené hodnoty)

Organizační kultura podporuje v ZZX společné hodnoty. Hlavními sdílenými hodnotami organizace jsou individuální, vlídný a empatický přístup ke každému pacientovi, dále spokojenost, na straně pacienta i terapeuta a vzájemná spolupráce.

S ohledem na důraz na spolupráci ve firmě byla v rámci strategických porad celého týmu zaměstnanců vyhodnocena komunikace jako nejdůležitější prvek. Sdílené hodnoty se přirozeně odrážejí v chování a jednání zaměstnanců.

Silná a jednotná organizační kultura založená na sdílených hodnotách je dále podporována symboly a vizuálními znaky, které jsou jednotné – stejné logo je na firemních oděvech, dárkových poukazech, na dveřích do čekárny a na plakátech v čekárně a také na sociálních sítích. Dalším prvkem jsou informační zvyklosti jako jsou pravidelné porady, semináře, dále společensko-rozvojové zvyklosti, jako jsou dobrovolné mimopracovní akce. V rámci společensko-rozvojových zvyklostí se jedná o pravidelné teambuildingy, společné večeře, svatby, sportovní odpoledne nebo oslavy narozenin některého z kolegů.

Důležitým prvkem sdílených hodnot je etické jednání, které vychází z etického kodexu fyzioterapeuta, jenž se věnuje především vztahům ke klientům a k ostatním kolegům.

Veškeré prvky sdílených hodnot jsou v souladu se stanovenou misí organizace. Vize organizace je problematická, protože se zavazuje k poskytování péče nejvyšší kvality, ačkoliv interní systém měření kvality péče není zaveden. Pro organizaci je tedy nemožné bez kontroly kvality stanovené vize dosáhnout.

Structure (struktura)

ZZX má jednoho vlastníka, pracuje zde 8 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (dále HPP) a 3 zaměstnanci vykonávají práci na základě dohody o provedení práce (dále DPP). Vlastník vede organizaci a zároveň v ní pracuje jako fyzioterapeut. Dále je zde zaměstnáno dalších 8 fyzioterapeutů v částečném pracovním úvazku (0,4–0,8), z nichž 7 je zaměstnáno na HPP a jeden na DPP. Provoz v zařízení řídí dispečer na HPP, dále zde pracuje rehabilitační lékařka na DPP a jeden masér rovněž na DPP.

V současné době je v zařízení pro práci fyzioterapeuta nebo maséra k dispozici 6 oddělených lůžek a jedna tělocvična. Administrativní pracovnice pracuje v kanceláři, která je součástí komplexu ordinací a tělocvičny.

Organizační model se odvíjí od velikosti a komplexnosti daného subjektu. Organizační struktura je zde jedno-liniová, vertikální, která se vyznačuje jednoduchou hierarchií a jasně

definovanými liniemi autority a odpovědnosti. Na jedné straně vertikály je majitelka firmy, která je zároveň vedoucí fyzioterapeutkou, má nejvyšší pravomoci a je odpovědná za řízení organizace. Na straně druhé jsou ostatní zaměstnanci, kteří se od sebe odlišují pouze ve specifických pravomocech a mírně v náplni práce.

Rozhodování ve firmě má převážně decentralizovaný charakter. Zaměstnanci mají poměrně značnou autonomii, co se týče rozhodování a organizace týkající se jejich práce. Zaměstnanci tak rozhodují na základě svých kompetencí a odpovědnosti. Tento model umožňuje flexibilně reagovat na aktuální problémy a potřeby. Zaměstnanci jsou rovněž zapojeni do významných rozhodnutí týkající se chodu organizace, jako je plánování, cenové politiky a další. Tento přístup podporuje motivaci zaměstnanců, angažovanost a rozhodovací schopnosti.

Systems (systémy)

Vybrané systémy řízení, jako jsou organizační struktura a rozhodovací procesy jsou popsány v rámci v oblasti struktury výše.

Další důležitou složkou jsou komunikační systémy a standardy v organizaci. Komunikační systémy zahrnují interní a manažerskou komunikaci. V rámci interní komunikace jde především o plánování porad a seminářů které se pravidelně konají. Krátké hodinové porady se konají každý měsíc a dlouhé porady a interní semináře pak každé čtvrtletí. ZZX je zařízení s dynamickým prostředím plným častých změn a nových organizačních záležitostí. V důsledku toho zde občas objevuje napjatá atmosféra způsobená nedostatkem příležitostí ke komunikaci s vedením pro řešení důležitých provozně-organizačních záležitostí. Provoz ZZX si vzhledem ke svému charakteru vyžaduje více krátkých porad pro zkvalitnění interní komunikace.

Součástí pravidelných porad je vyhodnocení výkonnosti organizace za uplynulé období a plnění stanovených cílů. V rámci vyhodnocení úkolů zadaných na předešlých poradách jsou opakovaně zmiňovány stejné záležitosti, které zaměstnanci neplní. Nejčastěji se jedná o nedostatky v zápisech do zdravotnické dokumentace a nedostatečné zaznamenávání kontaktních informací klientů. Dodržování zadaných úkolů ovšem není nijak postihováno, což vede k nedostatku motivace zaměstnanců k jejich plnění.

Management organizace nese odpovědnost za vedení transparentní komunikace, zajišťuje plnění stanovených cílů, organizuje pravidelné porady, během nichž efektivně řídí diskusi a podněcuje své podřízené ke spolupráci. V rámci interních public relations je součástí každé

porady ohodnocení předešlého období. Hodnotí se zejména úspěchy jednotlivých zaměstnanců, úspěchy celé firmy a součástí jsou také podněty ke zlepšení a hlášení nadcházejících změn. V rámci manažerské komunikace není věnována dostatečná pozornost novým zaměstnancům při jejich nástupu a orientaci ve firmě. Ve firmě chybí popis a implementace adaptačního procesu nového zaměstnance. Nedostatky jsou rovněž v řízení změn, kdy zaměstnanci, kteří nebyli přítomni na poradě nejsou vždy informováni o nadcházejících změnách. Další slabou stránkou v oblasti komunikace je opomíjení rozvoje komunikačních kompetencí.

V rámci hodnocení zaměstnanců je značným nedostatkem absence jednotného interního systému hodnocení zaměstnanců, kde by byli zaměstnanci hodnoceni např. za svůj pracovní výkon, týmovou spolupráci a profesionální chování. V současné době jsou zaměstnanci hodnoceni formou finanční odměny doplněné o velmi stručné ústní nebo písemné hodnocení. Výše finanční odměny ani obsah krátkého písemného hodnocení nejsou nijak diskutovány a není tak zde prostor pro zpětnou vazbu. Dlouhodobě jsou zaměstnanci hodnoceni ve formě finančního osobního ohodnocení.

Oblast sociální politiky je ve firmě dobře nastavena. Zaměstnanci pracují v příjemném, moderně vybaveném prostředí, mají možnost flexibilního přizpůsobení pracovní doby v závislosti na požadavcích každého zaměstnance individuálně, mají benefity jako jsou 28 dní dovolené, 3 dny volna na nemoc (neboli sick days), mají možnost využívat služeb ZZX pro sebe a své blízké a jsou podporováni ve vzdělávání.

Další skupinou jsou systémy kvality a kontroly. Organizace nemá zaveden interní systém hodnocení kvality péče. Kvalita poskytované péče tedy není nijak měřena ani monitorována. Tento fakt může zapříčinit nedostatečný vývoj a zlepšování kvality služeb, nedostatečnou transparentnost a může být příčinou zvýšeného rizika chyb a komplikací při poskytování péče. Dále absence interního systému hodnocení kvality může snižovat spokojenost pacientů v důsledku nenaplňování potřeb a očekávání pacientů.

Další oblastí jsou interní systémy a procesy. Patří sem např. systém objednávání pacientů, rušení rezervovaných termínů, stornopoplatky a další. Organizace má na svých webových stránkách uvedenou informaci, že v případě, kdy klient nedorazí na domluvenou terapii bez předchozí omluvy, je mu účtován poplatek ve výši 50 % z plánované terapie. Tento systém v praxi ovšem vůbec nefunguje. Pacientům žádné poplatky za neomluvené termín účtovány nejsou a firma tím přichází o zisky.

V oblasti informačních systémů a technologií organizace využívá software Medicus pro správu elektronické zdravotnické dokumentace, dále systém myFox jako rezervační systém pro klienty samoplátce, kterým systém zasílá upomínkové SMS 24 hodin před plánovanou terapií a software PURObot pro optimalizaci ekonomického výkonu organizace. Nedostatkem v této oblasti je nevyužívání funkcí rezervačního systému myFox naplno. Systém myFox umožňuje klientům si samostatně rezervovat termín, bez nutnosti volání do ordinace, také umožňuje online platbu nebo platbu předem při objednání. Využívání těchto funkcí softwaru by mohlo značně usnadnit administrativní zátěž.

Staff (spolupracovníci)

Všichni zaměstnaní fyzioterapeuti jsou kvalifikováni k poskytování péče v oblasti fyzioterapie. Téměř všichni zaměstnanci mají minimálně tříleté vysokoškolské vzdělání zakončené titulem Bc., někteří mají dokončené také navazující studium s titulem Mgr., rehabilitační lékařka má atestaci v oblasti rehabilitační a fyzikální medicíny. Součástí firemního kolektivu jsou také brigádníci – jedna fyzioterapeutka a jeden masér. Majitelka firmy, která zde pracuje jako fyzioterapeut a zároveň vede organizaci je uznávanou expertkou v oboru, má dlouholeté zkušenosti a v profesní oblasti je vzorem pro své kolegy.

Za spolupracovníky jsou považováni taktéž studenti oboru fyzioterapie, kteří do ZZX přicházejí plnit svou odbornou praxi. V ZZX si své budoucí zaměstnance vybírá vedení firmy převážně ze studentů, kteří zde absolvují odborné praxe. Toto následně usnadní adaptační proces zaměstnance, který již zná své budoucí pracovní prostředí i kolegy. Zároveň tento systém umožňuje vybrat zaměstnance na základě dlouhodobé zkušenosti, a nejen na základě krátkého pohovoru.

Organizace dbá na vysokou spokojenost svých zaměstnanců dobře nastavenou sociální politikou, spokojenost zaměstnanců je také vyzdvihována na společných poradách. Reálná spokojenost zaměstnanců ovšem není nijak hodnocena jednotným systémem. Zaměstnanci ovšem mohou vyslovit svůj názor v rámci společných porad a uvést podněty k řešení.

Téměř všichni zaměstnanci v organizaci jsou angažovaní, aktivně se zapojují do pracovních činností, projevují zájem o svou práci, přispívají nápady, hledáním příležitostí a iniciativou ke zlepšování procesů a výsledků firmy. Většina zaměstnanců má zájem o svůj profesní rozvoj, kterým přispívají k rozvoji firmy a rozšiřování jejího portfolia služeb. Zaměstnanci vykazují dlouhodobou loajalitu (většina zaměstnanců pracuje ve firmě více než 10 let), jsou otevření při řešení konfliktů a organizaci neopouštějí ani v náročných časech.

Style (styl)

V ZZX je kladen vysoký důraz na autonomii při rozhodování a organizování pracovních úkonů. Všichni zaměstnanci jsou aktivně zapojeni do fungování organizace a vedoucí fyzioterapeutka dohlíží na dosahování stanovených cílů. Styl vedení, který ve firmě převažuje je liberální, neformální, založený na přirozené autoritě osobnosti vedoucí fyzioterapeutky.

Vedoucí fyzioterapeutka má díky malé velikosti firmy přímý vztah se zaměstnanci, podporuje participativní rozhodování, podněcuje rozvoj svých zaměstnanců a povzbuzuje týmovou spolupráci.

V oblasti komunikačního stylu ovšem není v ZZX kladen dostatečný důraz na otevřenou a transparentní komunikaci. Zaměstnanci jsou povzbuzováni ke sdílení nápadů a zpětné vazby, ovšem při řešení konfliktů nebo komplikovaných záležitostí jsou v atmosféře patrné obavy z represí a odsouzení.

Ačkoliv jsou patrné v oblasti komunikačního stylu nedostatky, je organizace neustále otevřená novým nápadům a inovacím. Zaměstnanci jsou povzbuzováni při zavádění a zkoušení nových metod a postupů a vedení ZZX neustále hledá nové způsoby a příležitosti k rozvoji firmy.

4.7 SWOT analýza

SWOT analýza vyhodnocuje nejvýznamnější faktory interního a externího prostředí. Nejprve je sestavena matice IFE, která vyhodnocuje faktory interního prostředí, následuje matice EFE, která analyzuje významné faktory externího prostředí podniku. Následuje matice IE, která prostřednictvím syntézy výsledků z matic IFE a EFE pomáhá lépe porozumět strategickému postavení organizace a pomáhá formulovat strategické záměry. V dalším kroku jsou získaná data jednotlivých oblastí silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb zanesena do tabulky vlastní SWOT analýzy a zároveň je tím vytvořena matice TOWS. Na základě SWOT analýzy jsou následně formulovány strategie a strategické cíle a je popsán návrh jejich implementace do praxe ZZX.

Matice IFE

Pro sestavení matice IFE bylo vybráno pět nejdůležitějších silných stránek a stejný počet nejvýznamnějších slabých stránek ZZX.

Mezi silné stránky byly zařazeny dobré vztahy s lékaři v okolí, které zajišťují velký objem pacientů a otevírají další možnosti spolupráce. Vlídný a empatický personál poskytuje příjemné prostředí a může vést k vyšší loajalitě a spokojenosti klientů ZZX. Široké produktové portfolio umožňuje nabídnout příchozím klientům komplexní péči, podporuje konkurenceschopnost ZZX a zároveň je významná část služeb dostupná pro samoplátce a tvoří tak významný zdroj příjmů ZZX. Silná organizační kultura posiluje týmovou spolupráci a podporuje loajalitu zaměstnanců. Široké ordinační hodiny umožňují flexibilitu, zvyšují dostupnost péče a jsou významným faktorem konkurenceschopnosti ZZX.

Jednou z významných slabých stránek ZZX jsou dlouhé čekací lhůty, které mohou způsobovat nespokojenost pacientů a zároveň mohou snižovat jejich loajalitu. Nedostatky v interní komunikaci a absence hodnocení zaměstnanců mohou snižovat efektivitu práce a spokojenost zaměstnanců, což může ovlivnit kvalitu poskytované péče. Absence interního systému hodnocení kvality péče omezuje schopnost identifikace potenciálních problémů v poskytované péči. Absence adaptačního procesu zaměstnanců může vést k pomalé integraci nových zaměstnanců, snížení efektivity a kvality jejich práce.

Přehled vybraných silných a slabých stránek včetně jejich váhy, stupně vlivu, výsledného součinu a výsledné hodnoty matice IFE přehledně zobrazuje **Tabulka 2**.

Tabulka 2 – Matice IFE

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] x [SV]
Silné stránky S				
1.	Dobré vztahy s lékaři v okolí	0,1	4	0,4
2.	Vlídný a empatický personál	0,09	3	0,27
3.	Široké portfolio služeb	0,1	4	0,4
4.	Silná organizační kultura	0,08	3	0,24
5.	Široké ordinační hodiny	0,1	4	0,4
Celkem silné stránky		**0,47**		
Slabé stránky W				
1.	Dlouhé čekací lhůty	0,1	1	0,1
2.	Nedostatky v mnoha aspektech interní komunikace	0,2	1	0,2
3.	Absence interního hodnocení zaměstnanců	0,1	2	0,2
4.	Absence interního systému hodnocení kvality péče	0,07	2	0,14
5.	Absence adaptačního procesu zaměstnance	0,06	2	0,12
Celkem slabé stránky		**0,53**		
∑		1,00		**2,47**

Váhy jednotlivých faktorů byly přidělovány tak, aby se součet silných a slabých stránek rovnal hodnotě 1,00. Hodnota stupně vlivu nabývá u silných stránek hodnoty 3 a 4, kde 4= významná silná stránka, 3= méně významná silná stránka. Hodnota stupně vlivu u slabých stránek nabývá hodnot 1 a 2, kde 2= méně významná slabá stránka, 1= významná slabá stránka. Součin váhy [V] a stupně vlivu [SV] u každého faktoru dá vzniku jeho váženého hodnocení. Součet těchto vážených hodnocení je výsledkem matice IFE reprezentující vnitřní pozici podniku k jeho strategickému záměru. Silnou interní pozici, kterou charakterizuje vysoká pravděpodobnost naplnění strategického záměru představuje hodnota 4, slabou pozici hodnota 1, průměrem je hodnota 2,5.

Výsledná hodnota matice IFE u ZZX je 2,47 ze 4 možných. Tato hodnota svědčí o průměrné interní pozici podniku. Průměrná hodnota matice IFE značí o významných silných i slabých stránkách, které se vzájemně vyrovnávají. ZZX se tedy při formulaci strategie může opírat o existující silné stránky, zároveň by ovšem měl být zohledněn rozvoj oblastí, kde je potřeba zlepšení.

Matice EFE

Pro sestavení matice EFE bylo vybráno pět nejdůležitějších příležitostí a stejný počet nejvýznamnějších hrozeb ZZX.

Významnou příležitostí je pro ZZX možnost navázání spolupráce s odborníky v okolí, konkrétně např. s místní stomatologickou a gynekologickou ordinací, které by zajistily příchod nových klientů samoplátců. Využití software pro usnadnění administrativních procesů by mohlo pomoci snížit administrativní zátěž a umožnilo by to efektivnější využívání pracovní síly. Nízká konkurence v okolí zajišťuje ZZX vedoucí pozici a významný podíl na trhu. Rostoucí poptávka po léčebně-rehabilitačních službách je příležitostí pro rozšíření klientely ZZX, podporuje dlouhodobou udržitelnost podniku a posiluje jeho vyjednávací pozici při jednání se zdravotními pojišťovnami. Možnost účasti zaměstnanců na vzdělávacích kurzech, seminářích a specializačním vzdělávání je příležitostí pro rozšiřování portfolia služeb a zvyšování kvality poskytovaných služeb a zlepšování interních procesů.

Významnou hrozbu pro ZZX je ekonomická situace ČR zahrnující snížení rozpočtu pro MZČR, což se negativně odráží ve snižování toku financí do zdravotnictví. Vysoká inflace zvyšuje náklady na provoz ZZX a zároveň vlivem snižování kupní síly vede ke změně spotřebitelského chování. Terapeuti poskytující alternativní formy terapie mohou v důsledku změn v trendech zdravotního chování představovat konkurenci pro ZZX stejně jako maséři v okolí, prezentující se jako vystudovaní odborníci. Nedostatek fyzioterapeutů na trhu práce by mohl do budoucna ohrozit provoz ZZX vlivem nedostatku kvalifikovaného personálu.

Přehled vybraných příležitostí a hrozeb včetně jejich váhy, stupně vlivu, výsledného součinu a výsledné hodnoty matice EFE přehledně zobrazuje **Tabulka 3**.

Tabulka 3 – Matice EFE

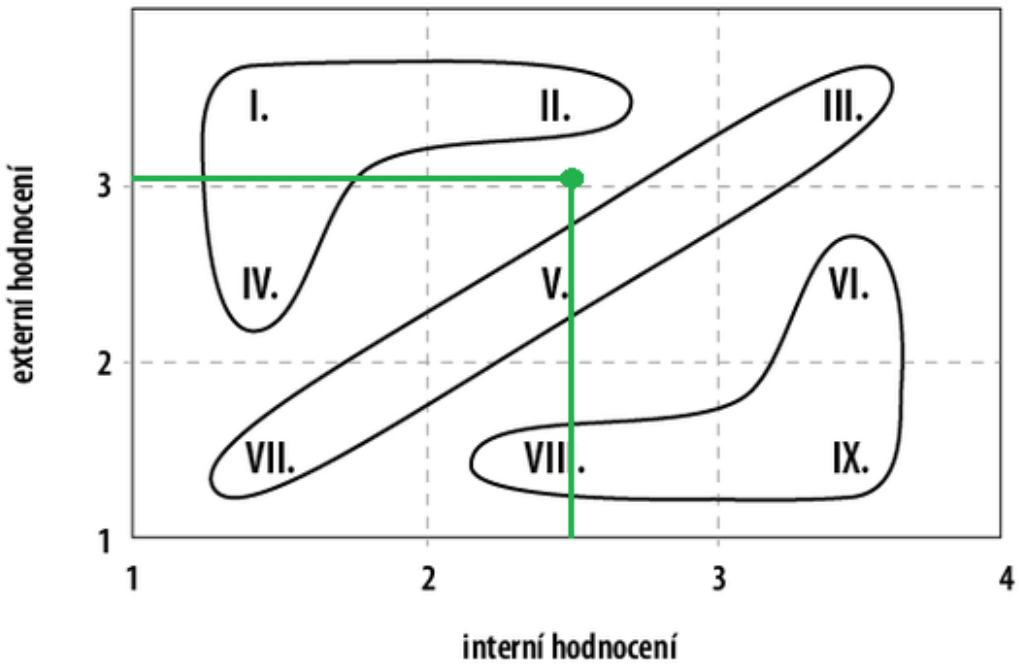
	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] x [SV]
Příležitosti O				
1.	Spolupráce s odborníky v okolí	0,2	4	0,8
2.	Software pro usnadnění administrativních procesů	0,07	2	0,14
3.	Nízká konkurence v okolí firmy	0,1	3	0,3
4.	Rostoucí poptávka po léčebně-rehabilitačních službách	0,2	4	0,8
5.	Vzdělávání zaměstnanců – kurzy, specializační vzdělávání	0,08	2	0,16
Celkem příležitosti		**0,65**		
Hrozby T				
1.	Snížení rozpočtu pro MZČR	0,1	3	0,3
2.	Vysoká inflace	0,1	3	0,3
3.	Maséři vydávající se za odborníky	0,06	2	0,12
4.	Změny v trendech zdravotního chování	0,04	1	0,04
5.	Nedostatek fyzioterapeutů na trhu práce	0,05	2	0,1
Celkem hrozby		**0,35**		
∑		1,00		**3,06**

Váhy jednotlivých faktorů byly přidělovány tak, aby se součet příležitostí a hrozeb rovnal hodnotě 1,00. Hodnota stupně vlivu nabývá u faktorů matice EFE hodnot od 1 do 4 podle stupně vlivu, kde 4= nejvyšší, 3= nadprůměrný, 2= střední a 1= nízký. Součin váhy [V] a stupně vlivu [SV] u každého faktoru dá vzniku jeho váženého hodnocení. Součet těchto vážených hodnocení je výsledkem matice EFE a reprezentuje citlivost strategického záměru firmy na vnější prostředí. Nejvyšší míru citlivosti vyjadřuje číslo 4, nízkou míru citlivosti pak číslo 1, střední míru označuje hodnota 2,5.

Výsledná hodnota matice EFE u ZZX je 3,06 ze 4 možných. Tato hodnota svědčí o mírně nadprůměrné citlivosti podniku k vnějším faktorům, které by při formulaci strategie měly být zohledněny. ZZX by se mělo zajímat zejména o příležitosti s vysokým stupněm vlivu. Zároveň by ZZX mělo být připraveno čelit možným dopadům významných hrozeb týkající se ekonomické situace ČR.

Matice IE

Při zpracování matice IE byla pro přehledné zobrazení jednotlivých oblastí využita matice IE, kterou ve svých publikacích zobrazují Slouka (2017) a Fotr (2020). Na základě zjištěných hodnot z matice IFE a EFE byla data zanesena do matice IE. Na osu *x* byla zanesena hodnota matice IFE 2,47 a na osu *y* byla zanesena hodnota matice EFE 3,06. Vše přehledně zobrazuje **Obrázek 7** níže.



Obrázek 7 – Matice IE – pozice ZZX

Zanesení dat do matice IE zobrazuje polohu ZZX. Jak je patrné z **Obrázku 7**, ZZX se nachází v oblasti II., těsně na hranici s oblastí V., tedy mezi oblastmi „Stavěj a zajišťuj růst“ a „Udržuj a potvrzuj“.

Na základě výsledku matice IE, by ZZX mělo uplatnit strategii, která spojuje prvky obou oblastí II. a V. ZZX by mělo aktivně využívat své silné stránky a rozvíjet je tak, aby maximalizovalo svůj potenciál a růst na trhu. Paralelně s tím by měla být do strategie začleněna opatření, která zajistí udržení a posílení pozice ZZX na trhu, umožní využití významných příležitostí v okolí a připraví podnik na případné hrozby.

Po sestavení matice IE následovalo zanesení součtu vah jednotlivých oblastí silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb do tabulky vlastní SWOT analýzy.

Z tabulky SWOT analýzy je zřejmé, že by organizace měla uplatnit strategii WO, tedy strategii, která prostřednictvím příležitostí pomůže potlačit slabé stránky. Nicméně vzhledem k minimálnímu rozdílu mezi součtem vah silných a slabých stránek, by také organizace měla zvážit využití strategie SO.

Matice TOWS

Tabulka 4 – Matice TOWS

SWOT analýza ZZX Matice TOWS	**SILNÉ STRÁNKY (S) – 0,47** Dobré vztahy s lékaři v okolí Vlídný a empatický personál Široké portfolio služeb Silná organizační kultura Široké ordinační hodiny	**SLABÉ STRÁNKY (W) – 0,53** Dlouhé čekací lhůty Nedostatky v mnoha aspektech interní komunikace Absence interního hodnocení zaměstnanců Absence interního systému hodnocení kvality péče Absence adaptačního procesu zaměstnance
PŘÍLEŽITOSTI (O) – 0,65 Spolupráce s odborníky v okolí Software pro usnadnění administrativních procesů Nízká konkurence v okolí firmy Rostoucí poptávka po léčebně-rehabilitačních službách Vzdělávání zaměstnanců – kurzy, specializační vzdělávání	Strategie SO	**Strategie WO**
HROZBY (T) – 0,35 Snížení rozpočtu pro MZČR Vysoká inflace Maséři vydávající se za odborníky Změny v trendech zdravotního chování Nedostatek fyzioterapeutů na trhu práce	Strategie ST	Strategie WT

Pro každou oblast silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb byly přiřazeny hodnoty součtu vah jednotlivých faktorů, které byly vytvořeny v maticích IFE (**Tabulka 2**) a EFE (**Tabulka 3**). Tyto součty vah následně v matici TOWS (**Tabulka 4)** zobrazují významnost jednotlivých oblastí a jsou podkladem pro výběr vhodné strategie.

Dvou nejvyšších hodnot bylo dosaženo v oblasti příležitostí (hodnota 0,65) a slabých stránek (hodnota 0,53). Na základě výsledku matice TOWS by mělo ZZX volit strategii WO, tedy využít příležitostí z okolí pro minimalizování slabých stránek podniku.

Vzhledem k vysoké hodnotě dosažené v oblasti silných stránek a nezanedbatelné váze hrozeb by mělo být zváženo také využití prvků strategií SO a ST.

4.8 Formulace strategie a strategických cílů

Formulace strategie ZZX by měla vycházet z provedených analýz interního a externího prostředí firmy. Zároveň by měla být formulovaná strategie v souladu s posláním a vizí ZZX. Ačkoliv budou při tvorbě strategie dominantní takové přístupy, které vycházejí z provedených analýz, pro splnění všech kritérií budou do nového strategického záměru organizace integrované prvky z více strategických přístupů.

Vize organizace je stát se nejvyhledávanější ordinací fyzioterapie v okrese poskytující péči nejvyšší kvality. Aby mohla být naplněna tato vize, musí mít ZZX zaveden interní systém hodnocení kvality poskytované péče.

Misí organizace je poskytování komplexní odborné péče s důrazem na individualitu každého klienta. Mise je dobře naplňována díky širokému portfoliu služeb a díky silné organizační kultuře, která podporuje tvorbu a sdílení společných hodnot včetně důrazu na individualitu každého klienta.

Na základě výsledku matice IE, která syntetizovala výsledky matice IFE a EFE se podnik nachází mezi oblastmi II. a V., tedy v oblastech, kde by měla strategie zahrnovat využívání svých silných stránek a využívání příležitostí z okolí za současného respektování přítomných hrozeb. Měla by být uplatněna strategie diverzifikace a mělo by být zahrnuto rozšiřování portfolia služeb.

Na základě matice TOWS by měly být uplatněny prvky strategie WO, vzhledem k významným příležitostem v okolí s ohledem na důležité slabé stránky, kterými ZZX disponuje. Zároveň je strategie WO vhodná při zavádění systémů pro řízení kvality, což bude jedním z cílů ZZX.

Sestavení matic IFE, EFE, IE a zanesení klíčových aspektů do tabulky vlastní SWOT analýzy a s tím provedení matice TOWS, napomohlo formulovat vhodné strategie a strategické cíle pro ZZX. Provedením interních a externích analýz byly zjištěny klíčové silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby ZZX.

Na základě kombinace výsledků všech analýz, za současného respektování povahy ZZX a dostupných zdrojů, lze formulovat následující strategie:

Využití příležitostí pro minimalizaci slabých stránek – strategie WO:

Strategický cíl WO: ZZX využije možnosti specializačního vzdělávání a kurzů pro zlepšení stávajících nebo zavedení chybějících interních procesů do konce roku 2025.

Specifický cíl WO1: ZZX umožní zaměstnanci Y možnost specializačního vzdělávání v oblasti zdravotnického managementu a umožní zaměstnanci aplikovat získané poznatky ke zlepšení interních procesů v organizaci, zejména doplnění chybějících procesů. Zavedení interního systému hodnocení kvality poskytované péče, zavedení jednotného systému hodnocení zaměstnanců a sestavení a implementace adaptačního procesu nového zaměstnance. Splnění cílů proběhne do konce roku 2024.

Specifický cíl WO2: Vedoucí fyzioterapeutka ZZX využije dvou vzdělávacích kurzů zaměřených na leadership a komunikační techniky pro rozvoj manažerských dovedností, což přispěje ke zlepšení interní komunikace do konce roku 2024.

Využití silných stránek a příležitostí – strategie SO:

Strategický cíl SO: ZZX využije dobrých vztahů s lékaři v okolí pro navázání spolupráce s odborníky v okolí do června 2025.

Specifický cíl SO1: ZZX naváže spolupráci s místní stomatologickou ordinací, která na základě spolupráce zajistí příchod nových klientů samoplátců. Bude se jednat o pacienty s funkčními poruchami v oblasti čelistního kloubu. Jeden ze zaměstnanců ZZX absolvoval kurz zaměřený na tuto problematiku. Zavedení této nové služby přispěje k dalšímu rozšíření portfolia služeb a zvýšení podílu klientů samoplátců do června 2025.

Specifický cíl SO2: ZZX naváže spolupráci s místní gynekologickou ordinací, která na základě spolupráce zajistí příchod nových klientů samoplátců. Bude se jednat převážně o pacientky těhotné a po porodu, které mají např. bolesti pohybového aparátu, bolesti břicha a další. V ZZX je více zaměstnanců, kteří absolvovali odborné kurzy týkající se fyzioterapie v těhotenství a po porodu, zároveň ZZX nabízí službu viscerální terapie, která je též vhodná pro pacientky s gynekologickými obtížemi. Zavedení této nové služby přispěje k dalšímu rozšíření portfolia služeb a zvýšení podílu klientů samoplátců do června 2025.

Specifický cíl SO3: ZZX vylepší stávající spolupráci s ambulantními specialisty v okolí, což zajistí správně vyplněné rehabilitační předpisy, podpoří se tím ekonomická situace ZZX a zvýší se spokojenost některých pacientů, kteří budou mít díky správně vyplněnému předpisu nárok na větší objem péče do června 2025.

Využití silných stránek pro minimalizaci hrozeb– strategie ST:

Strategický cíl ST: ZZX využije při rostoucí poptávce po léčebně-rehabilitačních službách svého širokého portfolia služeb a vlídného a empatického personálu pro získání a udržení většího podílu klientů samoplátců a s tím dojde k potlačení dopadu ekonomických hrozeb do konce roku 2025.

Specifický cíl ST1: ZZX dosáhne podílu klientů samoplátců a klientů jejichž péči hradí zdravotní pojišťovny 1:1 (tedy 50 % samoplátců a 50 % klientů jejichž péče je hrazena z v. z. p., oproti současnému stavu, kdy podíl samoplátců je 40%), zlepší se ekonomická situace ZZX. Touto změnou poměru klientů dojde k částečné kompenzaci týkající se omezování úhrad za poskytnutou péči ze stran zdravotních pojišťoven. Zároveň díky zvýšení podílu klientů samoplátců bude moci ZZX navýšit počet zaměstnanců, což by významně pomohlo zkrátit čekací lhůty. Milník pro naplnění cíle je do konce roku 2025.

4.9 Návrh implementace vybrané strategie

Implementace strategie založené na kombinaci prvků strategií WO, SO a ST vyžaduje komplexní plánování. Propojením nejzásadnějších prvků vybraných tří strategií by mělo dojít k efektivnímu využívání silných stránek a příležitostí k minimalizaci slabých stránek a potlačení dopadů hrozeb.

Na základě pravidel pro úspěšnou implementaci strategie bude potřeba udělat změny v organizační struktuře, v nastavení interní komunikace a změny by se měly dotknout také systémů odměňování tak, aby byly přizpůsobené vytyčeným cílům.

Implementace strategie WO:

Dominantním krokem by měla být implementace strategie WO, která by podpořila minimalizaci slabých stránek a přispěla by k zajištění dlouhodobě udržitelného výkonu organizace. Bez dobře zavedených a fungujících interních systémů včetně interní komunikace není možné optimálně nastavit a implementovat prvky dalších strategií.

Pro implementaci strategie WO by ZZX mělo provést opatření k dosažení stanovených strategických cílů. Implementaci strategie týkající se využití specializačního vzdělávání u zaměstnance Y, bude vyžadovat změny v organizační struktuře. Bude potřeba danému zaměstnanci přidělovat funkce, odpovědnosti a pravomoci. Změna se dotkne také rozhodovacích procesů, které by měly být na základě přidělených pravomocí více decentralizované a flexibilní.

Zavedení interního systému hodnocení kvality poskytované péče by přispělo k realizovatelnosti naplnění stanovené vize organizace. Zároveň by byl naplněn požadavek stanovený zákonem č. 372/2011 Sb., kde je popsána povinnost poskytovatele zdravotních služeb mít zaveden interní systém hodnocení kvality a bezpečí.

Zavedení jednotného interního systému hodnocení zaměstnanců by mělo přispět k jejich objektivnímu a spravedlivému hodnocení. Zároveň by mělo hodnocení zaměstnanců podporovat výkonnost organizace a mělo by podněcovat dobré vztahy mezi zaměstnanci a vedením.

Implementací adaptačního procesu by se měl zlepšit proces integrace nových zaměstnanců do pracovního prostředí firmy a mělo by se tím podpořit lepší začlenění do týmu. Zavedení adaptačního procesu by mělo zvýšit produktivitu zaměstnance díky jeho rychlému začlenění. Zároveň by měl adaptační proces přispívat k zachování a rozvoji firemní kultury.

Kurzy zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností a leadershipu pro vedení ZZX by mohly přispět k lepší komunikaci ve firmě, účinnějšímu řízení konfliktů a efektivnějšímu dosahování cílů organizace.

Po naplnění specifických cílů a strategického cíle strategie WO bude ZZX moci přistoupit k implementaci prvků dalších strategií.

Implementace strategie SO:

Strategie SO využívá významné silné stránky dobrých vztahů s lékaři v okolí pro navázání spolupráce s odborníky v okolí. Organizace je připravena tuto strategii implementovat, protože má kompetentní zaměstnance, kteří se mohou věnovat pacientům s problematikou čelistního kloubu a zároveň má zaměstnance kompetentní pro oblast gynekologické fyzioterapie. Implementaci této strategie zároveň podporují výborné vztahy s místní stomatologickou i gynekologickou ambulancí. Rovněž podpoření spolupráce s ambulantními specialisty v okolí pro vylepšení lékařských předpisů lze nezávisle implementovat.

Ačkoli je ZZX připraveno přijmout prvky strategie SO, mělo by je implementovat, až po dosažení cílů strategie WO, která je základem pro stabilní interní prostředí firmy a je klíčem k dlouhodobému úspěchu a stabilitě organizace.

Pro úspěšnou implementaci strategie SO by bylo vhodné popsat výhody vzájemné spolupráce pro všechny zúčastněné strany a aktivně budovat dlouhodobé vztahy. Změny by se měly projevit také v sociální politice firmy, ve formě motivačního programu pro zaměstnance, který by podporoval výkonnost zaměstnanců, jejich angažovanost a loajalitu.

Cílem zavedení motivačního programu ve firmě by mělo být vytvoření prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí ceněni, podporováni a motivováni k dosahování individuálních i společných cílů firmy.

Implementace strategie ST:

Implementace prvků strategie ST by měla pomoci prostřednictvím silných stránek a částečně prostřednictvím příležitosti zvyšující se poptávky po léčebně rehabilitačních službách, zvýšit poměr samoplátců.

Zajištění většího podílu samoplátců potlačí dopady ekonomických hrozeb a zároveň umožní ZZX přijmout další zaměstnance a zpětnovazebně dojde ke zkrácení čekacích lhůt a tím k potlačení slabé stránky ZZX.

Pro úspěšnou implementaci této strategie by bylo dobré, aby byly naplněny všechny kroky strategií WO a SO, čímž bude zajištěno stabilní interní prostředí firmy. Díky novým motivačním prvkům zavedeným v sociální politice budou zaměstnanci motivováni k úspěšné realizaci vytyčených strategických cílů a bude tak podporována dlouhodobá stabilita a udržitelnost podniku.

5 DISKUSE

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení strategické analýzy ve vybraném zdravotnickém zařízení, v textu označovaném jako ZZX, s cílem poskytnout přehledný a relevantní náhled na současnou situaci podniku a jeho budoucí perspektivy.

Dílčími cíli strategické analýzy ZZX byla identifikace příležitostí a hrozeb na základě analýzy externího prostředí ZZX a popis silných a slabých stránek na základě analýzy interního prostředí organizace. Dalšími dílčími cíli práce byly formulace strategie a strategických cílů na základě provedených analýz a návrh implementace vybrané strategie včetně popisu opatření, která bude potřeba pro úspěšnou implementaci přijmout.

Pro hodnocení externího prostředí ZZX byly použity metody: PESTLE analýza, analýza odvětví a Porterova analýza pěti sil.

PESTLE analýza umožnila vhlédnout do externího prostředí ZZX a napomohla identifikovat významné externí faktory. V současné době jsou pro ZZX nejvýznamnější ekonomické a socio-demografické faktory. V oblasti ekonomických faktorů byly identifikovány hrozby týkající se zejména snižování toku financí do odvětví fyzioterapie a vysoká inflace. V důsledku snižování toku financí do oblasti fyzioterapie dochází ke zvyšování podílu služeb za přímou úhradu od pacienta. Zároveň v důsledku vysoké inflace se současným snižováním kupní síly dochází ke změnám ve spotřebitelském chování, což může mít na ZZX negativní dopady. Na druhou stranu socio-demografický vývoj populace přináší ZZX převážně pozitivní faktory, jako je zvýšená poptávka po léčebně-rehabilitačních službách především v důsledku stárnutí populace.

Obdobné hrozby ekonomického rázu popsali také autoři zahraniční studie Aslan, Orhan a Ustun (2014), kteří se ve své studii zabývali tvorbou strategií pro zdravotnictví v Turecku. Naopak socio-demografické faktory, jako stárnutí populace zahrnuli autoři této studie do oblasti hrozeb pro zdravotnický sektor.

Problémy se snižováním toku financí do oblasti fyzioterapie ve své studii popisují také kanadští autoři Crawford et al. (2022), kteří se ve své studii zabývali strategiemi ke zvýšení přístupu k ambulantním fyzioterapeutickým službám. Ekonomické hrozby spojené se změnami v úhradových vyhláškách zmiňuje ve své práci také Burianová (2015).

Důležitou příležitostí, která byla identifikována při PESTLE analýze je možnost vzdělávání fyzioterapeutů formou vzdělávacích kurzů nebo specializačního vzdělávání. V současné době je možné vzdělávání v oblasti odborných znalostí a dovedností a tím prohlubování tvrdých dovedností, které jsou specifické pro oblast fyzioterapie a ZZX umožňují rozšiřovat své portfolio služeb a zvyšovat kvalitu poskytované péče.

Dále se mohou zaměstnanci vzdělávat v oblasti měkkých dovedností, které se zaměřují zejména na leadership, mezilidské vztahy a komunikaci. Rozvoj měkkých dovedností by měl podněcovat tvorbu harmonického a produktivního interního prostředí firmy a v důsledku by měl pozitivně ovlivňovat výkonnost a dlouhodobý úspěch organizace. Pouze rozvoj obou typů dovedností zajistí ZZX silné a stabilní interní prostředí firmy nezbytné pro poskytování komplexní a kvalitní péče o klienty.

V návaznosti na PESTLE analýzu byla provedena analýza odvětví jejímž cílem bylo identifikovat faktory, které formují a ovlivňují změny a inovace v odvětví fyzioterapie. Při analýze odvětví byla jako významný faktor identifikována zejména zvyšující se poptávka po léčebně-rehabilitačních službách představující významnou příležitost pro ZZX. Vysoká poptávka poskytuje ZZX stabilní tržní pozici, zajišťuje pravidelné příjmy a umožňuje neustálé rozšiřování portfolia služeb.

Rostoucí poptávku po léčebně-rehabilitačních službách v důsledku stárnutí populace a nárůstu chronických onemocněních popisují ve svých studiích také autoři Landry et al. (2008), Burianová (2015) nebo jak je uvedeno v článku časopisu Medical Tourism Magazine (2024). Globální růst poptávky po léčebně-rehabilitačních službách udává také Světová zdravotnická organizace (2018).

Na analýzu odvětví navazuje analýza konkurence, která byla provedena s využitím Porterova modelu pěti sil hodnotící síly, které mají významný vliv na podnik v daném prostředí, a se kterými lze s využitím strategického managementu pracovat a ovlivňovat je ve prospěch podniku. Na základě Porterova modelu lze konstatovat, že konkurenční prostředí v blízkém okolí ZZX není vysoké, což znamená pro ZZX příležitost k rozvoji a snazšímu přilákání a udržení klientů od konkurenčních poskytovatelů péče.

Z analýzy současných konkurentů v odvětví zároveň vyplynuly některé silné a slabé stránky ZZX. Ve srovnání s konkurencí má ZZX výrazně delší čekací lhůty, což představuje slabou stránku. Naopak oproti konkurenci má ZZX kvalitnější personál, širší ordinační hodiny a více individualizovaný přístup k pacientům. Další významnou silnou stránkou ZZX jsou

dlouhodobě dobré vztahy s lékaři v okolí, které jsou pro ZZX zároveň příležitostí pro navázání nové spolupráce a pro potenciální konkurenty představují bariéru vstupu na trh.

Pro hodnocení interního prostředí ZZX byl použit McKinseyho 7S model, který pomáhá lépe porozumět internímu prostředí firmy a pomáhá identifikovat oblasti, které je potřeba zlepšit nebo jich využít pro dosažení strategických cílů.

Při analýze vnitřního prostředí byly popsány silné a slabé stránky, které se částečně prolínají již s výsledky analýz externího prostředí ZZX. Navíc zde byly popsány silné stránky v oblasti „měkkých S“, tedy v oblasti lidských aspektů organizace. ZZX disponuje silnou organizační kulturou a vlídným a empatickým personálem. Tyto faktory jsou silnou stránkou ZZX. Naopak v oblasti „tvrdých S“, zejména v oblasti systémů byly identifikovány zásadní slabé stránky ZZX jako jsou nedostatky v interní komunikaci, absence interních systémů pro hodnocení zaměstnanců a hodnocení kvality péče a absence adaptačního procesu.

Zajímavou informaci o důležitosti měkkých a tvrdých faktorů popisují ve své studii autoři (Chmielewska, M. et. al, 2022), kteří prováděli hodnocení organizační výkonnosti ve veřejných nemocnicích pomocí metody McKinseyho 7S. Závěrem jejich studie je, že tvrdé prvky jsou nepochybně důležitými aspekty organizace, nicméně ovlivňují výkon řízení pouze v omezené míře. Při identifikaci a zlepšování klíčových aspektů ovlivňujících výkon organizace je potřeba věnovat větší pozornost sociálním faktorům.

Identifikované faktory interního a externího prostředí byly následně zaneseny do SWOT analýzy. Nejvýznamnější příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky byly následně zahrnuty do formulace strategie a strategických cílů. Při formulaci nových strategií bylo dbáno na to, aby bylo naplňováno poslání podniku a jeho vize. Na základě výsledků všech analýz byly pro podnik zvoleny prvky strategií WO, SO a ST, které by měly být implementovány postupně. Zároveň byly popsány změny v organizaci, které se pojí s implementací prvků všech strategií.

V práci jsou popsány jednotlivé kroky pro implementaci prvků všech vybraných strategií a strategie jsou tak propojeny s cíli a úkoly stanovenými pro jednotlivé stupně řízení. Součástí všech změn spojených s implementací nových strategií by mělo být vedení a motivování pracovníků k pochopení strategických priorit ZZX.

Jedním z identifikovaných strategických cílů ZZX je zvýšení podílu samoplátců pro potlačení ekonomických hrozeb. Ke stejnému závěru dospěla také autorka diplomové práce Burianová (2015), která prováděla strategickou analýzu nemocnice.

Metody pro praktickou část práce byly voleny na základě literární rešerše a analýzy povahy daného ZZ s ohledem na dostupnost potřebných dat.

Doposud bylo provedeno jen málo studií, které by se týkaly využití SWOT analýzy ve zdravotnickém sektoru. Jednou ze studií je studie z roku 2012 jejímž autorem je Jeroen D. H. van Wijngaarden. Wijngaarden (2012) prováděl studii ve čtyřech nizozemských zdravotnických zařízeních a vyhodnocoval použití SWOT analýzy v jednotlivých zařízeních. Wijngaarden ve své studii dospěl k závěru, že prosté kopírování strategických nástrojů není vhodným způsobem k tvorbě správné strategické analýzy.

Dle autora studie by měly být strategické nástroje upraveny tak, aby odpovídaly specifickým charakteristikám zdravotnického zařízení. Této informace bylo v práci využito zejména v kontextu nefinančního pojetí strategické analýzy. Finanční aspekty představují pouze jeden z mnoha faktorů ovlivňujících úspěch organizace a jsem přesvědčená, se že v oblasti zdravotnictví je dominantní zejména kvalita služeb, spokojenost pacienta a porozumění potřebám a očekávání zaměstnanců. Naplněním těchto aspektů získá zdravotnické zařízení stabilní pozici pro uplatňování strategií a získávání konkurenční výhody.

Dle autora Siddiqui (2021) úspěšné společnosti často používají PESTLE analýzu společně s jinými nástroji jako je SWOT analýza nebo Porterova analýza pěti sil. Tyto analytické metody umožňují podnikům důkladné porozumění jejich pozici a umožňují posoudit rizika specifická pro jejich odvětví. Také Slouka (2017), ve své publikaci věnující se vedení a marketingu malých zdravotnických zařízení, uvádí za klíčové nástroje řízení malého ZZ Porterův model pěti sil a SWOT analýzu.

Slouka (2017) ve své publikaci navíc uvádí důležitost marketingového mixu pro malá ZZ. Marketingový mix nebyl v práci uplatněn zejména z důvodu omezeného konkurenčního prostředí a z důvodu pevných smluvních vazeb se zdravotními pojišťovnami. Zdravotní pojišťovny zajišťují ZZX v současné době díky síti smluvních zařízení stabilní tok pacientů bez potřeby intenzivního marketingu.

Na druhou stranu, při současných znalostech externího prostředí firmy, s ohledem na budoucí vývoj odvětví fyzioterapie, považuji marketingový mix pro malé ZZ za relevantní. Vzhledem k pravděpodobnému vývoji odvětví fyzioterapie převážně v soukromé sféře v důsledku snižování limitace maximálních úhrad a snižování hodnoty bodu pro výkony ve fyzioterapii, budou pro udržení pozice na trhu efektivní marketingové strategie důležité.

V kapitole praktické části věnující se hodnocení konkurence je z **Obrázku 6** patrný určitý trend u hodnocení faktoru „Marketing“, kde můžeme vidět pokles hodnoty u všech hodnocených subjektů včetně ZZX. Na základě tohoto trendu lze předpokládat, že pokud by se šetření provádělo na větším množství subjektů, pravděpodobně by byl trend zanedbávání marketingu ve zdravotnictví ještě výraznější.

Další šetření zabývající se marketingovým mixem a využitím marketingu ve zdravotnictví by mohl přinést zajímavé poznatky. Jak uvádí Slouka (2017) ve své publikaci věnující se vedení a marketingu malých ZZ, podnikání není ve zdravotnictví prioritou a ve vedení zdravotnických institucí stále převahuje profese zdravotnická nad profesí manažerskou. Opomíjení marketingu zmiňuje ve své diplomové práci věnující se strategické analýze nemocnice také Burianová (2015).

McKinseyho 7S metoda je autory studie z roku 2018 hodnotící efektivní implementaci organizační strategie, považována za důležitou pro komplexní hodnocení výkonu organizace. Autoři studie rovněž uvádí, že efektivní implementace a využití strategie může sloužit jako konkurenční výhoda, která přinese úspěch, rozvoj a růst organizace. (Okyere et al., 2018)

Vytyčené cíle práce byly splněny a věřím, že praktická část poskytla komplexní a relevantní pohled na současnou situaci podniku a výsledky budou pro organizaci přínosem. Na základě formulovaných strategií bude možné efektivně naplňovat poslání organizace a její vize se stane realizovatelná.

Navazujícími výzkumnými problémy v této oblasti by mohly být vlastní realizace strategie, tedy stabilizace implementačního procesu, hodnocení strategie a analýza rizik spojených s implementací nové strategie. Celý proces implementace a hodnocení strategie by následně mohl být zasazen do kontextu PDCA cyklu, což je akronym anglických slov plan-do-check-act, tedy naplánuj, proveď, ověř a jednej. PDCA cyklus je metoda založená na těchto čtyřech krocích a slouží k neustálému zdokonalování a může tak představovat užitečný nástroj při implementaci a hodnocení strategie podniku. (Šimonová, 2014)

Limity praktické části

Za hlavní limit praktické části považuji subjektivní vyhodnocení většiny analýz jedním hodnotitelem. Tato situace může přinést riziko zkreslení výsledků v důsledku hodnotitelových předsudků, zkušeností a preferencí. Zároveň může nedostatek perspektiv způsobit nedostatečné prozkoumání a zhodnocení některých faktorů. Jak uvádí ve své publikaci Myšková (2014), manažer může hodnocení provádět sám, ale výhodnější je týmová

spolupráce. Důležitost objektivizace dat při hodnocení analýz popisuje také autor studie zabývající se důležitostí objektivizace SWOT a PESTLE analýzy v nemocničním prostředí (Božić, 2023).

Hodnocení stávající konkurence probíhalo ve spolupráci se zaměstnanci ZZX, kteří disponují dlouholetou místní znalostí a věřím, že tato týmová spolupráce umožnila hlubší perspektivu na konkurenční prostředí. Domnívám se, že toto rozšíření perspektivy pomohlo k lepší identifikaci vlastností hodnocených subjektů což následně umožnilo objektivnější strategické rozhodování při formulaci nových strategií.

Zároveň za limit studie považuji omezený počet vybraných nejdůležitějších silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tento faktor souvisí také se subjektivním zabarvení analýzy dat hodnotitelem. Věřím, že v případě týmového hodnocení by bylo možné vybrat více důležitých faktorů a formulace strategie a strategických cílů by byla objektivnější.

Na druhou stranu se obávám určitého zabarvení analýzy dat ze strany zaměstnanců, kteří nemají komplexní pohled na celou organizaci, zejména v kontextu jejího vnějšího prostředí. Pro efektivní týmovou spolupráci, která by přinesla objektivní pohled při hodnocení analýz by bylo nezbytné poskytnout zaměstnancům spoluhodnotitelům potřebné informace a umožnit jim získat základní znalosti v oblasti strategického řízení. Toto šetření by bylo pravděpodobně vysokým přínosem pro ZZX, ale bylo by značně časově a zdrojově náročné.

6 ZÁVĚR

Teoretickým cílem práce bylo představení strategických nástrojů řízení podniku, které byly následně uplatněny v praktické části práce. Hlavním výzkumným cílem této diplomové práce bylo provedení strategické analýzy soukromého ambulantního zařízení fyzioterapie. Dílčími cíli práce byla formulace strategie a strategických cílů a návrh implementace vybrané strategie včetně popisu opatření, která bude potřeba pro úspěšnou implementace strategie přijmout.

Součástí strategické analýzy jsou analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku jejichž cílem byla identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pro analýzu vnějšího prostředí byla použita metoda PESTLE, analýza odvětví a Porterova analýza pěti sil. V analýze vnitřního prostředí byla využita metoda McKinseyho 7S. Klíčové výsledky externích a interních analýz byly zaneseny do SWOT analýzy, která umožnila výběr strategie a napomohla formulovat strategické cíle podniku.

Prostřednictvím analýz bylo zjištěno, že podnik disponuje značným množstvím silných stránek a okolí podniku plné důležitých příležitostí. ZZX ovšem zároveň disponuje zásadními slabými stránkami, které by měly být potlačeny a jsou brzdou dalšího rozvoje podniku a ohrožují jeho dlouhodobou udržitelnost a výkonnost.

Implementace strategií, které byly formulovány na základě provedených analýzy by měla zajistit dlouhodobou výkonnost a udržitelnost podniku. Nové strategie by měly podporovat rozvíjení silných stránek podniku, potlačovat jeho slabé stránky a měly by být impulzem k využívání příležitostí v okolí za současného respektování přítomných hrozeb.

Implementace popsaných strategických opatření by měla vést k efektivnímu naplňování mise organizace a vize se prostřednictvím nových strategií stává realizovatelnou.

Věřím, že tato diplomová práce umožnila lepší porozumění potřebám vybraného zdravotnického zařízení a otevřela možnosti pro jeho další rozvoj. Výsledkem praktické části jsou konkrétní strategická opatření, která jsou realizovatelná v praxi a která by mohla být přínosem pro vedení ZZX, jeho zaměstnance a jeho klienty.

Jsem přesvědčená o tom, že ZZX má vysoký potenciál, který lze prostřednictvím neustálého upevňování pozice a zlepšování využít natolik, aby bylo docíleno trvalého úspěchu a vysoké spokojenosti všech zúčastněných stran.

POUŽITÁ LITERATURA

ASLAN, Imran, Cinar ORHAN a Ozen USTUN, 2014. Developing Strategies for the Future of Healthcare in Turkey by Benchmarking and SWOT Analysis. In: *ScienceDirect* [online]. Erzurum: ScienceDirect [cit. 2. duben 2024]. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814050927 ISSN 1877-0428

BOŽIć, Velibor , 2023. Objectifying SWOT and PESTLE Analysis in Hospital. In: *ResearchGate* [online]. [cit. 7. duben 2024]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Velibor-Bozic-2/publication/372166219_Objectifying_SWOT_and_PESTLE_Analysis_in_Hospital/links/64a7d651c41fb852dd598ef1/Objectifying-SWOT-and-PESTLE-Analysis-in-Hospital.pdf

BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ, 2014. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. ISBN 978-80-7395-857-2.

BURIANOVÁ, Michaela, 2015. *Strategická analýzy zdravotnického zařízení: Nemocnice Rudolfa a Stefanie, a.s.* [diplomová práce]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze [cit. 2024]. Dostupné z: https://insis.vse.cz/zp/45678

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.

CORPORATE FINANCE INSTITUTE, 2023. McKinsey 7S Model. *Corporate finance institute* [online]. [cit. 5. listopad 2023]. Dostupné z: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/

CRAWFORD, Tory et al., 2022. Strategies to Increase Access to Outpatient Physiotherapy Services: A Scoping Review. In: *National Library of Medicine* [online]. [cit. 17. březen 2024]. Dostupné z: doi:10.3138/ptc-2020-0119

ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE, 2023. Slovníček pojmů: Bilanční rovnice. In: *Česká bankovní asociace* [online]. [cit. 5. listopad 2023]. Dostupné z: https://cbaonline.cz/bilancni-rovnice

ČESKÉ NOVINY, 2023. ČSÚ: Úmrtnost v Česku loni meziročně klesla, doba dožití se zas prodloužila. *České noviny* [online]. [cit. 14. únor 2024]. Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2323542

ČESKO, 1997. Zákon č. 48/1997 Sb. Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48

ČESKO, 2004. Zákon č. 96/2004 Sb.Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotni. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96

ČESKO, 2011. Zákon č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2024]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372

ČESKO, 2017. Zákon č. 201/2017 Sb.Zákon, kterým se mění zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-201

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014. Stárnutí se nevyhneme. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 14. únor 2024]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. Máte sedavé zaměstnání? Řadíte se mezi 39% zaměstnanců v celé EU. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 14. únor 2024]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/mate-sedave-zamestnani-radite-se-mezi-39-zamestnancu-v-cele-eu

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022. Vysoké školy v Česku studuje cca 300 tisíc studentů, klesá zájem o techniku, v kurzu je zdravotnictví. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 3. únor 2024]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/vysoke-skoly-v-cesku-studuje-cca-300-tisic-studentu-klesa-zajem-o-techniku-v-kurzu-je-zdravotnictvi

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023a. Pohyb obyvatelstva - 1. pololetí 2023. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 14. únor 2024]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-1-pololeti-2023

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023b. Do předčasného důchodu zamířil rekordní počet osob. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 14. únor 2024]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/do-predcasneho-duchodu-zamiril-rekordni-pocet-osob

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2023 byla 10,7 %. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 15. březen 2024]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2023-byla-107-

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024b. Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2023. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 10. únor 2024]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2023

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie Podniku*. Praha: C. H. BECK. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí, jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

EVROPSKÁ KOMISE, 2006. Nová definice malých a středních podniků, uživatelská příručka a vzor prohlášení. In: *DotaceEU.cz* [Elektronická příručka]. [cit. 5. listopad 2023]. Dostupné z: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjL5e7Fr6yCAxXVhf0HHYq3DngQFnoECCUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.dotaceeu.cz%2Fgetmedia%2F7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14%2FMSP_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pd

FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, Jiří et al., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FYZIOKLINIKA, 2019. Přibývá mladých Čechů s bolestmi zad a hlavy, nedostatek fyzioterapeutů se prohlubuje. In: *FYZIOklinika* [online]. [cit. 15 březen 2024]. Dostupné z: https://fyzioklinika.cz/o-nas/tiskove-zpravy/297-pribyva-mladych-cechu-s-bolestmi-zad-a-hlavy-nedostatek-fyzioterapeutu-se-prohlubuje

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: BizBooks, ISBN 978-80-265-0032-2.

HAMPLOVÁ, Ludmila, 2016. Lidem obvykle vybere nemocnici jejich lékař, říká odborník. *Lidovky. cz* [online]. [cit. 1. březen 2024]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/relax/zdravi/lidem-obvykle-vybere-nemocnici-jejich-lekar.A161215_125201_ln-zdravi_ape

HOLČÍK, Jan, 2010. *Systém péče o zdraví a zdravotní gramotnost*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5239-0.

HORÁČEK, Ondřej, 2022. Sedavý způsob života vede k řadě potíží, varuje primář Ondřej Horáček. *Deník. cz* [online]. [cit. 14. únor 2024]. Dostupné z: https://www.denik.cz/zdravi/sedavy-zpusob-zivota-vede-k-ruznym-potizim-varuje-primar-20200202.html

CHMIELEWSKA, M. ET. AL, 2022. Evaluating Organizational Performance of Public Hospitals using the McKinsey 7-S Framework. In: *Springer Link* [online]. [cit. 2024]. Dostupné z: https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-021-07402-3#citeas, https://doi.org/10.1186/s12913-021-07402-3.

INFO PRO LÉKAŘE, 2023. Úhradová vyhláška 2024 pro fyzioterapeuty. *Info pro lékaře* [online]. [cit. 3. únor 2024]. Dostupné z: https://www.infoprolekare.cz/uhradova-vyhlaska-2024-pro-fyzioterapeuty

INFO PRO LÉKAŘE, 2024. Šetříme lékařům a fyzioterapeutům čas a peníze. *Info pro lékaře* [online]. [cit. 15. únor 2024]. Dostupné z: https://www.infoprolekare.cz/

IRELAND, R., Robert HOSKISSON a Michael HITT, 2008. *The Management of Strategy: Concepts and Cases, 10th International Edition*. South-Western Cengage Learning, ISBN-13:978-1-133-58467-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. a.s., ISBN 978-80-247-4670-8.

KINISI CENTRUM FYZIOTERAPIE, 2023. *Viscerální terapie*. *KINISI centrum fyzioterapie* [online]. [cit. 10 únor 2024]. Dostupné z: https://www.kinisi.cz/metody-a-lecebne-pristupy/visceralni-terapie

KOTLER P. a KOTLER M., 2013. *8 strategií růstu Jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, ISBN 978-80-265-0076-6.

KUČERA, Zdeněk, Jurgen PELIKAN a Alena ŠTEFLOVÁ, 2016. Časopis lékařů českých. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. Praha: Česká lékařská společnost J. E. Purkyně, 5(155) [cit. 10 únor 2024]. Dostupné z: https://www.prolekare.cz/casopisy/casopis-lekaru-ceskych/2016-5/download?hl=cs

LANDRY, Michel et al., 2008. Analysis of factors affecting demand for rehabilitation services in Ontario, Canada: a health-policy perspective . In: *National Library of Medicine* [online]. [cit. 6. duben 2024]. Dostupné z: doi:10.1080/09638280701688078

MANAGEMENTMANIA'S SERIES OF MANAGEMENT, 2017. Strategický cyklus (Strategic cycle). In: *Managementmania.com* [online]. [cit. 24. leden 2024]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/strategicky-cyklus

MAŠÍN, Petr, 2011. *Strategický management* [online]. [cit. 10. březen 2024]. Dostupné z: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwighJ6yhvaDAxW-8gIHHVjLDm0QFnoECBsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.vsem.cz%2Fdata%2Fdata%2Fsis-texty%2Fstudijni-texty-mba%2Fst_man_strm_masin.pdf&usg=AOvVaw2lvBQT2MviL1u-JECP7WCy&opi=899784

MEDICAL TOURISM MAGAZINE, 2024. The Growing Demand for Rehabilitation Services in Medical Tourism. In: *Medical Tourism Magazine* [online]. [cit. 6. duben 2024]. Dostupné z: https://www.magazine.medicaltourism.com/article/the-growing-demand-for-rehabilitation-services-in-medical-tourism

MEDNEWS, 2020. Ročně péči fyzioterapeuta potřebuje téměř 2,5 milionu Čechů, čelíme však jejich nedostatku. *MedNews.cz Medical information service* [online]. [cit. 15. březen 2024]. Dostupné z: https://www.mednews.cz/rocne-peci-fyzioterapeuta-potrebuje-temer-25-milionu-cechu-celime-vsak-jejich-nedostatku/

MEDNEWS.CZ, 2024. Intenzivní hybridní rehabilitace: Nástup telerehabilitace a online fyzioterapie do praxe. *MedNews.cz Medical information service* [online]. [cit. 15. únor 2024]. Dostupné z: https://www.mednews.cz/intenzivni-hybridni-rehabilitace-nastup-telerehabilitace-a-online-fyzioterapie-do-praxe/

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2023. Státní rozpočet pro rok 2024 míří do třetího čtení. *Ministerstvo financí ČR* [online]. [cit. 22. březen 2024]. Dostupné z:

https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023/statni-rozpocet-pro-rok-2024-miri-do-tretiho-cteni-53137

MUŽÁKOVÁ, Karina, 2011. *Strategický management*. Brno: Vysoká škola Karla Engliše, a. s. ISBN 978-80-86710-29-7.

MYFOX, 2023. Funkce. *MYFOX* [online]. [cit. 15. únor 2024]. Dostupné z: https://www.myfox.one/cs/funkce/

MYŠKOVÁ, Renáta, 2014. *Strategický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, fakulta ekonomicko-správní, ISBN 978-80-7395-755-1.

MYŠKOVÁ, Renáta, 2022. *Analytické přístupy pro podporu řízení podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., ISBN 978-80-7623-093-4.

MZČR, 2019. Hodnocení kvality a bezpečí zdravotních služeb. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. [cit. 2. březen 2024]. Dostupné z: https://www.mzcr.cz/hodnoceni-kvality-a-bezpeci-zdravotnich-sluzeb-2/

MZČR, 2020. Veřejné zdravotní pojištění. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. [cit. 15. únor 2024]. Dostupné z: https://www.mzcr.cz/verejne-zdravotni-pojisteni-2/

MZČR, 2022. Finální dokument Strategického rámce rozvoje péče o zdraví v České republice do roku 2030 a jeho implementační plány. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. [cit. 15. únor 2024]. Dostupné z: https://www.mzcr.cz/finalni-dokument-strategickeho-ramce-rozvoje-pece-o-zdravi-v-ceske-republice-do-roku-2030-a-jeho-implementacni-plany/

MZČR, 2023. Úhradová vyhláška 2024 a výkladová stanoviska. In: *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. [cit. 9. březen 2024]. Dostupné z: https://www.mzcr.cz/uhradova-vyhlaska-2024/

NAVRÁTIL, Leoš, 2019. *Fyzikální léčebné metody pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-271-0478-9.

OKYERE, Bismark et al., 2018. *Utilizing Mckinsey 7s Model, SWOT Analysis, PESTLE and Balance Scorecard to Foster Efficient Implementation of Organizational Strategy. Evidence from The Community Hospital Group- Ghana Limited.* International Journal of Research in Business, Economics and Management.

PADRNOS, Martin, 2023. *Dopady pandemie covid-19 na ekonomiku ČR*. VŠE Praha, Národohospodářská fakulta.

PORTER, Michael et al., 2018. *O strategii, 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-555-1.

ROSS, Joel E. a Michael J. KAMI, 1973. *Corporate management in crisis*. Prentice Hall, ISBN 13:9780131747142

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, ISBN 80-7179-367-1.

SIDDIQUI, Ahsan, 2021. The Use of PESTEL Analysis Tool of Quality Management in the Health Care Business and its Advantages. *American Journal of Biomedical Science & Research* [online]. Riyadh City, 6(14) [cit. 15. leden 2024]. Dostupné z: doi:10.34297/AJBSR.2021.14.002046., ISSN: 2642-1747

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada Publishing, a. s., ISBN 978-80-247-4819-1.

SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-271-0469-7.

SOUKUPOVÁ, Veronika, 2023. *ISO a ESG pro udržitelný růst organizace*. Praha: Wolters Kulwer, ISBN 978-80-7676-796-6.

SRPOVÁ, Jitka et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a. s., ISBN 978-80-247-4103-1.

STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV, 2016. Metodika pro nakládání s odpady ze zdravotnických, veterinárních a jim podobných zařízení. In: *Státní zdravotní ústav* [online]. [cit. 15. únor 2024].

STRATEG, 2023. Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. [cit. 9. březen 2024]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

SVĚTOVÁ ZDRAVOTNICKÁ ORGANIZACE, 2018. The needto scale up rehabilitation. In: *Světová zdravotnická organizace* [online]. [cit. 6. duben 2024]. Dostupné z: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.who.int/docs/default-source/documents/health-topics/rehabilitation/call-for-action/need-to-scale-

up-rehab-july2018.pdf%3Fsfvrsn%3Df627c34c_5&ved=2ahUKEwi7uMKNsq2FAxWe0QIHHVyqAZo

SZYDLOWSKI, 2015. McKinsley 7S framework. *DATAMIX* [online]. [cit. 17. listopad 2023]. Dostupné z: https://www.datamix.eu/blog/mckinsley-7s-framework/

ŠIMONOVÁ, Stanislava, 2014. *Procesní řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice Fakulta ekonomicko-správní. ISBN 978-80-7395-766-7.

THADDEUS, Mallya, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1911-5

THOMSON, 2014. Why people seek complementary and alternative medicine before conventional medical treatment: a population based study . In: *National Library of Medicine* [online]. [cit. 9. březen 2024]. Dostupné z: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25156988/

TÓTH, Endre a Naděžda PETRŮ, 2017. *Strategické řízení podniku*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., ISBN 978-80-7408-151-4.

VEBER, Jaromír a KOL., 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, ISBN 978-80-87865-69-9.

VELKÝ LÉKAŘSKÝ SLOVNÍK, 2013. Velký lékařský slovník. *Generické léčivo* [online]. [cit. 15 listopad 2023]. Dostupné z: https://lekarske.slovniky.cz/pojem/genericke-lecivo

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR, 2020. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-271-2841-9.

WIJNGAARDEN, Jeroen D. H. , 2012. Strategic analysis for health care organizations: the suitability of the SWOT-analysis. In: *Wiley Online Library* [online]. [cit. 20. prosinec 2023]. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hpm.1032

WILSON, Andrew et al., 2015. . Establishing and implementing best practice to reduce unplanned admissions in those aged 85 years and over through system change [Establishing System Change for Admissions of People 85+ (ESCAPE 85+)]: a mixed-methods case study approach. In: *National Library of Medicine* [online]. [cit. 2. březen 2024]. Dostupné z: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK311369/

7 PŘÍLOHY

Příloha A – Hodnocení konkurence.....85

Příloha A – Hodnocení konkurence

Hodnocený faktor	Suma důležitosti faktoru (každý zaměstnanec hodnotil 1-5)	Průměrná hodnota důležitosti faktoru	Součet bodování faktorů – každý zaměstnanec hodnotil (0-10) a průměrná hodnota (Ø) každého hodnoceného faktoru								Součin průměrného bodového hodnocení a průměrné hodnoty důležitosti faktoru			
Hodnocený subjekt			**ZZX**	**Ø ZZX**	**K1**	**Ø K1**	**K2**	**Ø K2**	**K3**	**Ø K3**	**ZZX**	**K1**	**K2**	**K3**
Kvalita služeb	25	5	43	8,6	23	4,6	24	4,8	33	6,6	43	23	24	33
Šíře služeb	20	4	41	8,2	15	3	32	6,4	40	8	32,8	12	25,6	32
Marketing	16	3,2	39	7,8	4	0,8	11	2,2	22	4,4	24,96	2,56	7,04	14,8
Personál	25	5	47	9,4	16	3,2	20	4	31	6,2	47	16	20	31
Individuální přístup	24	4,8	46	9,2	14	2,8	21	4,2	29	5,8	44,16	13,44	20,16	27,84
Prostředí a vybavení	21	4,2	45	9	20	4	19	3,8	38	7,6	37,8	16,8	15,96	31,92
Lokalita	19	3,8	44	8,8	31	6,2	12	2,4	39	7,8	33,44	23,56	9,12	29,64
Pověst	23	4,6	45	9	25	5	19	3,8	33	6,6	41,4	23	17,48	30,36
Čekací lhůty	19	3,8	27	5,4	37	7,4	35	7	30	6	20,52	28,12	26,6	22,8
Ordinační hodiny	21	4,2	49	9,8	26	5,2	22	4,4	28	5,6	41,4	21,84	18,48	23,52