



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZVÝŠENÍ VÝKONU ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ

PROPOSAL TO INCREASE THE PERFORMANCE OF THE MEDICAL CENTER.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PAVEL KOBE

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavel Kobe

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zvýšení výkonu zdravotnického zařízení.

v anglickém jazyce:

Proposal to Increase the Performance of the Medical Center.

Pokyny pro vypracování:

Úvod do problematiky, cíle práce
Přehled teoretických poznatků z dané oblasti
Analýza konkrétní situace
Návrhy řešení
Závěr, možnosti realizace návrhů
Literatura
Přílohy

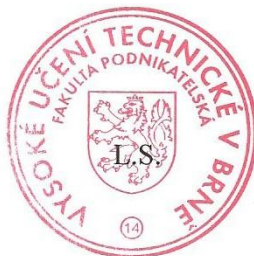
Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

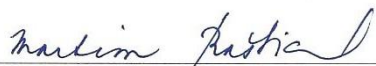
Seznam odborné literatury:

- COVEY, S. Sedm návyků skutečně efektivních lidí. 2006. 342 s. ISBN 978-80-7261-156-0.
MASAAKI, I. Gemba Kaizen. 2005. 354 s. ISBN 80-251-0850-3.
NĚMEC, J. Principy zdravotního pojištění. 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2628-1.
TEMPLAR, R. 100 zlatých pravidel úspěšného manažera. 2006. 230 s. ISBN 80-247-1387-X.
VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.





PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 25.3.2011

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá možností zavedení asistenčních služeb ve zdravotnickém zařízení nebo zřízení nové dceřiné společnosti pro tyto služby umožňující zvýšení komfortu pro pacienty. Obsahuje návod, jak vizi komfortu ve zdravotnictví zrealizovat na základě podmínek, které nabízí systém zdravotnictví v České republice. Specifikuje způsob, který umožňuje zvýšení výkonu zdravotnického zařízení doplňkovou službou.

Abstract

This diploma thesis focuses on a possibility of introducing of assistance services in medical facilities or a setting up of a new subsidiary company for these services that increase a comfort for patients. It contains the instructions how to realize the comfort of the health conditions which is provided by the health care system in the Czech Republic. It specifies a method that increases a performance of an additional medical facility service.

Klíčová slova

Komfort ve zdravotnictví, asistenční služby, projektové řízení, call centrum, klubové členství, marketingová strategie

Key words

Comfort in health care, assistance services, project management, call center, club membership, marketing strategy

Bibliografická citace

KOBE, P. *Návrh na zvýšení výkonu zdravotnického zařízení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 75 s. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporučil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. května 2011

.....
Bc. Pavel Kobe

Poděkování

Tímto děkuji vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za připomínky, rady a čas strávený konzultací, které mi byly velkou pomocí. Chci také poděkovat týmu společnosti MEDICOMFORT s.r.o. za potřebné informace a možnost zpracování této práce.

Obsah

Úvod	8
Cíl diplomové práce	13
1. TEORIE	13
1.1. Management služeb.....	13
1.2. Právní formy podnikatelské činnosti v České republice.....	16
1.3. Vhodná právní forma pro zdravotnické zařízení.....	17
1.4. Zdravotnictví v České republice	20
2. ANALÝZA	25
2.1. Systém MEDICOMFORT	28
2.2. Marketingový pohled na firmu a systém.....	28
2.3. Analýza prostředí a faktorů firmy.....	29
2.3.1. Analýza SLEPT	29
2.3.2. Oborové prostředí.....	33
2.3.3. Vnitřní faktory	35
2.3.4. Model McKinsey 7-S.....	38
2.3.5. Hodnotový řetězec.....	40
2.3.6. Analýza zdrojů	41
2.3.7. Analýza stakeholders	41
2.3.8. Portfolio analýza.....	43
2.3.9. SWOT analýza.....	45
2.4. NON analýza prostředí zdravotnictví	45
2.5. Hypotézy k zdravotnickému systému	47
3. NÁVRHY	48
3.1. Rozvoj Ostravské pobočky	49
3.2. Založení Poboček na Moravě a ve Slezsku.....	59
3.3. Pokrytí České republiky	63
3.4. Vývojové centrum, vstup do zahraničí, prodej investičnímu fondu, pojišťovně.	67
Závěr	68
Seznam použitých zdrojů	70
Seznam příloh.....	72
Seznam obrázků	73
Seznam schémat	76

„Pokud si myslíte, že zdravotnictví je drahé, počkejte, co uvidíte, až bude zadarmo.“

P. J. O'Rourke

Úvod

„Dnešní manažeři se často snaží aplikovat složité nástroje a technologie na řešení problému, jež lze vyřešit zdravým rozumem a s nízkými náklady. Musí se odnaučit snáze používat čím dál tím složitější techniky při řešení každodenních problémů.“¹

První slova v mé práci jsem uvedl z knihy Gemba Kaizen, která se zamýšlí nad názorem, že nejenom nejnovější a nejlepší technologie jsou pro firmu přínosem. Nové technologie můžou posunout výrobní podnik dále, ale nesmíme zapomínat i na druhou část.

„Existují dva přístupy k řešení problému. Ten první obnáší inovaci – aplikaci nejnovějších technologií, jako jsou nejmodernější počítače a další nástroje, a rozsáhlé investice. Ten druhý využívá nástroje postavené na zdravém rozumu, kontrolním seznamu a technikách, které mnoho nestojí. Tento přístup se nazývá **kaizen**. Kaizen znamená, že na plánování a dosažení úspěchu se podílejí všichni – od výkonného ředitele až po řadové zaměstnance.“²

„Každý ve společnosti či firmě musí společně usilovat o to, aby se řídil třemi pravidly pro praktikování koncepce kaizen na gemba, čili pracovišti:

1. Hospodaření
2. Odstranění *muda*
3. Standardizace

Hospodaření je neoddělitelnou součástí kvalitního managementu. Prostřednictvím kvalitního hospodaření si zaměstnanci osvojí sebedisciplínu a budou ji

¹ MASAAKI, I. Gemba Kaizen. 2005. s. 3.

² tamtéž, s. 4.

pravidelně uplatňovat. Se zaměstnanci bez sebedisciplíny není možné nabízet zákazníkům kvalitní služby či produkty.

V japonštině znamená slovo *muda* plýtvání či zmar. Jakákoli činnost, která nepřidává hodnotu, je *muda*. Lidé na pracovišti (*gemba*) buď hodnotu přidávají, nebo nikoliv. Platí to i o dalších zdrojích, jako jsou stroje a materiály. Předpokládejme, že zaměstnanci přidávají devět částí *muda* na každou jednu část přidané hodnoty. Jejich produktivitu lze zdvojnásobit snížením *muda* na osm částí a tudíž zvýšením přidané hodnoty na dvě části. Odstraněním *muda* může být nákladově nejefektivnějším způsobem, jak zlepšit produktivitu a snížit provozní náklady. Kaizen klade spíše důraz na odstranění *muda* na pracovišti než na zvyšování investic v naději, že to povede k vyšší přidané hodnotě.³

„Standardy můžou definovat nejlepší způsoby, jak dělat danou práci. V případě produktů a služeb, které vznikají jako výsledek série procesů, musí určitý standard platit v každém z těchto procesů, aby byla zajištěna kvalita. Udržení standardů představuje způsob, jak zajistit kvalitu v každém z těchto procesů a zabránit opakování chyb.“⁴

KAIZEN v japonštině znamená neustálé zdokonalování, které přechází do jiných jazyků, a nyní již v mnoha slovnících můžeme toto slovo nalézt. Tato filozofie vnáší do světa názor, že zdokonalovat se má každý ve firmě, nejenom manažeři na nejvyšších pozicích, ale také pracovníci ve výrobě, kanceláři, údržbě, úklidu atp. Filozofie se snaží vnuknout myšlenku efektivity, která šetří náklady a snižuje pracnost procesů, a to bez velkých investic. Mezi Japonci je tato koncepce samozřejmá a přirozená a neumí si představit žít jinak.

Existuje velký rozdíl mezi uvažováním manažerů v západním světě a na východě v koncepcí kaizen. Na západě manažeři využívají velkých a cenově nákladných restrukturalizací, které se ve většině případů střetnou s odporem stávajících zaměstnanců, kteří mají přirozený půd zachovat vše tak, jak to funguje a běží dodnes. Západní manažeři ztrácí hodně energie implementací nové technologie systémem shora dolů. Tento postup nikdy nemůže jít hladce, protože manažer ze své pozice nikdy neodhadne na sto procent situaci na nižší úrovni. Opačně k tomu přistupují manažeři východního světa. Snaží se potřebu zdokonalování a inovativní chování vypěstovat ve všech lidech, kteří jsou spojeni s podnikem, od zaměstnanců až po odběratelé a

³ MASAAKI, I. Gemba Kaizen. 2005. s. 4.

⁴ tamtéž, s. 5.

dodavatelé. Tím získávají nápady od lidí, kterým se provedením změny zjednoduší, ulehčí a zefektivní práci. Pracovníci vědí, proč se daná malá změna, krok po kroku, provádí. Přijímají tyto změny pozitivně. Vědí totiž, proč se zavádějí.

„Kaizen podporuje myšlení orientovaná na proces, protože aby se zdokonalily výsledky, musí se zdokonalit procesy, jež k nim vedou. Selhání snahy dosáhnout plánovaných výsledků je **selháním procesu**. Management musí takovéto procesní chyby odhalit a opravit. Kaizen se soustředí na **lidské úsilí** – což je orientace, která ostře kontrastuje s myšlením zaměřeným na výsledek, typickým pro západní styl managementu.“⁵



Obrázek č. 1. Cyklus plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (Zdroj: Masaaki I.)

Tento cyklus znázorňuje nástroj, který pomáhá zajistit neustálou procesní zdokonalování. Cyklus se označuje zkratkou PDCA (z angl. plan-do-check-act). Prvním krokem tohoto mechanismu je naplánovat si cíl zdokonalení. Situaci, kde bude moje pozice lepší oproti stávající. Příkladem může být zdokonalení se v cizím jazyce. Vymezíme si 2 hodiny denně od 17:00 do 19:00 na studium nového jazyka po dobu dvou měsíců. Ve fázi „Udělej“ tento plán dodržujeme pečlivě. Po dvou měsících přichází fáze „Zkontroluj“, kde si projdeme historii našeho studia. O kolik (měřitelně) se náš jazyk zlepšil. Podařilo se nám dodržet harmonogram práce? Poslední fáze

⁵ MASAASI, I. Gemba Kaizen. 2005. s. 22.

„Uskutečni“ přináší rozhodnutí, jak tuto pozici v jazyce udržet. Chci se dále zlepšit v tomto jazyce nebo je má úroveň dostačující? Rozhodnutí přechází opět na začátek jako pokyn pro fázi „Plánuj“.

Pro proces zdokonalování musíme mít zmapovanou pozici dnes. Kde jsme a jak objektivně posoudit naši situaci, vědomosti, pracovní místo atp. V oboru programování existuje funkce TimeStamp, neboli časové razítko. Pro naši potřebu můžeme tuto funkci doplnit ještě životní úrovní nebo dnešní situací. Podnikatelé rádi měří svůj úspěch ekonomickým parametrem EBIT (z angl. Earnings before interest and tax, v češtině zisk před úroky a zdaněním, také provozní zisk). Majitel podniku zadá manažerovi pokyn pro zlepšení tohoto parametru. Určí si časové razítko a situaci, provozní zisk za rok 2010 byl 4 500 tis. Kč. Nyní má manažer první část a to „Kde jsme?“. Pro určení cílů musí ještě vědět „Kde chceme být?“, to znamená určení provozního zisku za rok 2011 na cca 5 000 tis. Kč. Cíl je určen, zbývá předposlední otázka, jak daný cíl uskutečnit „Jak se tam dostaneme?“. Tato otázka je vodítkem k vytvoření strategie. Snížení nákladů a zvýšení výnosů, lepší efektivita vnitřních procesů. Poslední částí zdokonalení je otázka „Jak zjistíme, že jsme dosáhli cíle?“. V našem příkladě parametrem kontroly označíme provozní zisk za rok 2011. Opravdu činí provozní zisk za rok 2011 náš předepsaný cíl 5 000 tis. Kč?



Schéma č. 1. Pomocné otázky ke zdokonalování se (Zdroj: autor)

Životní filozofií každého z nás by mělo být neustálé učení se. Na základní škole většinu z nás vedly myšlenky, že když ukončíme školy (střední, vysokou) budeme mít od učení klid. Čím jsem starší, tím více si uvědomuji: „Vím, že nic nevím“ (Socrates). Vyřešením jedné záhady se odkrývá minimálně další tři. Tímto postupem se strom neznalostí rozrůstá. Dobrým vodítkem učení se novým věcem je naše konkurence a to nejenom ta na trhu zboží a služeb, finančním, ale také na trhu práce.

„Analfabetem jedenadvacátého století nebudou ti, kdo neumějí číst a psát, ale ti, kdo se neumějí naučit, zapomenout a znovu se naučit.“

Alvin Toffler.

„Všichni jistě známe manažery, které rozzuří, když jim konkurence vypálí rybník, kteří lamentují nad tím, jak nespravedlivé to je, že firma přišla o tu a tu zakázku, nebo kteří po tom, kdy ztratí klienta, začnou řvát, jako když je na nože berou, že to je komplot a spiknutí. Špatně, špatně a zase špatně. Věřte mi, když vám konkurence přebírá nápady, zákazníky, zakázky, klienty, tržby a zisky, potom se

- a) můžete zlobit jen a jen sami na sebe a
- b) se vám naskytla vynikající příležitost naučit se, jak věci dělat lépe.

Nic nemůže být lepší školou než úspěšnější konkurent. Co dělají? Co se od nich můžeme naučit? Co můžeme převzít? Co od nich můžeme pochytit a zrealizovat u sebe? Jak můžeme zvýšit vlastní podíl na trhu tím, že budeme v jejich přístupu lepší než oni sami?

Každý týden věnujte alespoň chvíli sledování toho, co dělá vaše konkurence, protože pokud je výkonná (a to konkurence neustále je), bude sledovat to, co děláte vy. Poznejte svou konkurenci a dělte se s ní o informace. Přemýšlejte – když máte pět hlavních konkurentů, s každým se podělíte o část toho, co děláte. Ono se to rozhlásí a vrátí se vám pět nápadů, pět informací, poznatků apod. Konkurence byste se nikdy neměli bát. Měli byste ji přijmout. Vede k rozvoji trhu a udržuje vás ve střehu. Poskytuje vám příležitosti skutečně něco poznat – skutečně v tom smyslu, že se nejedná o hypotetickou úvahu, ale o realitu. A nepotřebujete ani lego.

Pokud se obáváte konkurence, ve skutečnosti se obáváte jen své vlastní nekompetentnosti. Když budete odvádět dobrou práci, konkurence na vás bude krátká.

Když dobrou práci odvádět nebudete, konkurence vás převálcuje – a poznáte to stejně dobře jako to, že neodvádíte dobrou práci“⁶

Cíl diplomové práce

Cílem mé diplomové práce je rozvoj vize komfortu ve zdravotnictví do realizovatelných etap manažerského projektu, postavení společnosti na základě přání investora a zvýšení hospodářského výsledku ve společnosti MEDICOMFORT s.r.o.

1. TEORIE

1.1. Management služeb

Nejobecnější rozdělení národního hospodářství spadá do tří sektorů:

1. Primární sektor

Do primárního trhu zahrnujeme firmy, které se zabývají zpracováním surovin, jejich těžbou, opracováním, logistikou na další místa, uskladněním. Do této skupiny spadá také zemědělství a lesnictví.

2. Sekundární sektor

V tomto sektoru trh přepracovává suroviny na polotovary připravené k dalšímu zpracování nebo produkty, určené koncovému spotřebiteli (firmě, osobě).

3. Terciární sektor

Poslední ze sektorů je sektor služeb, jinak také sektor podpůrných činností, kde započítáváme zdravotnický trh.

„Malé a střední firmy velmi často orientují svoji činnost do oblasti služeb. Ze statistických údajů vyplývá, že přestože služby patří zpravidla do terciárního sektoru, tvoří významnou součást národního hospodářství mnoha zemí. A to jak procentním podílem služeb na HDP, tak i procentním podílem na zaměstnanosti. Také v České republice význam služeb rok od roku roste, stále však nedosahuje průměru států Evropské unie ani vyspělých světových zemí.

Země	Podíl služeb na HDP	Podíl služeb na zaměstnanosti	Podíl exportu služeb na celkovém exportu
ČR	57,4 %	56,3 %	12,1 %
EU (25)	70,5 %	67,0 %	22,5 %

⁶ TEMPLAR, R. 100 zlatých pravidel úspěšného manažera. 2006. s. 168.

USA	78,6 %	81,1 %	28,3 %
Japonsko	73,5 %	67,7 %	16,0 %

Tabulka č. 1. Podíl služeb na HDP, zaměstnanosti a exportu (Zdroj: Český statistický úřad, 30. 4. 2007)

Definice služeb. Složitost managementu služeb vyplývá už z neexistence jednotné definice pojmu „služba“. Pokud o tuto definici požádáme více lidí, zpravidla obdržíme stejný počet variant. Dokonce i Evropská unie raději vymezuje služby výčtem toho, co mezi služby nespadá. Zeptáme-li se právníka, tak se nejspíš dozvíme, že službou se rozumí provedení prací a výkonů na základě dohody mezi smluvními partnery, tedy mezi poskytovatelem a příjemcem služby. Ekonom pravděpodobně odpoví výčtem z odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ), kde se služby skrývají pod kódy 40 až 93.⁷

„Specifika služeb. Základním specifikem služeb, které významně ovlivňuje jejich řízení, je jejich nehmotná povaha. Z té vyplývají další charakteristiky, jako nemožnost jejich skladování, balení a dopravy, určování hodnoty pomocí kvality, obtížná standardizace apod. Další klíčovou vlastností služeb je jejich neoddělitelnost od osob, které je poskytují.

Služby a start podnikání. Služby bývají obvykle snazší pro zahájení podnikání. Tento fakt podporuje několik důvodů:

- Služby bývají kapitálově méně náročné
- Neexistují nebo jsou nižší bariéry vstupu do odvětví (zejména legislativní)
- Bývá obvykle snazší nalézt odpovídající lidské zdroje (není však pravidlem)
- Služby bývají všeobecně méně náročné na komplikované organizační struktury a technologie

Management služeb. V managementu služeb malých a středních firem se zpravidla nesetkáme se všemi třemi základními stupni managementu. Zejména role středního a liniového managementu zde může být významně potlačena nebo zde tyto stupně nemusí existovat vůbec. Je to dáno především tím, že ve službách je častěji než ve výrobě osoba manažera firmy shodná s jejím vlastníkem. Tento fakt často přispívá k nižší profesionalitě řízení a významně ovlivňuje efektivitu podnikání a návratnosti

⁷ WEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 2008. s. 137.

investic. Proto všeobecně platí, že pokud to organizační struktura a okolnosti dovolí, je pro vlastníka firmy výhodnější přestat firmu aktivně řídit a na své dosavadní místo dosadit kvalitního manažera. Takové rozhodnutí bývá pro majitele velmi komplikované a nelze se divit, že mnoho vlastníků k takovému rozhodnutí nepřistoupí nikdy. Pravdou je, že riziko takové operace není zanedbatelné, často zde však hrají roli i jiné důvody, zejména osobní.

Inovace ve službách. V managementu služeb jsou důležité inovace. Na důležitosti nabývají zejména inovace věcné, které se projevují změnou výsledné služby (a jejího chápání spotřebitelem) a zpravidla přináší pozitivní změnu ve výsledcích ekonomické činnosti. Zde existuje jasná kauzalita: abychom mohli inovovat službu, musíme inovovat i postupy její produkce. Například pokud má firma působící v oblasti ICT nabízet nové technologie, musí inovovat i znalosti svých zaměstnanců, jejich vybavení odpovídajícím softwarem a hardwarem apod.

Franchising. Zajímavou možností pro podnikání ve službách je franchising, který se v České republice rozvíjel velmi pomalu, zejména z důvodu nedostatečné znalosti jeho fungování a tím i určité nedůvěry k němu mezi podnikateli. Chyběla zde i dostatečná nabídka a poptávka po odborných seminářích, vhodné literatuře a poradenských službách se specializací na franchising.

V současné době eviduje Česká asociace franchisingu přibližně 90 franchisových systémů a sítí, které více či méně vykazují prvky franchisingu. Největší zastoupení má kategorie konceptů z oboru restaurací, hotelů, kaváren a čajoven, včetně rychlého občerstvení, další velkou skupinu tvoří koncepty z oboru bydlení a hobby. Doba trvání franchisové smlouvy se pohybuje od 2 do 20 let, nejčastěji se setkáváme se střednědobými smlouvami v délce 5 let. Dlouhodobé smlouvy na 10 až 20 let uzavírají sítě, jejichž obchodní jednotky vyžadují investice nad 3 mil. Kč a s dobou návratnosti nad čtyři roky. Výše vstupní investice se pohybuje od 10 tis. Kč do 15 mil. Kč, ojediněle však může být i násobně vyšší. U evidovaných konceptů se průběžný franchisový poplatek pohybuje nejčastěji od 1 % do 7 % z obrátu.

Export služeb. Specifickou kapitolou managementu služeb je vývoz. Ten lze realizovat pomocí několika forem, například přeshraničním poskytováním služeb, spotřebou v zahraničí, obchodní přítomností nebo přítomností fyzických osob. Nejvýznamnější podíl na českém exportu tvoří služby v oblasti cestovního ruchu a

dopravy. Významnější položku v exportu služeb dále představují ostatní služby obchodní povahy, finanční služby, služby výpočetní techniky a informační služby, osobní kulturní a rekreační služby a služby v oblasti stavebnictví.“ (VEBER, s. 138)

1.2. Právní formy podnikatelské činnosti v České republice

Při založení firmy musí podnikatel promyslet správnou formu podnikání. Později jde měnit formu podnikatelské firmy, ale obnáší to čas a peníze podnikatele. Některé formy nejsou vhodné, dokud firma nedosáhne podmínek jiné formy podnikání, kde jsou například osobní aktiva podnikatele lépe chráněny proti bankrotu jeho společnosti.

V obchodním zákoníku se setkáváme s prvotním dělením forem podnikání:

- „Podnikání fyzických osob
 - Osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, tj. vlastníci živnostenský list nebo koncesní listinu
 - Osoby zapsané v obchodním rejstříku
 - Osoby podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu
 - Soukromě hospodařící zemědělce zapsané v evidenci

Fyzické osoby se zapisují do obchodního rejstříku buď na vlastní žádost, nebo povinně, podle podmínek stanovených obchodním zákoníkem.

V praxi se poměrně často vyskytuje forma smluvní podnikatelské spolupráce fyzických osob upravená nikoliv obchodním, ale občanským zákoníkem – sdružení fyzických osob.

- Podnikání právnických osob

Obchodní zákoník definuje následující právnické osoby (všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku):

- Osobní společnosti
- Kapitálové společnosti
- Družstva

Osobní společnosti

U osobní společnosti se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Patří sem:

- Veřejná obchodní společnost, zkratka veř. obch. spol. nebo v. o. s.

- Komanditní společnost, zkratka kom. spol. nebo k. s.

Kapitálové společnosti

Společníci – zakladatelé mají pouze povinnost vnést vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. Kapitálové společnosti jsou:

- Společnost s ručením omezeným, zkratka spol. s r. o. nebo s.r.o.
- Akciová společnost, zkratka akc. spol. nebo a.s.

Družstva

Méně častá v podnikatelské praxi je další právnická osoba upravená v obchodním zákoníku – družstva.⁸

1.3. Vhodná právní forma pro zdravotnické zařízení

Podle mého názoru nejvhodnější právní forma společnosti, která chce provozovat zdravotnické zařízení je jedna z kapitálových společností a to společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost. Právní forma těchto společností v dnešní době nejlépe zachycuje procesní strukturu společnosti – personál, pojišťovny, pacienti. Nesmíme zapomenout, že kapitálová společnost zaručuje největší ochranu majetku společníků, kteří touto právní formou ručí pouze do výše majetku společnosti. Toto pojištění umožňuje náklonnost investorů i do rizikovějších a smělejších podnikatelských záměrů.

„Společnost s ručením omezeným

Jde o nejrozšířenější formu podnikání právnických osob. Základní kapitál společnosti je tvořen vklady společníků. Společníci ručí za závazky společnosti ve výši nesplacených vkladů, dokud není splacení vkladů v plné výši společníky realizováno a zapsáno v obchodním rejstříku. Společnost odpovídá za porušení závazků celým svým majetkem. Společnost může být založena jednou osobou, nejvíce může mít 50 společníků. Společnost s jediným společníkem nemůže být jediným zakladatelem nebo jediným společníkem jiné společnosti. Jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností s ručením omezeným. Výše základního kapitálu musí činit alespoň 200 tisíc Kč, přičemž minimální výše vkladu jednoho společníka je 20 tisíc Kč. Společnosti musí vytvářet rezervní fond. Základním dokumentem společnosti je společenská smlouva. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada,

⁸ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 2008. s. 74.

statutárním orgánem společnosti, kterému náleží obchodní vedení, jsou jednatele jmenováni valnou hromadou. Na základě ustanovení společenské smlouvy lze stanovit dozorčí radu.

Výhody:

- Omezené ručení společníků.
- Zákaz konkurence platí pro jednatele, na společníky ho lze rozšířit společenskou smlouvou.
- Pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků.
- Do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad.
- Vklad lze splatit ve lhůtě pěti let (před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být zaplacen 30% každého vkladu, v úhrnné výši všech vkladů alespoň 100 tis. Kč).
- Lze ustanovit kontrolní orgán - dozorčí radu.
- Vyplacené podíly na zisku společníkům – fyzickým osobám nepodléhají pojistnému sociálního pojištění.
- Polovinu daně sražené z vyplacených podílů na zisku lze uplatnit jako slevu na dani společnosti.

Nevýhody:

- Nutný počáteční kapitál.
- Administrativně náročnější založení a chod společnosti – svolávání valné hromady, zápisy z valných hromad – někdy nutný notářský zápis, nutné ustanovení jednatele.
- V očích obchodních partnerů (zejména s ohledem na ručení) méně důvěryhodné než osobní obchodní společnosti či akciové společnosti.
- Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní.

Akciová společnost

Akciová společnost je jedna z nejstarších kapitálových právních forem. Pro svou náročnost však mezi malými či středními firmami příliš často nevyskytuje. Základní kapitál společnosti je rozvržen na určitý počet akcií o stanovené jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář (společník) neručí za závazky společnosti. Společnost může být založena jednou

právníckou osobou, jinak dvěma nebo více zakladateli. Základní kapitál společnosti založené bez veřejné nabídky akcií musí činit alespoň 2 mil. Kč, s veřejnou nabídkou alespoň 20 mil. Kč. Základním dokumentem společnosti jsou stanovy. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem společnosti je představenstvo, jehož členy volí a odvolává valná hromada. Představenstvo má nejméně tři členy. Na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti dohlíží dozorčí rada, nejméně tříčlenná.

Výhody:

- Akcionáři neručí za závazky společnosti.
- Velmi dobře vnímána obchodními partnery – solidnost a stabilita.
- Dobrý přístup ke kapitálu.
- Polovinu daně sražené z vyplacených dividend lze uplatnit jako slevu na dani společnosti.
- Vyplacené dividendy nepodléhají pojistnému sociálnímu pojištění.

Nevýhody:

- Nutný vysoký základní kapitál.
- Velmi komplikovaná a omezující právní úprava.
- Administrativně náročné založení a řízení společnosti.
- Nelze založit jednou fyzickou osobou.
- Nutnost ověření účetní uzávěrky auditorem.
- Zákaz konkurence pro členy představenstva.
- Povinné zveřejňování údajů z ověřené účetní závěrky.
- Povinné sestavování výroční zprávy společnosti.
- Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmu právnických osob, vyplacené dividendy ze zisku jsou zdaněny srážkovou daní.
- Komplikovanější daňová úprava příjmů z převádění akcií.

Na počátku této kapitoly jsem uvedl, že nejlepší právní formou pro vlastnictví a řízení zdravotnického zařízení jsou kapitálové společnosti. Nyní ještě doplním, že přechod ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost je vhodné v situaci dosažení obratu okolo 10 milionů Kč.

1.4. Zdravotnictví v České republice

1.4.1. Zdravotní pojišťovny

Zdravotnictví v České republice funguje na principu státního vlastnictví. Sice existují zdravotní pojišťovny, které mají soukromého vlastníka, avšak dominantou na trhu je státní Všeobecná zdravotní pojišťovna (60 % pojištěnců), která je zřízena ze zákona. Mezi další můžeme zařadit:

- Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví (kód zdravotní pojišťovny 207)
- Revírní bratrská pokladna (213)
- Vojenská zdravotní pojišťovna (201)
- Zaměstnanecká pojišťovna ŠKODA (209)
- Zdravotní pojišťovna METAL-ALIANCE (217)
- Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra (211)
- Zdravotní pojišťovna Média (228)
- Česká průmyslová zdravotní pojišťovna (205), která v prvotním názvu byla Hutnická zaměstnanecká pojišťovna, sloučila k sobě následující dvě a to: Zdravotní pojišťovnu AGEL (227) a Českou národní zdravotní pojišťovnu (222)

1.4.2. Systémy zdravotního pojištění a jejich charakteristika

„Zdroje úhrady zdravotní péče jsou různé. Mohou to být přímé platby pacientů, mohou to být charitativní zdroje nebo prostředky z účelového zdravotního spoření. Ve většině vyspělejších států však převažují zdroje založené na sdílení rizika – ať už z pojistných, vládních či jiných veřejných fondů.

Sdílení rizika je základním principem pojištění. Na základě relativně malé a předem určené platby umožňuje se vyhnout relativně velkým výdajům spojeným s nepředvídatelnou událostí. Pojišťují se jen tzv. čistá rizika. Takové riziko je náhodné, neúmyslné a neplyne z něj žádný finanční risk. Tím se čisté riziko odlišuje od spekulativního rizika, jako například nakupování akcií.

Lidé mohou používat různé přístupy řízení rizika spojeného s potřebou zdravotní péče. Mohou se vyhýbat rizikovým situacím, například neprovozovat sporty s vyšší pravděpodobností úrazu, mohou snížit riziko vhodnou prevencí, například zdravým životním stylem, mohou se smířit s tím, že ponесou plné finanční důsledky rizika. Mohou však i svoje riziko přenést na jiný subjekt a pořídit si zdravotní pojištění.

Zdravotní pojištění jim umožňuje vyhnout se přímým výdajům na zdravotní péči. Do zdravotního pojištění nezahrnujeme další rizika spojená s potřebou zdravotní péče, například ztrátu výdělku při pracovní neschopnosti. Takové riziko je předmětem nemocenského pojištění, i když často oba druhy pojištění nabízí jeden nositel – nemocenská či zdravotní pojišťovna.

Rozlišujeme dva základní typy zdravotního pojištění podle míry dobrovolnosti účasti: statutární a privátní.

Statutární zdravotní pojištění je na základě zákona povinné pro všechny občany v dané zemi nebo je povinné alespoň pro určité skupiny obyvatelstva. Skupiny obyvatelstva povinně se účastníci statutárního zdravotního pojištění mohou být vymezeny svým zaměstnaneckým statusem (například statutární zdravotní pojištění může být povinné jen pro zaměstnance), výši svého příjmu nebo věkem – jako v americkém federálním programu Medicare pro osoby starší 65 let. Za statutární zdravotní pojištění budeme považovat i národní zdravotní služby provozované státem a poskytující zdravotní služby univerzálně všem občanům.

Privátní zdravotní pojištění je naopak dobrovolné. Jeho účastníkem se stává osoba z vlastního rozhodnutí. Může jít o osoby nespádající pod statutární zdravotní pojištění nebo osoby, které sice jsou účastníky ve statutárním systému zdravotního pojištění, ale z různých důvodů chtějí zvýšit svoji pojistnou ochranu některou z forem tzv. komplementárního zdravotního pojištění.⁹

1.4.3. Modely statutárního zdravotního pojištění

„Modely statutárního zdravotního pojištění se v jednotlivých zemích od sebe liší, nicméně lze přes všechny rozdíly rozlišit dva jeho základní modely – Beveridgeův a Bismarckův.

Beveridgeův model je model zdravotnictví financovaný ze všeobecných daní, jehož typickým představitelem je národní zdravotní služba (National Health Service) ve Velké Británii. Tento model se vyznačuje univerzálním pojistným krytím populace s poskytováním zdravotní péče ve veřejných zdravotnických zařízeních nebo u smluvně vázaných poskytovatelů zdravotní péče s různou vlastnickou formou. Financování zdravotnických zařízení je úlohou specializovaných úřadů při státní správě nebo regionální či municipální samosprávě, které zdravotnická zařízení současně provozují

⁹ NĚMEC, J. Principy zdravotního pojištění. 2008. s. 17.

nebo se zdravotnickými zařízeními uzavírají smlouvy o poskytování zdravotní péče pro obyvatelstvo na vymezeném území.

Za krajní formu Beveridgeova modelu lze považovat **Semaškův model** financování a poskytování zdravotní péče v bývalých socialistických státech, který se vyznačoval úplným postátněním správy, financování i poskytování zdravotní péče. Za formu modelu Beveridge je možné považovat i **Douglasův model** národního zdravotního pojištění, který se používá v Kanadě a Austrálii a rovněž je založen na daňových příjmech, přičemž federální stát dotuje jednotlivé provincie, které zodpovídají za financování a poskytování zdravotní péče obyvatelstvu na svém území.

Odlišným je však **Bismarckův model**, což je model sociálního zdravotního pojištění, financovaný z povinných odvodů pojistného z příjmu pojištěnců a provozovaný samosprávnými zdravotními pojišťovnami. Výše pojistného je obvykle stanovena s ohledem na velikost příjmu pojištěnce. Poskytovatelé zdravotní péče jsou smluvně vázání na zdravotní pojišťovny nebo mají ze zákona právo zdravotním pojišťovnám zdravotní péči poskytnutou jejich pojištěncům účtovat, jak je tomu například ve Francii.¹⁰

Následující tabulka srovnává charakteristiky jednotlivých modelů statutárního zdravotního pojištění s dobrovolným privátním pojištěním.

	Bismarckův model	Beveridgeův model	Semaškův model	Model privátního pojištění
Financování	Příspěvky zaměstnavatelů a pojištěnců	Daně, státní nebo municipální rozpočet	Státní rozpočet	Pojistné privátního pojištění
Řízení	Samospráva ze zástupců zaměstnavatelů a pojištěnců	Stát a jeho úřady	Centrální vláda, ministerstvo zdravotnictví	Privátní organizace – pojišťovny
Rozhodování o	Zdravotní	Stát a jeho	Centrální vláda	Práva nejsou

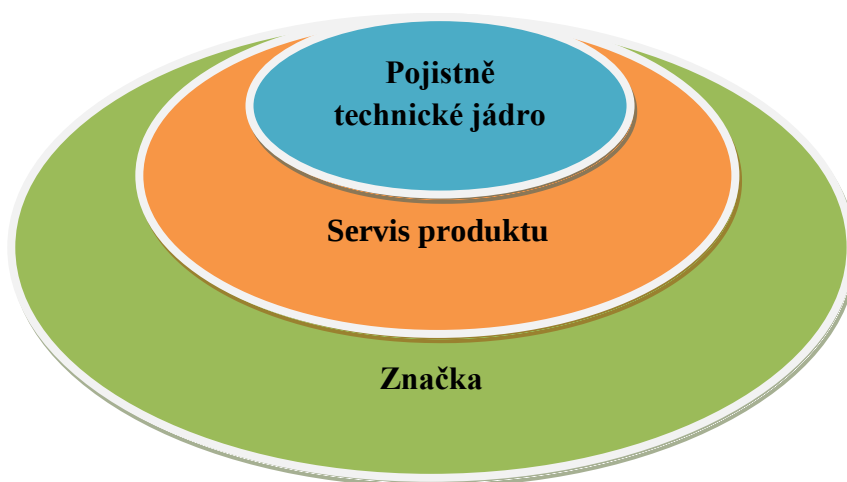
¹⁰ NĚMEC, J. Principy zdravotního pojištění. 2008. s. 20.

právech a povinnostech	pojišťovny v rámci svých zákonných kompetencí	úřady		zaručena, záleží na vztahu nabídky a poptávky
Pojistné pokrytí obyvatele	Veškeré obyvatelstvo s možnými výjimkami	Veškeré obyvatelstvo	Veškeré obyvatelstvo	Svobodné rozhodnutí jednotlivce
Solidarita	Určená konstrukcí pojistného	Určená daňovým systémem	Určená daňovým systémem	Neexistuje nebo velmi omezená
Plánování sítě	Stát a zdravotní pojišťovny	Stát	Stát	Neexistuje

Tabulka č. 2. Charakteristika modelů statutárního zdravotního pojištění (Zdroj: NĚMEC, J.)

1.4.4. Pojistné produkty ve zdravotním pojištění

„Pojistný produkt určuje rozsah zdravotní péče kryté pojištěním a vymezuje podmínky její úhrady ze strany pojišťovny. Pojistný produkt si můžeme představit jako tříúrovňovou strukturu sestávající z pojistně technického jádra produktu, které odpovídá souboru podmínek v pojistné smlouvě. Pojistný produkt je však třeba prodávat, je třeba inkasovat pojistné nebo likvidovat nahlášené škody v souladu s pojistnými podmínkami a produkt je třeba v průběhu jeho životního cyklu rozvíjet a modifikovat podle podmínek trhu. Soubor všech podobných služeb tvoří úroveň servisního zajištění produktu. Poslední úroveň představuje vnímání produktu na trhu a je výsledkem marketingové a obchodní aktivity zdravotní pojišťovny.



Obrázek č. 2. Struktura pojistného produktu (Zdroj: NĚMEC, J.)

Takové pojetí pojistného produktu se vztahuje v zásadě jak na privátní, tak na statutární zdravotní pojištění. Ve statutárním zdravotním pojištění mohou být potlačeny obchodní aktivity, protože pojištění je povinné, a to alespoň pro některé skupiny obyvatelstva, a marketingové aktivity mohou být spíše zaměřeny na informování pojištěnců.¹¹

1.4.5. Výnosová stránka zdravotní pojišťovny v České republice

Příjem zdravotní pojišťovně činí platba právnických a fyzických podnikajících osob. U právnických osob se měsíční platba vypočítává jako platba za zaměstnance, a to z hrubé mzdy procentem (v roce 2010 je ustanoveno na 4,5 %), a platba za zaměstnavatele, který musí vypočítat procentem (v roce 2010 13,5 %) z hrubé mzdy zaměstnance. První platbu za zaměstnance strhne zaměstnavatel zaměstnanci z hrubé mzdy, druhou část za zaměstnavatele jde zaměstnavateli do nákladů. Tyto dvě částky zaplatí sumárně za všechny zaměstnance pojišťovně, u které je zaměstnanec pojištěn. U OSVČ probíhá výpočet dle ročního přiznání. Po dobu roku osoba OSVČ platí zálohy na zdravotní pojištění.

1.4.6. Nákladová stránka zdravotní pojišťovny v České republice

Nákladovou stránku zdravotní pojišťovny činí platby poskytovateli zdravotní péče, například nemocnicím, poliklinikám, zdravotnickým centrem nebo samostatným lékařům, pracujícím jako OSVČ.

Nejčastějším způsobem úhrady služeb poskytovateli zdravotní péče v České republice je:

¹¹ NĚMEC, J. Principy zdravotního pojištění. 2008. s. 29.

- Kapitace u praktických lékařů

Praktický lékař účtuje měsíčně pojišťovně cca 50,- Kč za správu zaregistrovaného pacienta v jeho kartotéce. Standardní praktický lékař eviduje 1 000 registrovaných pacientů. Výkony na pacientech, kteří navštíví svého praktického lékaře se zdravotním problémem, se rozlišují na dva druhy, první jsou placeny v rámci kapitačního paušálu, druhé účtuje lékař navíc.

- Úhrada za výkony

Pacient navštíví lékaře specialistu – neurologa. Lékař provede vyšetření a výkon. Tento výkon naúčtuje na počátku měsíce pojišťovně ve formě rodného čísla pacienta, kterému byl výkon udělán, zkratka výkonu a bodové ohodnocení výkonu. Přepočet z bodu na koruny probíhá mechanismem ceny za bod v daném oboru. Pojišťovna může z důvodu chyby zamítnout úhradu výkonu, například některé výkony nemůže lékař vykonat souběžně na pacientovi v jeden den nebo pacient je zaregistrován u jiné pojišťovny.

- DRG

Na systému spolupráce DRG fungují střední a velké nemocnice. Jednoduše řečeno systém platby za DRG se liší od platby za výkony tak, že poskytovatel zdravotní péče neúčtuje každý výkon zvlášť, ale dostane zaplacený od pojišťovny balíček služeb. Například to může být transplantace. Ve výkonovém systému by lékař požadoval úhradu za výkon: vstupní prohlídka, medikamenty, dny pobytu v nemocnici, vlastní transplantaci, pooperační pobyt v nemocnici, výstupní a následnou prohlídku atp. V DRG poskytovatel zašle pojišťovně informaci o provedeném „procesu“ transplantace ledviny. Za toto dostane balíček peněz, se kterými poskytovatel naloží podle svého uvážení (v rámci povolených a standardizovaných potřebných procesů). Tento systém má své výhody a nevýhody.

2. ANALÝZA

Firma MEDICOMFORT byla založena mateřskou společností TALEGA a.s. Tato mateřská společnost se věnuje investičním projektům ve zdravotnictví v České republice.

MEDICOMFORT je společností s ručením omezeným. Základní kapitál ve výši 200 000,- Kč složil v celku již zmíněná akciová společnost TALEGA. Jednatel společnosti je Jiří Paduch. Tato osoba má velké zkušenosti s řízením

podniků se zaměřením na zdravotnickou činnost. Mnohaletá zkušenost na vedoucích pozicích a znalost zdravotnického trhu v České republice předpovídá správnou funkčnost společnosti.

Z pohledu personalisty má společnost dvě zaměstnané osoby na provozních pozicích a pět osob na pozicích poradců a konzultantů. Firma si chce zachovat striktně štíhlou formu práce, a proto více osob je na pozici konzultantů v externí podobě spolupráce. Tato varianta zaručuje využití externích pracovních sil pouze v případě jejich potřeby a zvyšuje efektivitu mzdových nákladů. Cílem společnosti v této oblasti je zaměstnat pouze pracovníky na provozní činnosti, které jsou nezbytné pro nerušený provoz firemních procesů.

Společnost byla založena s vizí zdravotního odborného asistenta nebo jinak řečeno asistenční služby. Vychází z předpokladu, že v dnešní době si nikdo nedovolí, až na výjimky, jít k soudu, z důvodu pozice žalovaného nebo žalobce, bez odborné spolupráce a zastoupení advokátem. Zástupce má za sebou odbornou vysokou školu se zaměřením na právní problematiku a pak dlouholetou praxi pod profesně starším advokátem nebo právníkem (v některých případech soudcem). Získává návod a strategie, zákonitosti, jak se dá v legislativě dané země „uhrát“ případ. Prodává své zkušenosti tak, že zastupuje klienta, který nemá tak široké právní povědomí, ale musí právní případ nějak vyřešit. Dnešní zákony jsou tak moc upravovány, až se stávají přemýšlené a překombinované. Pouze osoba stýkající se s touto problematikou každodenně dokáže držet krok s vývojem zákonů a legislativy. V oblasti práva je běžnou praxí neučit se právní problematiku, ale raději delegovat problém na právního zástupce. Ušetříme tím čas. Právní obor je tak daleko, že existuje nepřehledné množství služeb. Najít dobré reference a recenze na právní službu není problém a tak žalovaný nebo žalobce si může vybrat. Ve zdravotnictví tomu je jinak. Rozdělil bych lidi na škále od hypochondrů, kteří řeší a konzultují s lékařem každou skvrnku na kůži, každé zakašlání, až po lidi, kteří bagatelizují svůj zdravotní stav a ve většině případů se setkávají s lékařem až po přivolání rychlé záchranné služby. Lékař na první pohled nikdy nepozná, zda se jedná o simulanta nebo osobu na pokraji smrti. Bádání stavu pacienta přísluší lékaři a jeho vědomí a svědomí rozhoduje o dalším léčebném nebo neléčebném postupu. Stav zdravotnického trhu vypadá v dnešní době tak, že pacient musí vydat nesmírnou energii na tak zvanou „second opinion“. V překladu do češtiny

můžeme říct, že se jedná o oponentský posudek léčby. Zvolil lékař tu správnou formu léčby? Provedl všechna nutná vyšetření? Ve většině případů jedná lékař s pacientem z pozice chytřejšího. Sám člověk u soudu taky nerozumí všem pojmům a zákonům. Proto si najímá právníka, kterému svěřuje důvěru, že bude zastupovat klienta s cílem uchránit klienta. Vize MEDICOMFORTu je podobná. Pacient má možnost mluvit s lékařem přes asistenční službu, která vytváří komunikační kanál a překládá pacientovi těžko srozumitelný medicínský jazyk.

Financování systému MEDICOMFORT je zajištěno formou klientského členství, kdy klient MEDICOMFORTu zaplatí vstupní registrační poplatek a pak platí měsíční příspěvky. V ceně služby má klient-člen asistenční službu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. „Jedná se o tyto služby:

- Zajištění termínu vstupního nebo preventivního vyšetření u osobního lékaře
- Zajištění termínu vyšetření u odborníka s požadovanou erudicí
- Zajištění termínu specializovaného vyšetření
- Vedení evidence vyšetření a upozorňování klientů na blížící se termíny kontrol
- Osobní doprovod na všechna vyšetření
- Zajištění parkování v areálu Fakultní nemocnice Ostrava
- Zajištění nadstandardního pokoje a všech individuálních požadavků a služeb během hospitalizace
- Denní návštěvy během hospitalizace a kontrola ošetrovacích standardů
- Zjišťování informací o průběhu a výsledcích léčby. Informování rodiny a příbuzných – dle požadavku klienta
- Kontakt s rodinou
- Informace a pomoc při řešení akutního zhoršení zdravotního stavu mimo nemocnici
- Pomoc při zajištění transportu do a z nemocnice
- Vyřízení administrativních záležitostí v nemocnici (např. poplatky)
- Zprostředkování „second opinion“. ¹²

¹² MEDICOMFORT. Osobní složka klienta.

2.1. Systém MEDICOMFORT

„Při léčbě stejného onemocnění se pacienti setkávají s velmi odlišnou kvalitou léčby, s rozdílným přístupem lékařů a ostatního personálu a s velkými rozdíly ve způsobu komunikace a předávání informací.

Příčinou tohoto rozdílu jsou především:

- Rozdíly v odbornosti a zkušenostech lékařů a ostatních zdravotnických pracovníků
- Rozdíly ve vybavení různých nemocnic a ambulancí
- Rozvoj nových vyšetřovacích a léčebných metod
- Nedostatek informací o kvalitě lékařů a zdravotnických zařízení

Před důležitým vyšetřením nebo operací většina lidí hledá způsob, jak zvýšit šanci, že budou vyšetřeni a léčeni kvalitně.

MEDICOMFORT pomáhá svým klientům v orientaci ve složitém zdravotnickém systému a organizuje efektivní přístup ke zdravotnickým službám v České republice.

Umožňuje svým klientům využití všech zákonných možností k zajištění kvalitní zdravotní péče.

Umí reagovat na individuální požadavky a potřeby pacientů či klientů.

Snižuje riziko nekvalitních vyšetření, nešetrného nebo zbytečného zákroku.¹³

Společnost MEDICOMFORT s.r.o. uzavřela dohodu o spolupráci s Fakultní nemocnicí v Ostravě – Porubě, která je jedinou komplexní nemocnicí v regionu a garantuje nepřetržitý provoz všech potřebných oddělení. Na základě dohody o spolupráci si pronajala společnost MEDICOMFORT kancelář v objektu Fakultní nemocnice Ostrava, kde pracují zkušené asistentky, které dokonale znají provoz nemocnice a budou zajišťovat veškerou podporu klientům.

Od března do června 2011 bude systém spuštěn v režimu zkušebního provozu a bude zahrnovat služby poskytované maximálně pro 100 osob za zvýhodněných podmínek. Tento provoz bude sloužit k doladění systému. Plánovaná kapacita systému v ostrém provozu je 1 000 osob.

2.2. Marketingový pohled na firmu a systém

Pro ikonu systému byla v logu společnosti trefně zvolená modrá barva, která znamená klid, uspokojení, soulad.

¹³ MEDICOMFORT. Prezentace, verze pro lékaře.



MEDICOMFORT

Obrázek č. 3. Logo společnosti (Zdroj: MEDICOMFORT)

Nápis MEDICOMFORT tvoří písmo, které není přehnané, extravagantní a extrémní. Asociuje tvář štíhlého podniku s výborným systémem a jednoduchou vizí.

Moderní známka společnosti z pohledu marketingu je heslo nebo krátký slovní výrok, který má zákazníkovi říct okruh působnosti firmy a vzbudit v něm emoci a přitáhnout pozornost. Firma zvolila heslo: „Klíč ke kvalitní zdravotní péči“. Myslím si, že člověk, který není spokojený s kvalitou zdravotní péče nebo vyžaduje vyšší standardy, bude zaujat a minimálně si zjistí, co to je za firmu a co nabízí.

Z pohledu prodeje zákazníkům je firma ve zkušebním provozu systému a prodává svůj produkt výhradně na základě referencí. Firma zaškolila obchodního zástupce, který navštěvuje potencionální klienty a prezentuje formu činnosti systému. Od klienta si obchodní zástupce vyžádá (poprosí) seznam známých a dalších potencionálních klientů, které by mohl oslovit s nabídkou produktu. Tato praxe je běžnou taktikou prodejců pojišťovacích produktů. Podle mého názoru pro zkušební provoz systému je dostačující a nejlepší variantou. Na jedné straně je velmi nákladná, odměny obchodnímu zástupci, na druhou stranu má management firmy nejlepší zdroj zpětné vazby od klientů a může rychle reagovat na požadavky klientů i potencionálních klientů.

2.3. Analýza prostředí a faktorů firmy

2.3.1. Analýza SLEPT

Sociální faktory – Moravskoslezský kraj „má třetí nejvyšší počet obyvatel ze všech českých krajů a po Praze nejvyšší hustotu zalidnění, vysoce převyšující republikový průměr (Česko 130 obyvatel na km²). 62% obyvatel žije ve městech nad 20 000 obyvatel a i to je v zemi výjimečné. Nejvyšší hustota zalidnění je na Ostravsku (1453), nejnižší na Bruntálsku (63).

Moravskoslezský kraj je počtem přes 1 250 tis. obyvatel nejlidnatější v ČR, se svými 299 obcemi však patří k regionům s nejmenším počtem sídel. Tomu odpovídá i hustota osídlení 230 obyvatel na km², přičemž týž údaj pro celou ČR je 130 obyvatel na km². Průměrná rozloha katastru obce 18,1 km² je druhá největší v republice a je o necelých 50 % větší než katastr průměrné obce v ČR (12,6 km²). V obcích do 499 obyvatel bydlí jen necelé 2 % obyvatel, v obcích od 500 do 4 999 obyvatel okolo 24 % obyvatel, v obcích od 5 000 do 19 999 obyvatel žije přes 13 % občanů kraje. Většina obyvatel kraje (více než 61 %), což je v rámci ČR výjimečné, žije ve městech nad 20 tisíc obyvatel. V krajské metropoli Ostravě žije přes 307 tis. obyvatel, tj. zhruba čtvrtina obyvatel kraje. Dalšími velkými městy s počtem obyvatel nad 50 tisíc jsou Havířov, Karviná, Frýdek-Místek a Opava.¹⁴

Nízká porodnost je základním rysem současné populační situace nejen našeho regionu, ale i v rámci celé republiky, a proto dochází k pozvolnému stárnutí populace. V posledních letech jsou signály o změně trendu, do plodného období se dostaly ještě poslední silné ročníky z druhé poloviny minulého století, porodnost se tak mírně zvýšila. Na rozdíl od zbytku republiky však v Moravskoslezském kraji ubývají lidé stále migrací. Teprve v posledních dvou letech tak nedochází k celkovému úbytku obyvatel v kraji.

„Region Moravskoslezského kraje je vybaven kvalitním systémem školního vzdělávání. Na 458 základních školách plní povinnou školní docházku 102 372 žáků. Oborově širokou škálu 156 středních škol (z toho 46 vyučujících v oboru gymnázií) a 2 konzervatoří doplňuje 11 vyšších odborných škol a 5 vysokých škol (Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ostravská univerzita, Slezská univerzita v Opavě, Vysoká škola podnikání Ostrava a Vysoká škola sociálně-správní, Institut celoživotního vzdělávání Havířov), které svými 13 fakultami zabezpečují výuku více než 42 000 studentů.

Na jednoho lékaře připadá v rámci kraje 266 obyvatel, přičemž v jednotlivých okresech tato hodnota kolísá mezi 189 (okres Ostrava-město) a 330 (okres Karviná). V celém kraji je k dispozici přes 7 000 lůžek v 18 nemocnicích a dalších 2 976 lůžek v

¹⁴ WIKIPEDIA.ORG. Moravskoslezský kraj. [online]. [Cit. 2011-3-30]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Moravskoslezsky_kraj>.

odborných léčebných ústavech a léčebnách dlouhodobě nemocných. Zařízení sociálních služeb disponují více než 10 000 místy, především pro staré občany.“¹⁵

Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji se pohybuje v roce 2010 kolem 12%. Přehled vývoje nezaměstnanosti a počtu volných pracovních míst znázorňuje tabulka č. 1. Přehled nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji.

	2006	2007	2008	2009	2010
Míra registrované nezaměstnanosti celkem v % (k 31. 12.)	12,58	9,62	8,49	12,14	12,36
Neumístění uchazeči o zaměstnání celkem (k 31. 12.)	85 422	65 816	57 455	80 581	82 776
Volná pracovní místa	7 896	10 696	8 795	2 756	3 191

Tabulka č. 3. Přehled nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji (Zdroj: ČSÚ)

Legislativní faktory – MEDICOMFORT s.r.o. je společností s ručením omezeným a řídí se pravidly zákonů obchodních společností, konkrétně společností s ručením omezeným, dále pak účetními pravidly daňových zákonů České republiky.

Ekonomické faktory – „Větší část Moravskoslezského kraje se již za dob Rakouska-Uherska stala jednou z nejdůležitějších průmyslových oblastí. Jádrem je ostravsko-karvinská průmyslová a těžební pánev, jejíž industrializace byla úzce spojena s využíváním místního nerostného bohatství, zejména kvalitního koksovatelného černého uhlí a s navazujícím rozvojem těžkého průmyslu a hutnictví. Kraj je tak celostátním centrem hutní výroby, současně je zde soustředěna i těžba černého uhlí téměř celé produkce ČR, i když dochází k poklesu vytěženého množství. Vedle těchto tradičních odvětví se v kraji dále prosazuje výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody, výroba dopravních prostředků a výroba chemických látek, přípravků, léčiv a chemických vláken.

I přes současný útlum těžkého průmyslu a dobývání nerostných surovin pracuje podle Výběrového šetření pracovních sil v průmyslových odvětvích více než třetina z

¹⁵ BUSINESSINFO.CZ. Charakteristika Moravskoslezského kraje. [online]. [Cit. 2011-3-30]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/moravskoslezsky-kraj/charakteristika-moravskoslezskeho-kraje/1000929/41624/>>.

celkového počtu 568,6 tis. osob zaměstnaných v národním hospodářství, dalších 12,4 % v obchodu a opravách zboží. Průměrná hrubá mzda v Moravskoslezském kraji (pracovištní metoda, včetně podnikatelských subjektů do 20 zaměstnanců; předběžné údaje) byla v roce 2007 o více než 1 200 Kč nižší než republikový průměr, přičemž byla za Prahou, Středočeským, Plzeňským a Jihočeským krajem pátá nejvyšší v ČR. Činila na zaměstnance 19 103 Kč. Rozložení mezd mezi odvětvími je obdobné jako v ostatních krajích ČR. Nejvyšší mzdy jsou již tradičně v sektoru Finanční zprostředkování, zatímco nejnižší mzdy jsou v odvětvích Ubytování a stravování a Zemědělství, myslivost, lesnictví.

Odvětvová struktura Moravskoslezského kraje přináší v současnosti nemalé problémy, jež jsou spojeny zejména s vyšší mírou nezaměstnanosti. Relativně nejlépe je na tom okres Frýdek-Místek, vysokou míru nezaměstnanosti naopak vykazují okresy Bruntál a Karviná, které zaujímají jedny z posledních míst mezi všemi okresy v ČR. Vskutku palčivým problémem je pak podíl dlouhodobě nezaměstnaných (déle než 12 měsíců) na celkovém počtu nezaměstnaných, který je v našem regionu výrazně vyšší než celorepublikový průměr.¹⁶

Politické faktory – Politika v České republice má velký vliv na systém zdravotnictví. Tento vliv přechází přes určování vedoucích pozic ve státních nemocnicích a zdravotnických zařízeních, ale také ovlivňuje chování pojistného trhu přes svou největší zdravotní pojišťovnu. Poslanecká sněmovna zpracovává zákony a standardy vcházející do reálného světa zdravotnických zařízení a zdravotních pojišťoven. Vyhlášky Ministerstva zdravotnictví upravují chod státní Všeobecné zdravotní pojišťovny, ale také má vliv na finance ostatních, i když privátních, zdravotních pojišťoven.

Technologické faktory – V části technologických faktorů bych se rád zaměřil na obchodního partnera Fakultní nemocnici Ostrava, která spolupracuje na projektu MEDICOMFORT.

„Fakultní nemocnice Ostrava je největším státním zdravotnickým zařízením na severní Moravě. Zajišťuje zdravotní péči pro 1,2 mil. obyvatel.

¹⁶ BUSINESSINFO.CZ. Charakteristika Moravskoslezského kraje. [online]. [Cit. 2011-3->30]. Dostupné z: < <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/moravskoslezsky-kraj/charakteristika-moravskoslezskeho-kraje/1000929/41624/>>.

Ročně je na 1 218 lůžkách hospitalizováno průměrně 42 000 pacientů, přičemž více než 50 % tvoří pacienti se závažnou či komplikovanou diagnózou.

Ambulantně je v nemocnici provedeno ročně téměř 600 000 ambulantních ošetření.

Významným rysem nemocnice je její maximální komplexnost, spočívající v šíři a hloubce postupu od primární diagnostiky přes léčbu až k následné ambulantní či doléčovací péči.¹⁷



Obrázek č. 4. Fakultní nemocnice Ostrava (Zdroj: Fakultní nemocnice Ostrava)

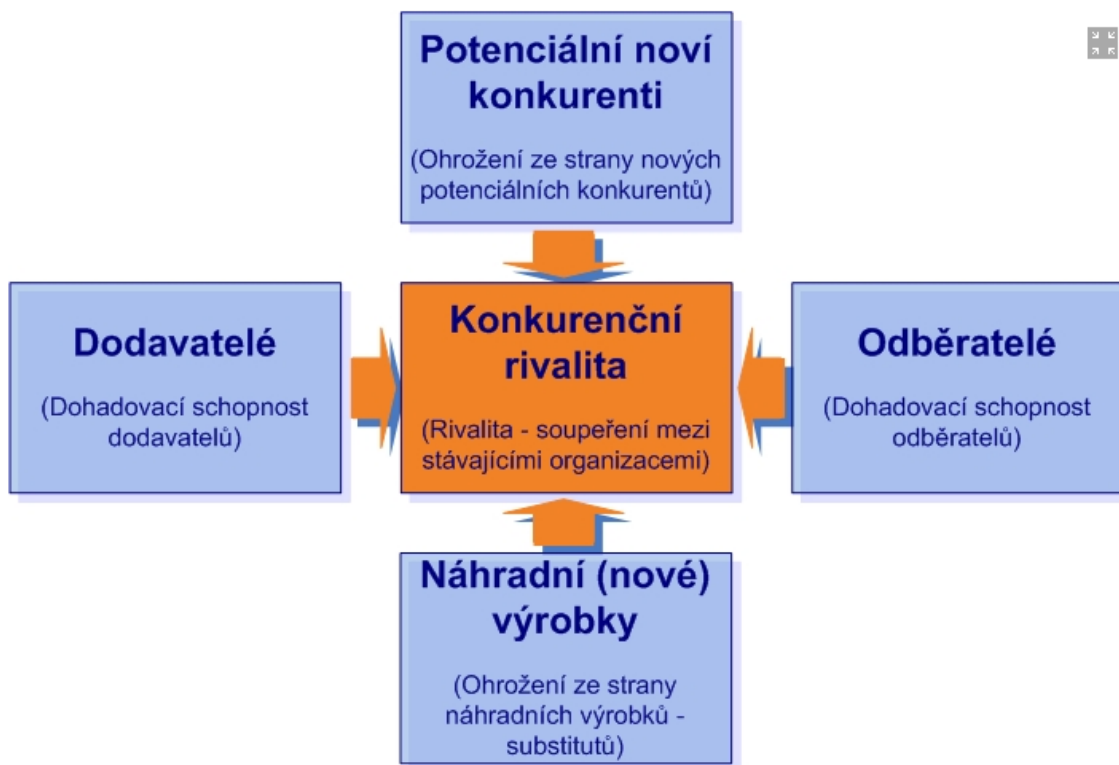
2.3.2. Oborové prostředí

Porterův model konkurenčních sil „určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.“¹⁸

„Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil viz. obrázek č. 5.:

¹⁷ Fakultní nemocnice Ostrava. O nás. [online]. [Cit. 2011-03-30]. Dostupné z: <<http://www.fno.cz/informace-o-nemocnici/vitejte-na-strankach-fakulni-nemocnice-v-ostrove>>.

¹⁸ STŘELEČ J. Porterův model konkurenčních sil. [online]. [Cit. 2011-03-30]. Dostupné z <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.



Obrázek č. 5. Porterův model konkurenčních sil (Zdroj: STŘELEČ J.)

1. riziko vstupu potenciálních konkurentů – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?

2. rivalita mezi stávajícími konkurenty – Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?

3. smluvní síla odběratelů – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?

4. smluvní síla dodavatelů – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?

5. hrozba substitučních výrobků – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?

Někdy je používána i šestá síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví.¹⁹

¹⁹ STŘELEČ J. Porterův model konkurenčních sil. [online]. [Cit. 2011-03-30]. Dostupné z <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

MEDICOMFORT v prvním bodě analýzy podle Portera má velké riziko. Hrozba vstupu konkurenta je vysoká. V kraji působí společnost AGEL, která se specializuje na provozování zdravotnických zařízení a vlastní některé nemocnice v kraji. Z pohledu strategického managementu by provedli pouze dopřední integraci. Můžou využít svého uzavřeného okruhu businessu (vlastní zdravotní pojišťovnu, dodavatele zdravotnického materiálu, lékárny a zdravotnické zařízení) a připojit službu asistence. Mezi další potencionální konkurenty může patřit i změna názoru ředitele nemocnice a vytvoření vlastní služby vcházející do činnosti nemocnice. Velkou sílu na vytvoření této služby mají i zdravotnické pojišťovny, které pomocí svých distribučních kanálů prodají nový produkt asistence jako příplatkové verze k standardnímu pojištění.

Dnes konkurence v rozsahu MEDICOMFORTu neexistuje. V České republice existuje pár projektů, podobných systému MEDICOMFORT, ty však pracují na jiném principu.

Mezi odběratele firmy patří zákazníci, kteří nejsou svázáni vzájemným poutem. Existuje jediné minimální riziko zákaznického bojkotu. Protože značka firmy je malá a není ještě dobře známá, bojkot by nastal pouze lokálně ve skupině zákazníků, kteří se znají, a rozšíření na ostatní zákazníky firmy by nestálo efektivně za to.

Dodavatelem první a zkušební pobočky firmy je Fakultní nemocnice Ostrava. Ta prozatím dodává zákazníkům služby v 95% všech služeb dodavatelů. V případě nedohodnutí se s dodavatelem, by byl pro firmu problém strategickým rozhodnutím, kdy by se zvažilo i uzavření pobočky.

Mezi substituty můžu zařadit fungující call centrum nemocnic, domýšlená recepce nebo internetový portál s podrobnými informacemi o nemocnicích, lékařích, s interaktivní mapou. V České republice jsou nemocnice ve většině případů státní a služby, které jsem popsal jako substituty, nejsou vysoko na seznamu priorit managementu nemocnic.

2.3.3. Vnitřní faktory

a. Personalistika

Počet lidí pracujících pro MEDICOMFORT jsou čtyři osoby. Jednatel, obchodník, dvě asistentky pro pobočku v Ostravě. Jednatel má na starosti všechny záležitosti spojené s řídicí funkcí firmy. Jedná jménem společnosti a utváří strategii firmy. V malé firmě jako je MEDICOMFORT jednatel zastává i pozici TOP manažera. Obchodník má plnou moc od jednatele k vytvoření, úpravě a podpisu obchodních smluv

s klienty. V praxi má na starosti zákazníky, jejich smlouvy, finanční platby za faktury, řešení malých požadavků na společnost. Dvě asistentky a průvodkyně nemocnicí se starají o klienty (zákazníky) v sektoru zdravotní péče a požadavků na zdravotní péči. Doprovázejí klienty na vyšetření a každodenně navštěvují hospitalizované pacienty. Tato profese vyžaduje praxi s pacienty, dobrou znalost nemocničního prostředí a zdravotnictví obecně. Obě asistentky tyto požadavky splňují, protože vycházejí z řad bývalých vrchních sester fakultní nemocnice.

Rozdíl v práci mezi asistentkami a obchodníkem:

- Obchodník se stará o zákazníky z pozice financí, administrativy, smluvních vztahů a prodeje.
- Asistentky se starají o zákazníky jako o klienty zdravotnického zařízení.

b. Vývoj

Vývoj firmy zajišťuje jednatel, který vnáší své zkušenosti do firmy a sleduje aktuální trendy ve zdravotnictví, pojišťovnictví a asistenčních službách. Firma nemá ještě dostatečný prostor pro vlastní vývojové oddělení nebo na vyčlenění jednoho pracovního místa pro osobu, která sleduje a vyvíjí služby firmy.

c. Finance

Finance ve firmě eviduje vyspělý informační systém FlexiBee od společnosti Windstrom. Internetová verze umožňuje náhled, správu a včasné zasílání potřebných informací jednatelem. Přístup do systému má i obchodník, který dokáže zjistit stav pohledávek zákazníků. Asistentkám systém umožňuje evidenci jejich pokladny a náhled do kontaktních informací o klientech. V neposlední řadě do komunikace prostřednictvím systému vstupuje účetní firma V.F.H. Ekonomický servis, která periodicky kontroluje zaúčtování dokladů, párování plateb na doklady, vystavuje daňové přiznání a přiznání k DPH.

Finanční řízení firmy je založeno na strategickém investování peněz dle rozpočtové strategie firmy: pokrytí nákladů na mzdy, provoz kanceláře, komunikace a jiné provozní náklady. Firma má bod zvratu kolem 100 000,- Kč tržeb měsíčně. Nyní se tržby pohybují kolem 70 000,- Kč měsíčně a tak firma hospodaří s měsíční řízenou ztrátou 30 000,- Kč.

d. Prodej

Prodej zajišťuje obchodník. Potencionální zákazníky kontaktuje dle seznamu potencionálních klientů, které vypsali iniciátor a supervizor projektu. Tito zákazníci se podílejí na formování spolupráce a „krystalizaci“ produktu firmy. Druhá fáze prodeje bude spočívat na systému referencí stávajících klientů. Do druhé fáze budou zapojeni známí stávajících klientů. Pilotní projekt do 100 zákazníků je za zvýhodněných podmínek a to 2000,- Kč za vstup do systému a 100,- Kč měsíčně za udržovací poplatek.

Ostrá verze projektu bude spuštěna po úspěšném dokončení zkušebního provozu a odladění většiny nedostatků. Plánovaná kapacita je 1000 osob pro Ostravskou pobočku. Cena není ještě přesně stanovena. Odhady hovoří o 5000,- Kč za vstupní poplatek a 200,- Kč za měsíční udržovací poplatek.

Faktury za měsíční udržovací poplatek ve zkušebním provozu se vystavují na celý rok dopředu. V případě rozvázání smlouvy s klientem, firma vyplatí na základě vytvořeného dobropisu zbývající část peněz zpátky na účet klienta.

e. Marketing

Marketing firmy ve zkušebním provozu se snaží nabídnout zkušebním zákazníkům pěkně zpracované materiály a výhradně komunikaci s obchodníkem, v případě zdravotnického problému výhradně s asistentkami.

V ostré verzi firmy se počítá s komunikací přes internet přímo se systémem. Klient může vyřizovat všechny změny svého členství přes Internet, kde také uvidí přehled svých plateb a čerpaných služeb, informace o potřebách při hospitalizaci nebo také o doporučených postupech den před preventivní prohlídkou. Osobní komunikace nezanikne.

Důležitým krokem mezi zkušební a ostrou verzí bude spuštění internetové stránky firmy, kde stávající, noví a potencionální zákazníci naleznou většinu informací o firmě a projektu.

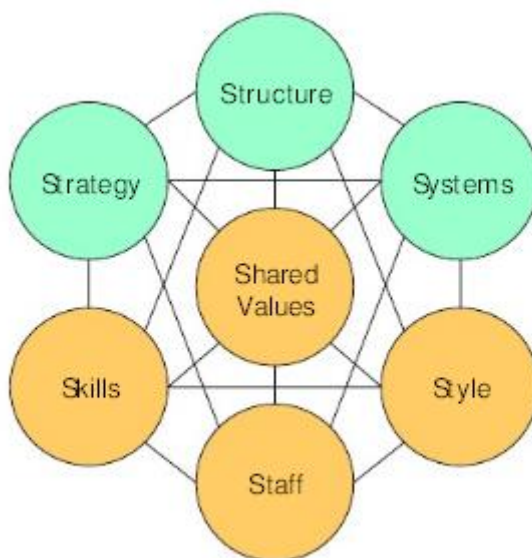
Na tuto stránku se dostanou lidé z diskusních internetových stránek, kde budou umístěny články o této nové službě. Do budoucna se počítá s využitím spolupráce s některým z autorů PR článků.

2.3.4. Model McKinsey 7-S

Model 7-S představuje analýzu firem z pohledu sedmí faktorů, které začínají na písmenko S.

Tento model je více známý jako McKinsey 7-S, protože ho vynalezli dva lidé: Tom Peters a Robert Waterman. V té době pracovali jako konzultanti ve společnosti McKinsey and Co. Publikovali tento model v článku „Structure Is Not Organization“ (1980), v jejich knize „The Art of Japanese Management“ (1981) a „In Search of Excellence“ (1982). [Dagmar Recklies]

Model využívá předpokladu, že organizace není jenom struktura, ale obsahuje sedm částí:



Obrázek č. 6. Model McKinsey 7S (Zdroj: Dagmar Recklies)

Autorka článku Dagmar Reckliesová popisuje rozdělení těchto sedmi částí na zelené kruhy, zvané jako tvrdé S, a oranžové kruhy – měkké S. Rozdílem „tvrdomosti“ S je složitost identifikace těchto částí. Zatímco strategie (Strategy), struktura (Structure) a systémy (Systems) najdeme ve strategickém plánu, firemních grafech a jiných dokumentech společnosti, okruhy dovednosti (Skills), zaměstnanci (Staff), styl (Style) a

sdílené hodnoty (Shared Values) se hledají těžko. Představují totiž chování lidí ve společnosti.

Firma MEDICOMFORT má svůj dokument strategie firmy, do které vchází body:

- **Kde jsme?**
- **Kde chceme být?**
- **Jak se tam dostaneme?**
- **Jak zjistíme, že jsme dosáhli cíle?**

Tyto otázky jsou použity pro zkušební provoz. Pro ostrý provoz zatím sepsaná strategie není a to z důvodu složitosti předpovědi, kde se bude činnost firmy vyvíjet ve zkušebním provozu.

Struktura společnosti je jednoduchá a obnáší jednoduché hierarchické členění personálu. Za celou společnost ručí jednatel představitelům mateřské společnosti. Pod sebou má obchodníka a asistentky.

Jediným informačním systémem společnosti je účetní a ekonomický systém FlexiBee, který je sdílený mezi uživatele po internetu.

Dovednosti zaměstnanců předpovídá předchozí činnost těchto osob. Jednatel vychází z řad manažerů zdravotnických zařízení. Obchodník pracoval na pozici obchodního poradce v komerční pojišťovně a následně i na pozici realitního makléře. Asistentky dlouhá léta pracovaly na pozici zdravotních sester.

Do stylu bych zařadil pracovní tým všech zaměstnanců. Dá se říci, že si sedli charakterově a povahově. Ví o sobě, co od koho očekávat a co kdo umí. Tuto vědomost také umožňuje dobře zvolené rozložení odpovědnosti mezi asistentky, obchodníka a jednatele, který celou spolupráci zastřešuje. Všichni si uvědomují důležitost oděvu a image celkově. Každý den se setkávají se zákazníky, spolupracovníky a jinými zainteresovanými osobami.

Sdílenou hodnotu představuje dobré pochopení vize společnosti: „Klíč ke kvalitní zdravotní péči“.

2.3.5. Hodnotový řetězec

Analýza hodnotového řetězce představuje rozdělení klíčových činností firmy při poskytování služby (nebo při výrobě) na jednotlivé části, u kterých můžeme definovat jejich hodnotu pro zákazníka. Hodnota pro zákazníka se dá převést na peníze velmi těžce. K vyjádření hodnoty nám může pomoci slovní popis nebo hrubý odhad „ceny“. Jednotliví zákazníci se budou lišit „cenou“ obdržené hodnoty. Každý tuto hodnotu cítí jinak.

Procesy vcházející v celkovou hodnotu produktu, který nabízí systém MEDICOMFORT:

- **Nákup produktu** – zákazník si koupí službu ve formě registrace v systému. Registrací získá klient možnost zavolat na pohotovostní linku asistenční služby.
Odhadovaná hodnota: 1 500,- Kč za rok. (Zákazník je ochoten dát 1 500,- Kč ročně za možnost zavolání o radu, pomoc nebo zajištění služby ve zdravotnictví. Také vchází do systému, který se stará o jeho periodické preventivní vyšetření)
- **Domluvení termínu vyšetření u doporučeného odborníka** – zvednutím telefonu má zákazník informace po telefonu s přídatnou službou zajištění a domluvení termínu.
Odhadovaná hodnota: 500,- Kč za rok.
- **Vyhrazené parkovací místo** – klient může využít vyhrazené parkovací místo pro klienty systému MEDICOMFORT v areálu Fakultní nemocnice Ostrava.
Odhadovaná hodnota: 200,- Kč za jednotlivou návštěvu (Vychází z problému s parkováním v okolí nemocnice. Vyhrazené stání v čase špičky přináší nesmírnou hodnotu.)
- **Průvodcovství** – Vedle parkovacího místa čeká na klienta asistentka, která doprovází klienta k lékaři. Odpadávají dlouhodobé bloudění po nemocničním komplexu. Klient dorazí vždy nejkratší cestou ke svému lékaři přesně na čas jeho vyšetření.

Odhadovaná hodnota: 500,- Kč za hodinu zbytečně stráveného času hledáním ordinace.

- **„Administrativní klid“** – Všechny záležitosti s vypisováním dokumentace, kopírováním, placením poplatků za návštěvu lékaře vyřizuje asistentka

Odhadovaná hodnota: 100,- Kč za hodinu administrativní práce

- **Návštěva hospitalizovaného pacienta** – Asistentka navštěvuje pacienta na lůžkovém oddělení každý den. Vyřizuje požadavky na zakoupení novin, ovoce. Zařizuje také objednání holiče, kosmetičky, manikúry, pedikúry.

Odhadovaná hodnota: až 500,- Kč za den (případ, kdy leží v nemocnici člen rodiny, na příklad otec a děti jsou kariérově zaneprázdněni a práce jim neumožňuje každodenní návštěvu otce)

- **„Second Opinion“** – Oponentský posudek na léčebné postupy, ošetrovatelské standardy. Asistentky ví, jak má vypadat ošetrovatelský postup v jednodušších případech. Ve složitých případech se zprostředkuje posudek odborného specialisty.

Odhadovaná hodnota: 1 000,- Kč až 15 000,- Kč za odborný posudek

Z hodnotového řetězce vyplývá velká přidaná hodnota pro systém MEDICOMFORT. Cena služby je nyní určena nízko a to z důvodu zkušebního provozu. Firma přináší velkou hodnotu svému zákazníkovi.

2.3.6. Analýza zdrojů

Do analýzy můžeme započítat finanční a personální zdroje. Personální zdroj tvoří vyškolené asistentky, iniciátor a supervizor projektu, který svými zkušenostmi a kontakty přispívá projektu. Finančním zdrojem je mateřská společnost, která poskytuje financování pro rozvoj projektu a provozní zisk společnosti. V Moravskoslezském kraji působí hodně průmyslových a obchodních firem, které zaměstnávají odborníky na specifických pozicích. Procentuálním vyjádřením ceny služby na celkovém příjmu představuje produkt MEDICOMFORTu zanedbatelnou položku.

2.3.7. Analýza stakeholders

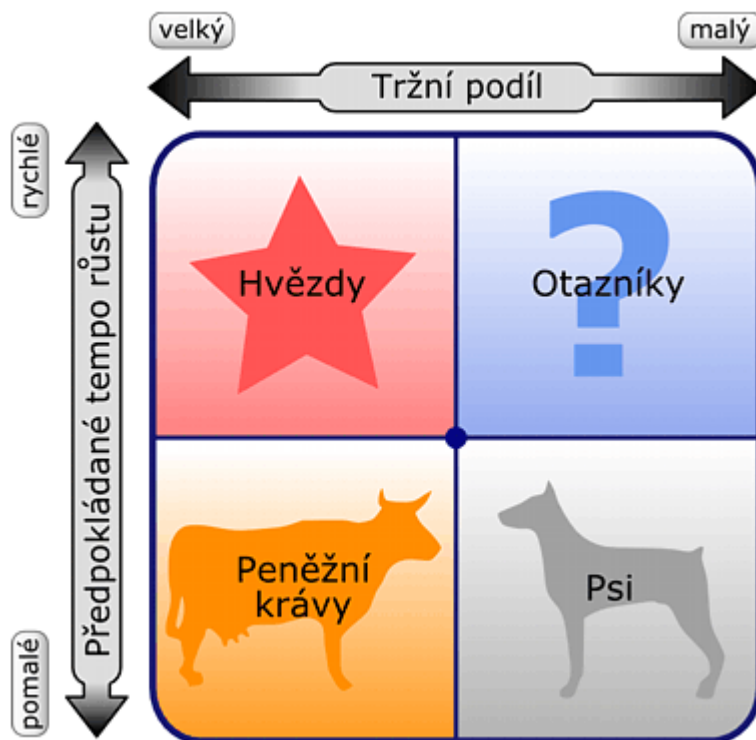
Mezi stakeholdery společnosti patří:

- **Zákazníci** – očekávají za měsíční paušál kvalitní služby operátorky, vyhrazené parkování v nemocničním areálu, asistentku, která je zavede k lékaři, dobře zvoleného lékaře a léčebný postup, který může v rámci služeb i nechat prověřit u jiného odborníka, vyřešení všech administrativních záležitostí v nemocnici a registračních poplatků u lékaře, zajištění nadstandardů dle katalogového ceníku nemocnice.
- **Zaměstnanci** – za svůj odborný výkon dle standardů společnosti požadují náležitou, předem domluvenou mzdu v termínech zaplacenou na jejich účet. Asistentky vyžadují od jednatele jasně stanovenou strategii firmy, vizi. Jednatel požaduje po asistentkách odbornou a pečlivou práci s klienty, diplomatické vystupování. Obchodník vyžaduje zpětnou vazbu od klientů, kteří rádi odpovědí na některé otázky, týkající se jejich komfortu služby, kterou dostávají. Od jednatele požaduje zodpovědné vedení firmy, jasnou strategii a vizi. Jednatel od obchodníka vyžaduje seriózní servis klientů, čestné obchody.
- **Majitel** – mateřská akciová společnost očekává od své dceřiné společnosti návratnost, která se pohybuje v tomto projektu na 2 až 3 roky. Vyžaduje seriózní jednání společnosti a pozitivní reklamu. Jak bude dceřiná firma vypadat, záleží pouze na jednatele, jak si organizaci a model spolupráce se stakeholdery namodeluje. Mateřská společnost má pouze možnost investovat peníze do dceřiné společnosti, jmenovat nebo odvolat jednatele.
- **Iniciátor a supervizor** – vyžaduje funkčnost projektu, kvalitu služeb a vyřešení zdravotnických problémů svých kamarádů a známých.
- **Obchodní partneři** – k předposledním stakeholderům společnosti patří pracovníci fakultní nemocnice. Ti za své nadstandardní služby dostávají odměny ke mzdě. I když patří k externím pracovníkům, vždy se musí brát ohled i na jejich připomínky.
- **Stát Česká republika** – firma s ručením omezeným odvádí daně z mezd, silniční daně, daně ze zisku. Finanční úřad má právo zkontrolovat vedení účetnictví a případné chyby, na odvodu menší daně, penalizovat.

2.3.8. Portfolio analýza

BCG matice

Produkt MEDICOMFORTu bych zařadil do otazníků v BCG matici a to z důvodu malého relativního podílu na trhu (minimální výše produktů, zaměřujících se na komfortní využití zdravotnických služeb vs. jiné služby zajišťující komfort zákazníka) a velké míry růstu odvětví (zdravotnictví zažívá velký růst).



Obrázek č. 7. BCG matice (Zdroj: Dr. Hálek, www.halek.info)

GE matice

Struktura matice GE vypadá následovně:

ATRAKTIVNOST TRHU	VYSOKÁ	budovat selektivně • využívat omezené síly hledat způsoby, jak překonat slabá místa • stáhnout se, chybí-li náznaky životaschopného růstu	investovat a budovat • výzva k zaujmutí vedoucího postavení • budovat selektivně na základě síly • posilovat zranitelné oblasti	chráněné postavení • investovat k růstu v maximální přijatelné míře • soustředit se na udržení síly
	STŘEDNÍ	omezeně expandovat nebo sklízet • hledat způsoby, jak se rozšířit bez velkého rizika, případně minimalizovat investice a racionalizovat operace	výběrovost / směřovat k výdělku • chránit existující program investovat do těch segmentů, kde je vysoká ziskovost a poměrně malé riziko	budovat selektivně • značně investovat v nejatraktivnějších segmentech • vybudovat schopnost čelit konkurenci • zvyšovat zisk růstem produktivity
		NÍZKÁ	zbavovat se • prodat je v době, kdy je to cenově poměrně výhodné • snížit fixní náklady a prozatím neinvestovat	směřovat k výdělkům • chránit postavení v nejrizikovějších segmentech • zvyšovat úroveň výdělků minimalizovat investice
	SLABÉ		STŘEDNÍ	SILNÉ
	KONKURENČNÍ POSTAVENÍ			
				

Obrázek č. 8. GE Matice (Zdroj: Neznámý autor.
http://www.vaulton.webpark.cz/vauteorie/_method/M09_portfolio.html)

Z pohledu konkurenčního postavení má produkt střední míru. Slabou nemohu říci, protože není jiného silnějšího konkurenta. V případě silného konkurenčního postavení by opět musel být konkurenční partner k porovnání.

Atraktivnost trhu je vysoká. Zdravotnictví nepatří mezi obory, které by byly na špičce služeb, které poskytují velký komfort svým zákazníkům. Tento obor však bude dorovnávat západní styly nemocnic a služeb, a proto má nesmírný potenciál růst.

Dle autora GE matice jsou doporučeny tyto postupy „Investovat a budovat“:

- Výzva k zaujmutí vedoucího postavení
- Budovat selektivně na základě síly
- Posilovat zranitelné oblasti.

2.3.9. SWOT analýza

	Pomocné (dosažení cíle)	Škodlivé (dosažení cíle)
Vnitřní původ (atributy organizace)	Silné stránky -KnowHow zdravotnických pracovníků -Spolupráce se špičkovou fakultní nemocnicí -Velká a zkušená mateřská společnost	Slabé stránky -Slabá komunikace mezi pracovníky -Kancelář administrativy velmi vzdálená od pracoviště -Asistentky dojíždí z domu. Nejsou na pracovišti v určité hodiny.
Vnější původ (atributy prostředí)	Příležitosti -Rychle rostoucí trh zdravotnictví -Systémová jedinečnost -Produkt s vysokým hodnotovým řetězcem -Vysoká poptávka	Hrozby -Jednoduše kopírovatelný systém -Naráží na legislativu „zdravotní péče stejná pro všechny“ -Výpověď spolupráce s fakultní nemocnicí -Bojkot lékařů proti projektu

Obrázek č. 9. SWOT analýza (Zdroj: Autor. Schéma: Wikipedia.org. <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>)

2.4. NON analýza prostředí zdravotnictví

V prostředí zdravotní péče na trhu v České republice schází ještě hodně implementací komfortu pro pacienty a práce nad vnímanou hodnotou pacienta ošetrovatelské a zdravotní péče. Pacienti zvyklí například z dovolené v zahraničí na úplně jiné standardy chování, než vidíme u nás v nemocnicích a jiných zdravotnických zařízeních. Příkladem může být ubytování v hotelu, kde si zákazník zavolá nebo si pokoj zarezervuje online přes internet. Po příjezdu na zákazníka čeká řidič, který dokáže komfortně zaparkovat jeho auto. Další pracovník přebírá kufry a čeká na recepci na pokyn, kde má kufry odnést. Luxusnější hotely nabízí ještě vyšší standardy služeb, a to vybalení věcí z kufru do skříně, špinavé prádlo vyperou a vyžehlí. Vše v nejvyšší

kvalitě. Naproti tomu vidíme příklady „odbavení“ zákazníka ve zdravotnickém zařízení. Příběh bratra hovoří za vše: „Bratr se probudil s oteklým loktem. Jeho žena mu řekla, ať navštíví nemocnici. Když to nic nebude, aspoň se nebude obávat. Na vrátnici nemocnice ve vedlejší městě ho přeposlali na oddělení A, okénko číslo 3. Z tohoto okénka přeposlali bratra do jiného oddělení. Na novém oddělení zjistil, že musí jít hned vedle prvního oddělení. Na konečném oddělení byl nápis u dveří, zvoňte. Bratr se řídil pokyny, ale nikdo mu neotevřel. Po dvaceti minutách čekání a asi desíti zazvoněních se rozhodl, že se loktem zabývat nebude.“ Převyprávěný jednoduchý příběh ze života ukazuje na neschopnost této nemocnice přinést svému pacientovi aspoň trochu z hodnotového řetězce. Vnímaná hodnota tohoto zákazníka byla nulová, možná i záporná.

Tento nedostatek se začíná odbourávat pouze na privátních klinikách, kde majitelé mají chuť tuto situaci změnit a manažeři mají důvěru a možnost změnit nedostatek ve velkou přidanou hodnotu. Ve státní nemocnici nebo zdravotnickém zařízení majitelé – stát, zastupovaný politiky, nemá sílu ani čas na rozhodnutí o změně. Zabývají se svou pozicí a utvrzením této pozice v politice a na řešení komfortu pacientů, kteří mají zdravotnictví zadarmo, není čas. Ředitelé coby manažeři se musí řídit politickou situací a jakékoliv kroky vynaložené na změnu k lepšímu, můžou být kdykoliv vetovány a nedospějí k účinku.

Obtíž a neznámo představuje i systém MEDICOMFORT, který podle své vize dokáže vnést na trh zdravotnictví vnímanou hodnotu zákazníkem. Formou smlouvy o spolupráci se zdravotnickými zařízeními nabídne zdravotní péči svým klientům, kteří stojí o zvýšení svého komfortu při návštěvě nemocnice. Na druhou stranu velmi citlivě vnímají hodnotu této služby a jsou ochotni tuto hodnotu zaplatit. I když systém MEDICOMFORT funguje ve zkušebním projektu, stále není jasné, zda se tento projekt přehoupne přes bod zvratu a bude fungovat. Jako obtíže tohoto projektu vidím schopnost přeměnit vysokou poptávku na zákazníky projektu. Zvládnutí rychlosti této přeměny. Je otázkou času, kdy velké a dravé investiční společnosti vytvoří nebo koupí projekt těchto parametrů. Velký potenciál růstu může firmu vynést do výšin z pohledu podnikatelství. Tak rychle, jak vyroste, může i padnout do hlubin zapomnění.

Mezi parametry neznáma vidím udržení štihlosti podniku, které by bylo možné dosáhnout perfektním informačním systémem. Naráží však na střet s personální stránkou projektu. Nalézt kompromis mezi rychlostí informačních systémů a mladých lidí obsluhující tyto systémy a starší generací, vlastníky velkých zkušeností a praxe.

Správné načasování uvedení výrobku na trh, dobře zvolené umístění mezi cílovou skupinu zákazníků a nalezení správné hranice mezi rychlostí, štihlostí podniku a lidskou schopností zvládnout tuto rychlou digitální formu.

2.5. Hypotézy ke zdravotnickému systému

Poptávka

Pokud správně uspokojíme poptávku, dosáhne společnost MEDICOMFORT širokého povědomí mezi zákazníky a jejími příbuznými. Velká část populace v tomto regionu bude znát možnosti společnosti a projektu.

Lidé se špatnou zkušeností ve zdravotnickém prostředí nebudou váhat a vyzkouší služby nabízené v rámci projektu. Váhavci se připojí do projektu po první špatné zkušenosti. Třetí skupinou zákazníků budou ostatní lidé, kteří ještě neměli žádnou zkušenost s patientským prostředím, ale i tak cítí hodnotu, kterou jim může projekt přinést a vstoupí do systému pro případ zdravotnického problému.

Komfort

Pokud firma správně představí klientům hodnotu komfortu, který systém přináší, nebudou váhat a služby si zakoupí. Hodnota se skládá z řetězce hodnot vnímaných zákazníkem. Od operátorky na telefonním čísle, která zákazníkovi sdělí potřebné informace, uklidní v případě emocionálně silného případu nebo zařídí transport pacienta z domova, místa úrazu, do nemocnice na správné oddělení. Tímto bodem však péče o klienta-pacienta nekončí. Dodavatel služeb vykonává zdravotní péči a asistentky projektu MEDICOMFORT kontrolují a mapují standardy ošetřování pacienta.

Další růst

Čím víc zákazníků, tím potencionálně vyšší zisk a možnost rozvoje tohoto produktu na jiné kraje v České republice nebo i mimo tento stát. S přibývajícím

proudem peněz přes systém narůstá vyjednávací síla a okruh působnosti, který může manažer systému upravovat a měnit některé parametry.

Všeobecné blaho

S rostoucím vlivem manažera a jeho rozšiřujícím se okruhem působnosti se může docílit některých velkých změn v systému zdravotní péče v České republice. Nyní tento systém funguje na půl dobře. Z jedné strany lidé platí částky za zdravotní pojištění bez návaznosti na svou dobu a náročnost nemoci. Tím může systém zaručit i drahou zdravotní péči pro finančně slabší občany a rozkládá náklady na drahé operace mezi masu plátců zdravotního pojištění. Na druhou stranu instituce zdravotní pojišťovny vynakládá tyto peníze neefektivně a ve většině případů blokuje svým postavením zdravotnické zařízení, aby mohlo provést efektivnější proces. Očekávám od systému vytvoření lepšího modelu fungování zdravotnictví v České republice a dostatečnou velikost a sílu podniku, aby mohla předstoupit před politiky jako rovnocenný partner a z očí do očí prezentovat efektivnější model, který byl vytvořen v praxi, ne z učebnic a teorie.

3. NÁVRHY

Každý velký projekt musí být rozdělený do menších podprojektů nebo etap s jednotlivými cíly a strategií. Tyto cíle a strategické práce vyžadují své realizátory – lidi, kteří správně vykonají správné kroky strategie. Požadavky na tyto lidi jsou následovné:

- **Pracovitost** – dotažení věcí do efektivních detailů
- **Motivace** – musí vědět, proč danou práci dělají a jak velký přínos má jejich práce do celkového soukolí projektu
- **Odvaha** – nesmí se bát překážek, i když jsou větší, než je člověk. V některých případech se pracovník musí zachovat jako buldozer a srovnat terén do roviny, aby se na něm dalo stavět. Všechny kroky však musí být v souladu s legislativou České republiky, morálními hodnotami a etikou.
- **Cílevědomost** – pouze dotažení malého cíle do konce přináší ovoce pro velký projekt. Zastavit se kousek před cílem nestačí.

Rozvoj Ostravské pobočky

Cíl této etapy:

Firma MEDICOMFORT s.r.o. k 31. 12. 2011 má 1 000 klientů zapsaných do systému, fungující pobočku, dobře vnímanou hodnotu zákazníky (na základě otázky: „Jsou zákazníci spokojeni s pobočkou?“ musí být převážná odpověď v 90% ANO.)

Strategie etapy:

Klienti

Tato část diplomové práce pojedná o možnostech marketingu ve společnosti MEDICOMFORT s.r.o., jeho silných stránkách, nedostacích některých variant, které doporučuji k realizaci pro dosažení cílového počtu klientů pro pobočku v Ostravě. Dále pak budou následovat varianty prodeje, jak zákazníkovi nabídnout služby MEDICOMFORTu, jak najít potencionální zákazníky, jak procesně zvládnout celou administrativu, v jaké formě ukládat a archivovat data.

MARKETING: Komu? Co? Za jakou cenu?

Nestandardně začínám otázkou: **Komu?** Správná marketingová strategie musí vycházet z potřeb a požadavků zákazníka. Správné zmapování poptávky je hlavní etapou každé předprojektové fáze.

Zákazník chce si vybrat z více produktů, které by mohlo zdravotnické zařízení nabídnout, ale nemůže z důvodů obchodní politiky zdravotní pojišťovny. Tento klient přináší peníze do systému zdravotnických zařízení, ale nemá je za co utratit, protože zdravotnické zařízení nemůže nic nabídnout.

Tento produkt je pro lidi, kteří jsou zvyklí na komfort. Očekávají vysokou vnímanou hodnotu pro zákazníka. Rádi nakupují produkty zabalené do krásných obalů, krásným designem a velkou garanci funkčnosti. Chtějí dostat přesné a kvalitní informace o zdravotní péči s vysokou rychlostí odpovědi. Uvědomují si neefektivně vynaložený čas strávený hledáním odborného lékaře, telefonováním, hledáním parkovacího místa, hledáním konkrétního oddělení v takovém kolosu, jako jsou fakultní a jiné velké nemocnice. Do ztráty času vchází i opakované zbytečné návštěvy lékaře, když pacientovi chybí některý z požadavků na vyšetření, jako je dietní chyba před

vyšetřením krve, nedonesený očkovací průkaz, ranní moč apod. Zákazníci vyžadují chování dle hesla Jana Bati: „Náš zákazník – náš pán.“ Ve zdravotnictví se s tímto přístupem setkáváme velmi zřídka, a pokud se setkáme, narazili jsme na výjimku.

Ze sociologického pohledu na zákazníka nezáleží na věku a pohlaví. Systém je pro všechny věkové kategorie a pohlaví. Systém můžeme nabídnout jakémukoliv člověku, který je ochoten zaplatit za zvýšený komfort a úsporu času vstupní poplatek a stojí mu za to platit měsíční poplatek. Umí si spočítat přínos produktu do jeho života a neváhá nad danou výši ceny. Z průzkumu nynějších zákazníků v počtu 53 (za fungování v měsíci březnu 2011) vyplývají následující sociologické informace:

- Počet dle pohlaví: mužů 30 a žen 23.
- Věková struktura:

Věk:	0-15	15-20	20-65	65 a více
Počet:	10	0	41	2

Tabulka č. 4. Věkové rozložení klientů (Zdroj: MEDICOMFORT)

Z tabulky č. 4. vyčteme, že rozložení klientů mezi dětmi, produktivním a neproduktivním věkem je standardní. Ukazuje na většinové rodinné vstupy do systému. Dospělý z rodiny se dozvěděl o produktu a neváhal zapsat všechny členy své rodiny. Někteří připočetli do systému i své rodiče.

Teritoriálně se dá vyjádřit rozložení klientů do 50 km od Ostravy mimo zahraniční Polsko. Tento okruh souhlasí s teritoriem zásahu prodejce produktu.

Produkt

Produkt systému MEDICOMFORT není placený zdravotní pojišťovnou a tedy může nabízet komerčně na trhu jakýkoliv produkt. Do produktu tohoto systému vchází tento balíček služeb, znázorněný na obrázku č. 10.



Telefonní centrum	• poradenství po telefonu • domluvení termínů vyšetření
Osobní návštěva	• Doprovod k lékaři • Vyřízení administrativních procesů v nemocnici
Organizace zdravotnických zákroků mimo FNO	• BRC Čeladná - lázně • SurGal Brno - chirurgická klinika

Obrázek 10. Produkt společnosti (Zdroj: MEDICOMFORT)

Platba tohoto produktu probíhá ve formě klubového členství. Klient zaplatí vstupní poplatek a měsíčně hradí paušál.

Tato forma z marketingového pohledu umožňuje udržení systému v podvědomí klienta. Tím, že zaplatí měsíčně fakturu, nikdy na systém nezapomene, a když nastane problém, automaticky vytočí číslo asistenčního centra. Pro firmu je tato forma také kladná. Stálý měsíční příjem umožňuje lépe financovat náklady. V České republice jsou termíny plateb převážně měsíční: mzda pracovníka, nájem, energie, služby operátora a pevné linky, internet, leasing aut apod. Lidé jsou zvyklí platit v měsíčních termínech.

Mezi další služby v balíčku produktu MEDICOMFORT, které však nejsou placeny formou měsíčního paušálu, patří nadstandardní nabídka služeb fakultní nemocnice. Nadstandardní pokoj se svým komfortem vyrovnává pokojům v luxusním hotelu. Obsahuje vlastní sociální zařízení, televizi, domácí kino, internetové připojení přes kabel a WiFi, komfortní křesla pro návštěvy, nastavitelnou postel ve všech směrech s kvalitní matrací, ledničku, varnou konvici, malou kuchyňku, nonstop zdravotní sestru na patře, možnost návštěv kdykoliv, vyhrazené parkování (v rámci systému MEDICOMFORT). Nejlépe prostředí pokoje ukáže obrázek č. 11.



Obrázek č. 11. Nadstandardní pokoj (Zdroj: Fakultní nemocnice Ostrava)

Fakultní nemocnice nabízí osobní konzultaci s konkrétním odborným lékařem. Přes systém MEDICOMFORT si může klient domluvit s odborným lékařem placený konzultační termín, který je mimo pracovní dobu v rámci časových možností požadovaného lékaře.

Mezi další produkty doporučované přes systém MEDICOMFORT bych navrhoval lázně v Čeladné a chirurgické zákroky na privátní klinice v Brně.

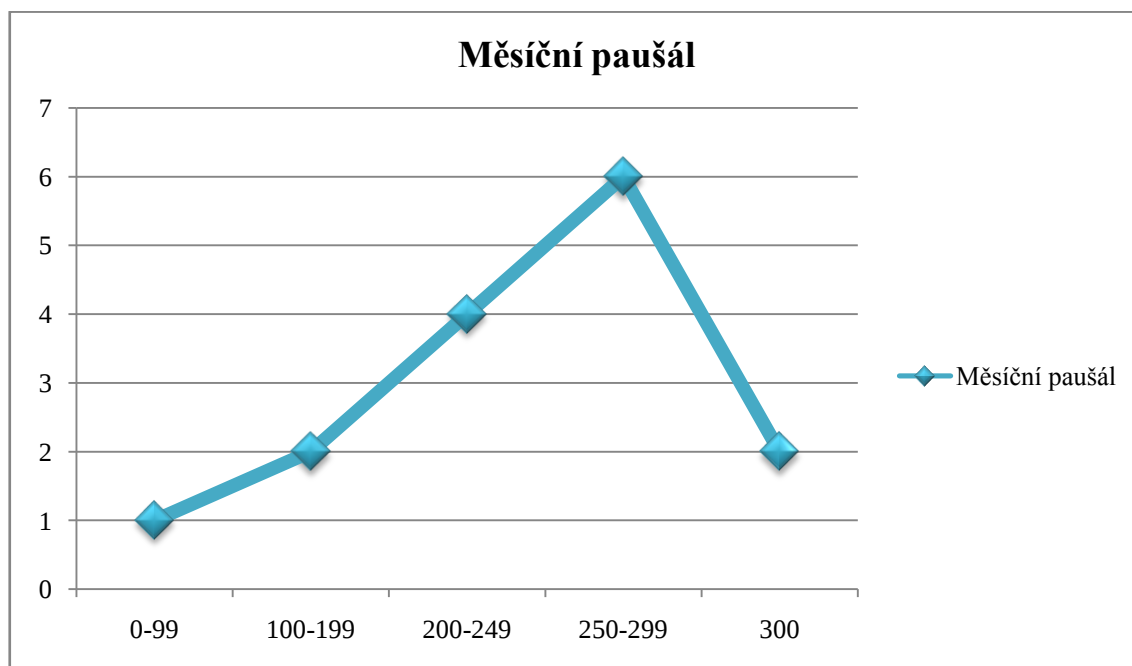
Do postupu bych zahrnul domluvení se na portfoliu produktů, které mohou být nabídnuty klientům systému a provizní politiku za doporučení těchto zařízení. Cílem může být katalog služeb lázní v Čeladné a katalog služeb privátní chirurgické kliniky v Brně. Důležitým bodem je i školení operátorek-asistentek, aby věděly o této možnosti a uměly nabídnout tento produkt správně v pravý čas.

Cenová politika

Poslední otázkou, kterou se bude tato část „MARKETING“ zabývat je, za jakou cenu se má základní produkt – balíček služeb prodávat. Nejlepší určení ceny bude zeptání se potencionálních zákazníků.

Z řízeného rozhovoru vyplývá na základě otázky: „Kolik jste ochotní platit za tuto službu?“, odpovídá většina dotazovaných odpovědí: „Nevím, nemám pojem o hodnotě této služby.“

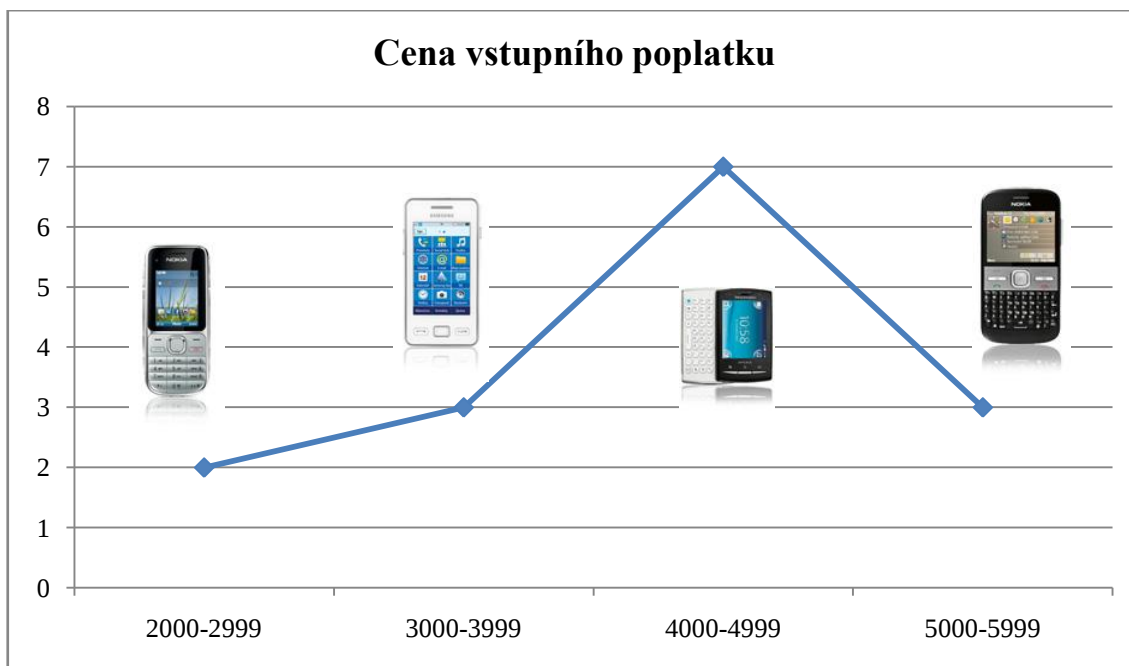
Na ose od 0,- Kč do 2 000,- Kč zaznačilo patnáct zákazníků částky blíží se 300,- Kč za měsíc.



Graf č. 1. Osa zaznačených cen (Zdroj: Autor)

Na základě průzkumu a grafu č. 1. vyplývá, že cena by neměla překračovat 300,- Kč měsíčně. Z obchodního pohledu bych doporučil cenu 290,- Kč měsíčně za servisní poplatek.

Vstupní poplatek byl dotazován podobnou schematikou a dotaz mířil na zaznačení maximální přípustné výše vstupního paušálu. Pro jednodušší orientaci, kolik daná částka znamená, byly k ose přidány obrázky mobilních telefonů. Viz. graf č. 2.



Graf č. 2. Cena vstupního poplatku (Zdroj: Autor)

Varianty prodeje

Varianta A: Prodej probíhá distribučními kanály finančních poradců, od pojišťovacích, přes leasingové, úvěrové, bankovní až po osobní správce majetku.

Pozitivní stránky této varianty vidím v již vybudované databázi klientů a informacích o nich. Poradce – vlastník databáze zná své klienty a má získanou u nich důvěru. Klient radši zvedne známé telefonní číslo a dohodne si schůzku, než přijmout telefon od někoho, koho nikdy v životě neviděl. Icebreaking a podobné seznamování odpadá. Klient svého poradce zná, a pokud je s ním i spokojen, nebude prodej produktu MEDICOMFORT velkým problémem. Dále pak poradci jsou ve své profesi vyškoleni, mají potřebné prostředky (auto, notebook, telefon) a pracují pouze za provizi. Ta se vyplácí pouze v případě úspěšného prodeje.

Do negativních stránek zařadím velkou nákladovou částku na provize partnerským poradcům a prodejcům. U pojišťoven se tyto provize pohybují na 85 procentech z ročního paušálu, u makléřů v pojišťovnictví až 120 procent ročního paušálu. V našem případě by tato varianta představovala náklad na jeden obchod $290 \times 12 \times 85\% (120\%) = 2958,- \text{ Kč} (4176,- \text{ Kč})$. V případě pojišťovacích poradců garantují

svou provizí obchod po dobu minimálně 2 roky, u makléřů 3-4 roky. Pokud klient vypoví produkt do 2 let (resp. 3-4 roky), má právo systém MEDICOMFORT požadovat provizi zpět nebo započíst s další vzniklou provizí.

Varianta B: Elektronický prodej přes internet umožňuje v dnešní době zachytit velký kus trhu s malými náklady.

Mezi pozitivní stránky varianty patří rychlost vyhledání klienta bez hranic, vyplnění potřebných údajů a podpis smlouvy. Platba přes internet a internetové bankovníctví nikdy nebyly tak snadné. Za malé peníze se může dát postavit efektivní reklama, která je cílená přímo na klienty vyhledávající klíčová slova, jakými mohou být: komfort ve zdravotnictví, privátní služby ve zdravotnictví, nadstandardní pojištění, apod. Informační systém napojený na www stránky online dokáže zapsat jeho dotazy a přeposlat obchodnímu oddělení, zaregistrovat nového klienta, vygenerovat smlouvu na jeho jméno a jména rodinných příslušníků, dle zadaných kritérií do formuláře klienta, dále pak vytvořit fakturu, založit do online systému a zaslat kopii klientovi emailem nebo dát pokyn administrativě k vytištění a fyzickému zaslání na adresu klienta.

Na internetu najdeme hodně článku o bezpečnosti a nebezpečnosti procesů na internetu, jakými jsou vyplňování formulářů osobními daty, finanční transakce přes internet a zaslání peněz společnosti, od které jsem viděl pouze internetové stránky. Mezi další problémy této varianty řadím neosobní přístup ke klientovi a zvýšené náklady na práci s odstraněním strachu nákupu přes internet a vytvořením důvěry k této firmě.

Do elektronického prodeje musím vyjmenovat profesionálně zpracované internetové stránky, které musí být aktualizovány minimálně dvakrát do měsíce. Odpovědět na dotaz klienta co nejrychleji, maximální přípustná doba je 48 hodin. Stránky musí být dobře optimalizovány v souladu se SEO, aby nejznámější a produktivní generátory a vyhledávače neměli problém umístit tuto stránku na předních pozicích vyhledávání klíčových slov. Reklama přes **Facebook** přináší nesmírný potenciál, ale vyčerpá hodně energie a důslednosti. Lidi na Facebooku musí marketér něčím zaujmout, aby si přidali skupinu MEDICOMFORT do oblíbených stránek, musí cítit motivaci tuto stránku dále sdílet, protože obsahuje užitečné informace pro ostatní jeho známé. V reklamě na sociálních sítích se doporučuje umístit novinku minimálně

dvakrát do měsíce, maximálně však třikrát za týden. Ani jedna hranice nepřináší úspěch. Vrchní hranice představuje hranici zapomnění stránky, dolní hranice naráží na spamming. Novinka musí být výstižná, zajímavá a mít hodnotu pro další sdílení.

Personál

Jak zvládne personál obsloužit tisíc klientů jedné pobočky? Podle statistik vychází jedna návštěva lékaře průměrně na dobu jednoho roku. V průměru navštíví člověk lékaře jednou za rok. Předpoklad po propočtu vychází na tři klienty denně. Tři případy, které musí být vyřešeny. Firma MEDICOMFORT nyní má dvě asistentky, aby zachoval nonstop provoz. Podle mého názoru pobočka Ostrava zvládne se dvěma asistentkami 6 případů denně i s nocí, a proto doporučuji zachovat tento stav personálu i při tisíci klientech. Jediné riziko může vzniknout v častější návštěvě lékaře. Údaje jsou čerpány ze statistik pacientů normálního zdravotnického zařízení, kde lidé chodí, když se jim stane úraz, při nemoci nebo jiných komplikacích. MEDICOMFORT chce dbát i na prevenci svých klientů a vzdělání v oboru zdravého životního stylu, a proto statistika počtu návštěv bude větší, ale ne více jak dvakrát. V případě většího náporu na asistentky společnost může přijmout do pracovního poměru administrativní sílu, která bude vyřizovat telefony a pomůže v jiné kancelářské práci.

Dodavatelé

Mezi dodavatelé MEDICOMFORTU, pobočka Ostrava patří Fakultní nemocnice Ostrava, která zaručuje nonstop možnost ošetření akutního případu a zaručuje velkou komplexnost dalších zdravotnických úkonů. Mezi své dodavatelé také zařadila Beskydské rehabilitační centrum Čeladná a pro neakutní chirurgické zákroky a zákroky estetické chirurgie privátní kliniku SurGal v Brně.

Doporučuji se poohlédnout po dalších službách komfortu se společným jádrem a to zdravotnictví a zdravotní péče. Určitě by měla mít společnost MEDICOMFORT smlouvu s některým z provozovatelů privátní sanitní služby a vědět o komfortním transportu pacientů s touto společností. Je velkým rozdílem ve vnímání značky MEDICOMFORTu, pokud pro pacienta pošle asistentka moderní a komfortní sanitku (nebo osobní automobil) nebo starou, technologicky a komfortně zaostalou sanitku.



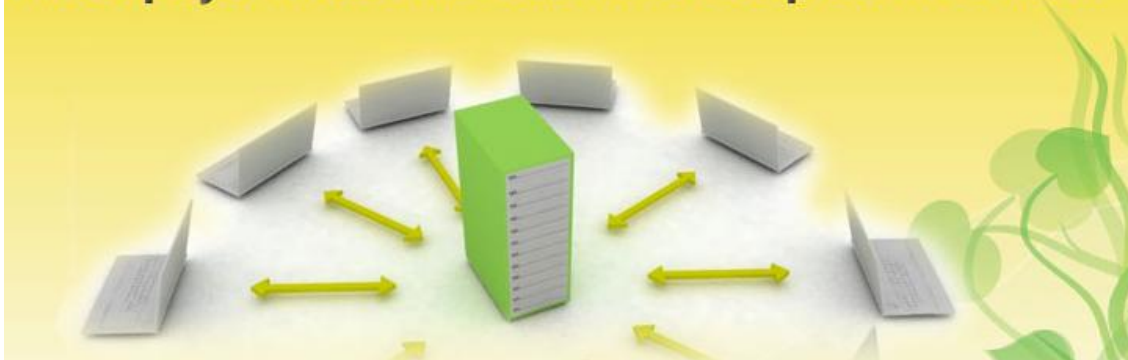
Obrázek č. 12. BMW X6, provedení ambulance (Zdroj: <http://www.lincah.com/2009-bmw-x6-ambulance>)

V tomto případě komfortní sanitky může společnost domluvit spolupráci s komerčními pojišťovnami o převozu zraněných pacientů ze zahraničí zpět do České republiky. Zajistit následné vyšetření již zde v nemocnici na příklad v Ostravě. Klient lyžař, který se zraní na sjezdovce v Itálii, ocení převoz zpět do České republiky luxusní sanitkou a nebude váhat doporučit komerční pojišťovnu dalším svým známým. MEDICOMFORT dostane obchodní provizi za komfortní a exkluzivní zorganizování návratu jejich klienta ke zdraví.

Software a hardware firmy

Společnost nyní pracuje na ekonomickém systému společnosti WinStrom s.r.o. jménem FlexiBee. Tento program umožňuje uživatelům přistupovat ke svým datům přes internet. Do systému přistupuje účetní a spravuje účetní podobu dat. Obchodník eviduje data o klientech, fakturaci a platby. Jednatel drží supervizi nad všemi procesy ve firmě.

Přístup k datům z celého světa přes Internet...



Obrázek č. 13. Ekonomický systém FlexiBee, přístup přes internet (Zdroj: FlexiBee Systems s.r.o., <http://www.flexibee.eu/>)

Zde doporučuji rozšířit přístup ještě o asistentky, které můžou aktualizovat data o klientech z pohledu zdravotní vykonané péče. Tato data musí podléhat směrnicím o utajení a zabezpečení a zdravotní karta pacienta by se v systému neměla ani ukázat. Stačí pouze data o návštěvě konkrétního lékaře a jiné neškodné informace. Informace o zdravotním stavu zůstanou u ošetřujících lékařů. V případě potřeby přesunout informace od jednoho lékaře ke druhému mimo fakultní nemocnici, může MEDICOMFORT pouze zajistit transfer.

Společnost vlastní v kanceláři notebook, který svými parametry dostatečně postačuje k administrativní práci asistentek. Asistentky nyní v počítači vytvářejí titulní strany karty klienta, vyřizují emaily, tisknou a kompletují obchodní a reklamní složky pro klienty.

Po zaškolení v systému FlexiBee by měla firma asistentkám pořídit telefony se systémem Android. Do tohoto systému se dá nahrát aplikace FlexiBee pro mobilní telefony a asistentky můžou přistupovat k informacím o klientech z terénu nemocnice. Umožní jim to dopravit ihned informaci o klientovi k lékaři. Na příklad datum narození, poslední návštěva u konkrétního odborného lékaře apod. Systém v mobilním systému umožní i aktualizaci informací o klientovi hned po provedeném vyšetření. Asistentka může zadat datum a lékaře, který provedl vyšetření a nastavit v kalendáři další termín vyšetření nebo okamžitě zaznamenat náklady na pořízení novin klientovi, zaplacení poplatku u lékaře.



Obrázek č. 14. Systém FlexiBee, přístup přes mobil (Zdroj: FlexiBee Systems s.r.o., <http://www.flexibee.eu/>)

Termíny

Mezi hlavní termíny zařazují:

- **Konec června** – ukončení zkušebního provozu
- **Srpen** – začátek spolupráce s privátními pojišťovnami na produktu nadstandardu a asistenčních služeb zraněných klientů v zahraničí.
- **Prosinec** – plně obsazená kapacita pobočky Ostrava

3.1. Založení poboček na Moravě a ve Slezsku

Cíl této etapy:

Rozvoj projektu na území Moravy a Slezska

Strategie etapy:

Zmapování terénu v oblasti dodavatelů, klientů, možností. Rozvinutí poboček ve velkých městech. Spolupráce s fakultními a komplexními špitály.

Klienti

Jako v předchozí etapě se projekt zaměří na vlastní klienty, kteří si službu zaplatí v rámci své osobní vůle a klienty – pojišťovny, které po firmě budou chtít provést služby na vlastních zákaznících.

Nalezení vlastních klientů probíhá v této etapě stejně, jako pro případ pobočky v Ostravě. Oslovení pomocí obchodníka, pojišťovacích poradců a makléřů, internetem, přes komerční pojišťovny a banky.

Personál

V personálním obsazení zahrnují pro pobočku Olomouc pouze dvě zdravotní asistentky. Celý prodejní a administrativní proces zůstane v sídle firmy v Ostravě. Jakákoliv práce s klienty se dá zvládnout dojezdem obchodníka z Ostravy. Do Brna se autem dostane za klientem do dvou hodin. Obchodník zvládne komfortně pokrýt autem celý Moravskoslezský, Olomoucký, Zlínský i Jihomoravský kraj.

Dodavatelé

Mezi potencionální dodavatelé patří Fakultní nemocnice Olomouc, která historicky sahá až do roku 1896. Nyní je největším zdravotnickým zařízením v Olomouckém kraji a šestou největší nemocnicí v České republice. Zařízení má k dispozici padesát pracovišť, přes 1400 lůžek a více než 3000 zdravotnických i nezdravotnických profesionálů.

Počet pracovišť:	50
Počet lůžek:	1 392
Počet zaměstnanců:	3 100
Ambulantně ošetřených pacientů za rok:	776 000
Hospitalizovaných pacientů za rok:	47 000
Průměrná ošetrovací doba ve dnech:	7,4
Počet provedených operací za rok:	16 600

Tabulka č. 5. Fakultní nemocnice Olomouc, základní data. (Zdroj: www.fnol.cz).

Fakultní nemocnice Olomouc poskytuje základní, specializovanou a superspecializovanou zdravotní péči o děti i dospělé v celé širší spektra lékařských

oborů. Pacientům poskytuje ambulantní i lůžkovou péči v souladu se současnými dostupnými poznatky lékařské vědy.

V Jihomoravském kraji a Zlínském kraji by zajišťovaly služby pobočky v Brně a Zlíně. Tyto pobočky zaručí smluvní vztahy s místními dodavateli. Pro Brno to může být přednostně již domluvená a zmiňovaná privátní klinika SurGal. V případě, že by některé zdravotní výkony nebyly možné na této klinice, připadá ve hře jedna z fakultních nemocnic: Fakultní nemocnice v Brně Bohunicích nebo Fakultní nemocnice u Sv. Anny. Pro Zlínský kraj může služby zdravotní péče zajistit Krajská nemocnice Tomáše Bati.

Software a hardware firmy

Každá z poboček má minimálně jednu kancelář v krajském městě a je obsluhována minimálně dvěma asistentkami. Asistentky mají k dispozici v kanceláři notebook nebo stolní počítač, napojený na ekonomický systém FlexiBee. V tomto programu se dá rozlišit jednotlivá střediska a řídící manažer si může tato střediska prohlížet z pohledu financí dohromady za celou firmu nebo jednotlivě po pobočkách. Asistentky vlastní chytrý telefon se systémem Android, který přes aplikaci FlexiBee do mobilu umožňuje nahlížet do systému na klienty, jejich termíny a požadavky.

V otázce mobility pracovníků bych doporučoval nekupovat auta na firmu, ale spíše jít cestou příspěvku na mobilitu zaměstnance do mzdy. Sám pracovník se může rozhodnout, že využije vlastního automobilu pro větší komfort nebo pojede městskou hromadnou dopravou a ušetří peníze. V případě vlastního auta si více váží této možnosti a automobil víc šetří. Firmě tím odpadávají veškeré problémy se servisem auta a celou administrativou, včetně placení daní, pojistek.

Finance

Finanční řízení podniku mimo pobočku v Ostravě musí být rozděleno do následujících středisek:

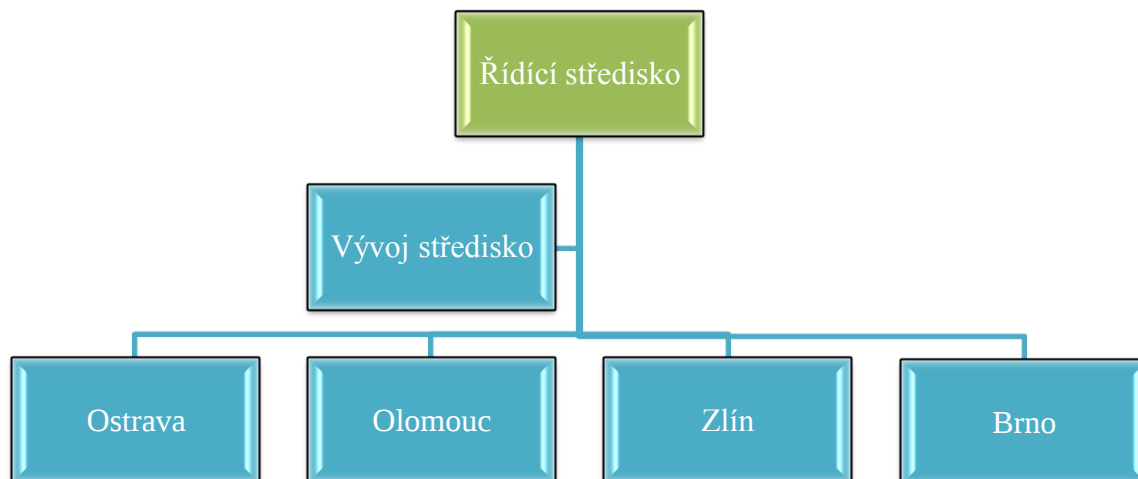


Schéma č. 2. Rozložení účetních a finančních středisek firmy (Zdroj: Autor)

Manažer firmy v programu FlexiBee vidí aktuální ziskovost střediska a může lépe organizovat řídicí procesy. Na systému středisek také může dosledovat, které středisko hospodaří nejefektivněji a prozkoumat, co stojí za úspěchem. V rámci benchmarkingu přesune zjištěnou podmínku lepší efektivity na ostatní střediska. Každé středisko v rámci finančního řízení má svojí etapu a rozpočet na provedení vývoje do další etapy.

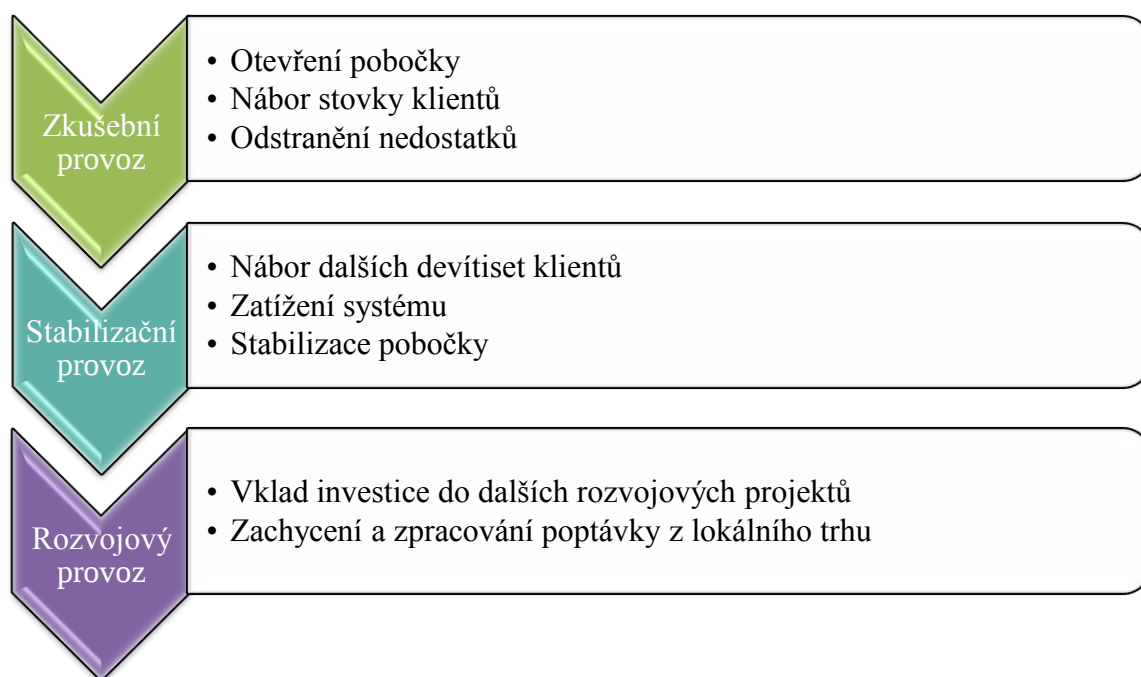


Schéma č. 3. Etapy rozvoje pobočky (Zdroj: Autor)

3.2. Pokrytí České republiky

Cíl této etapy:

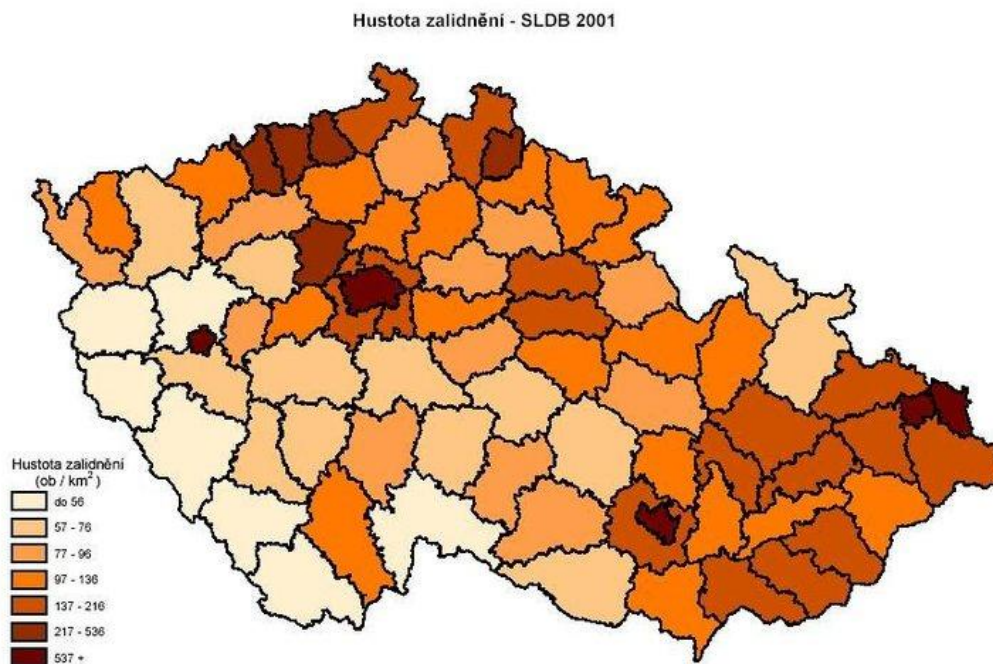
Pobočky systému po celé České republice.

Strategie etapy:

Založení poboček v Kraji Vysočina, Pardubickém, Královéhradeckém, Libereckém, Ústeckém, Karlovarském, Plzeňském, Jihočeském a Středočeském kraji a v Praze.

Klienti

Z obrázku č. 15. vyplývá, že poptávka po produktu bude větší ve více zalidněných částech republiky a tomu bude odpovídat i počet personálu, asistentek, které budou zajišťovat komfortní služby.



Obrázek č. 15. Hustota zalidnění v České republice, data z roku 2001. (Zdroj:

Český statistický úřad,

[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hustota_zalidneni_sldb_2001/\\$File/mapa302.jpg](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hustota_zalidneni_sldb_2001/$File/mapa302.jpg))

Personál

Jak již bylo zmíněno, počet personálu se vyvíjí podle poptávky klientů po produktu. Tato poptávka je generována počtem obyvatel a hustotou zalidnění dané lokality. Podle pravděpodobnosti prodeje produktu, jde vypočítat, kolik klientů připadá na jednotlivou lokalitu a je potřeba k tomu dosadit i odpovídající počet asistentek.

Personál by se měl řídit standardem firemní kultury. Dobře reprezentovat firmu. Nejlepší variantou pro tento styl služby je stejná uniforma pro všechny pobočky. Uniforma zajistí profesionální vzhled. Pokud klient důvěřuje firmě, nemá problém s důvěrou v zaměstnance, který uniformou přebírá na sebe zodpovědnost a pravidla společnosti. Standardy v oblékání na republikové úrovni firmy bych doporučil na elegantní kostýmek v tmavě modré barvě s vyšitým logem společnosti ve světlé modré barvě.



Obrázek č. 16. Příklad modrého kostýmku asistentky. (Zdroj: www.ioffer.com.)

Mezi další potřebné doplňky patří stylová, elegantní, ale ne vyzývavá pracovní taška, kde asistentka ukládá všechny dokumenty, které schůzka s klientem nebo případ ve zdravotnickém zařízení požaduje. Tímto módním doplňkem zajistíme i kvalitní

uschování papírových dokumentů, vizitek a zabráníme zatoulání se důležitého listu nebo pomačkání zdravotnické dokumentace.



Obrázek č. 17. Taška jako funkční módní doplněk. (Zdroj: www.neublack.com)

Dodavatelé

V oblasti dodavatelů je potřeba v této fázi na počátku zajistit pobočky v jednotlivých krajích, dále pak domluvit spolupráci se zdravotnickými zařízeními a doprovodnými dodavateli služeb.

Zakládání poboček půjde systémem kopírování funkční, již existující pobočky. Manažer rozvoje vyhledá vhodné místo, nejlepší bude poblíž smluvního zdravotnického zařízení, pronajme tento prostor, vyhlásí výběrové řízení na pozici asistentky a operátorky, podepíše smlouvu s těmito pracovníky. Zkušební provoz bude spuštěn na 100 klientech, aby se noví pracovníci zaškolili. Přichází v úvahu i vzájemná výměna pracovníků mezi pobočkami a zaučení nových pracovníků kariérově starším na nově vzniklém pracovišti.

Domluvení spolupráce se zdravotnickými zařízeními zajišťuje manažer, který v rámci analýzy okolí se seznámí s možnostmi trhu v dané lokalitě. Vypíše tyto možnosti a zpracuje SWOT analýzu pro každé toto místo na trhu. V této SWOT analýze musí být doplněna informace o kvalitě a komplexnosti zdravotnického zařízení.

Manažer se s odstupem jednoho týdne podívá na svoji analýzu a vybere prvního dodavatele služeb. Týdenní doba je vhodná pro eliminaci prvního dojmu ze zdravotnického zařízení, které může být v kontrastu budoucí kvality. Ne každé zařízení, které vypadá na první pohled dobře, v budoucnu bude vyhovovat podmínkám a požadavkům systému. V průběhu času se zjistí, jak na tom dodavatel je a zda vyhovuje dostatečně. V první fázi provozu pobočky však musí být zajištěna komplexní zdravotnická péče a na počátku se lépe vyjednává podmínky spolupráce s jedním a ne více dodavateli. Do budoucna musí být však navázána spolupráce i s jinými dodavateli, aby se odstranilo riziko síly dodavatele.

Další důležitou prací manažera při založení pobočky je průzkum trhu dodavatelů doplňkových služeb, jakými jsou následná péče (lázně apod.), transport pacientů osobními a sanitními vozy, služby kadeřníka, kosmetičky, manikúra, pedikúra. Velmi rozvíjejícím trhem se nyní stává dovážení jídla přes den. Lidé mají potíže s přejídáním se a nesprávnými stravovacími návyky. Nejjednodušší varianta je přestat chodit do obchodu, kde na nás čekají marketingové reklamy a triky, které nám doslova vnutí produkty, které vůbec nepotřebujeme a v konečném důsledku jsou i škodlivé pro naše tělo. Dovážka odměřeného a pestrého jídla vyřeší problém se stravováním. Nutriční specialisti sestavují pro své klienty kvalitní jídelníček z pohledu potřeby těla. Příkladem pestrosti může být i tento jídelníček umístěný v příloze této diplomové práce.

Software a hardware firmy

Hardware firmy pozůstává ve standardním nákupu chytrých telefonů a notebooků do kanceláře.

V software firmě se upraví program FlexiBee o sdílení základních informací o klientech mezi pobočkami, aby byla zajištěna integrita systému v celé pokryté oblasti, a klient nebude vázán na jednu pobočku, ale může využít služeb firmy i v jiných krajích České republiky. Některé neakutní případy se můžou i optimalizovat do jiných oblastí schválně, aby byla zaručena co největší efektivita, kvalita a profesionalita zdravotnického zákroku. Příkladem může být přeposlání klienta z Ostravy na privátní kliniku do Brna, kde už si ho převezme lokální pobočka. Zajištění sdílení dat v tomto příkladu ušetří nedorozumění nebo neznalost klienta. Klient, který dorazí do Brna, bude

uvítán asistentkou stejně a na základě stejných informací o něm, jaké mají asistentky v Ostravě. Vnímaná hodnota klienta tady bude ve znalosti a pocitu, že není v cizím prostředí a u cizí firmy, u které by si musel znovu vytvářet obchodní důvěru. Sdílení dat musí být velmi dobře zabezpečeno. Může přinést velkou výhodu a efektivitu, na druhou stranu může představovat velké riziko úniku personálních dat. V oblasti zdravotnictví jsou všichni velmi hákliví a vyžadují zabezpečení jejich osobních dat na nejvyšší technické a personální úrovni.

Finance

Rozdělení poboček do jednotlivých účetních středisek zůstává stejná, jako jsem uvedl v etapě pro Moravu a Slezsko.

Na celorepublikové úrovni může manažer, v případě potřeby nový finanční manažer, sledovat hospodaření jednotlivých středisek. Z analýzy dostane podněty pro zvážení a vytvoření postupů, které pomohou dalším pobočkám lépe nakládat s finančními prostředky. Finanční manažer na finančních výsledcích může doporučit top manažerovi zrušení neproduktivní pobočky. Top manažer však musí zvážit i reklamní přínos této neziskové pobočky a otázku kompletnosti trhu. Z jednoho vyhraněného pohledu může pomoci projektu v dalších etapách rozvoje fakt, že pokrývají stoprocentní teritorium České republiky.

3.3. Vývojové centrum, vstup do zahraničí, prodej investičnímu fondu, pojišťovně

Cíl této etapy:

Rozhodnutí dalšího postupu vývoje projektu.

Popis etapy:

Zde je projekt v hluboké budoucnosti a nedá se předpovídat, ani plánovat další kroky. Etapa vybudování vývojového centra, vstupu do zahraničí, prodeje investičnímu fondu nebo pojišťovně přijde na řadu minimálně za pět let a situace ohledně zdravotnického trhu se za pět let může změnit na tolik, že nyní je nepodstatné tento vývoj plánovat.

Každý business by měl mít vizi toho, kde jeho životní cyklus končí. Zde vidím dvě cesty. Projekt zanikne v době, kdy zdravotnická zařízení budou soběstačné a budou poskytovat služby asistence a zvýšeného komfortu ve vlastních silách a vnitřních procesech firmy. Tato cesta by byla pro projekt asistenční služby východiskem, jak nasbírané knowhow prodat právě majitelům a manažerům zdravotnických zařízení. Druhá cesta může být přetvořením projektu asistenční služby na privátní pojišťovnu, lobbying na vládu o změnu zákona o placení zákonného zdravotnického pojištění a vytvoření podobného modelu, který nyní už existuje v ekonomicky vyspělejších Německu. V této zemi může obyvatel, při dosažení definovaného vládou příjmu, vystoupit ze státního zdravotnictví a zasílat peníze za produkt pojištění zdraví komerční pojišťovně, která platí veškeré léčebné výkony provedené na jejich klientovi. Tím, že klienti této pojišťovny odvádějí nemalé peníze za svoje pojištění, je firma schopna platit poskytovatelům vysoké částky za služby. Zdravotnické zařízení, do kterého proudí velké peníze, dokáže vytvořit luxusnější, komfortnější prostředí a zajistí lepší péči pro své pacienty.

Závěr

Téma diplomové práce zní „Návrh na zvýšení výkonu zdravotnického zařízení“. Podle mého názoru tímto návrhem se může inspirovat kdokoli, kdo potřebuje zvýšit výkonnost zdravotnického zařízení. Systém MEDICOMFORT řeší problematiku vybírání peněz od zákazníků. Standardy zdravotních pojišťoven vylučují jakoukoliv účast pacienta na platbě zdravotního výkonu. Tento standard vychází z legislativy České republiky o všeobecném zdravotnictví, které musí být pro všechny zadarmo. Existují však lidé, kteří rádi zaplatí za nadstandardní služby. Pro tento typ zákazníka musí mít zdravotnické zařízení nebo nemocnice systém, jak oficiálně tyto finanční prostředky dostat. Nyní ve zdravotnictví existuje šedá ekonomika a firmy platí zdravotnické zařízení a nemocnice formou finančních darů nebo nakupují pro nemocnici potřebný nábytek apod. Systém MEDICOMFORT umožňuje legální cestu, jak získat od pacienta peníze, zavést do účetnictví zdravotnického zařízení a následně přenést finanční odměnu v rámci mezd až ke koncovému lékaři.

Zpracování etap slouží jako inspirativní návod manažerovi nebo manažerům tohoto systému při jednotlivých krocích k vysněnému cíli projektu. Může také posloužit

jako inspirace pro podobné projekty, které vyžadují rozdělení na menší části, a tak procesně lépe zvládnutelné. „Velkého slona se nedá sníst najednou. Musí se rozporcovat a spořádat časem.“ Tak je tomu i u velkých mnoholetých projektů. Tvůrce strategie projektu dokáže do strategie vnést návod na tři až pět let dopředu. Víc jak pět let je dle mého názoru zbytečné. V dnešní době rychlé výměny informací, jednoduchosti cestování a transportu, internetového srovnávání produktů a cen představuje plán na pět a více let zastaralý pohled na tržní situaci. Východiska ve vstupní analýze okolí firmy a vnitřních silných a slabých stránek jsou neaktuální. Pro projektového manažera představuje tento fakt nutnost kontinuální práce a neustálého zdokonalování projektu.

Jako mapa slouží řidiči, tak strategie poslouží firmě. Síla strategie je neuvěřitelná. Manažer řídící firmu je jako řidič vozidla v noci. Vidí pouze tak daleko, kolik technicky zvládnou svítit světlomety jeho vozu. Bez mapy a navigace nemá ani představu, jaká bude cesta do cílové destinace. Někdy musí manažer rozhodnout o změně strategie, protože to vyžadují aktuální podmínky. Změny provede v souladu s vizí a neztratí s řízením firmy směr k cíli. Jedno přísloví říká: „Business is like a car. It will not run by itself except downhill“. (Z angl.: Business je jako automobil. Nepojede sám od sebe, pouze dolů z kopce.)

Seznam použitých zdrojů

1. BUSINESSINFO.CZ. *Charakteristika Moravskoslezského kraje*. [online]. [Cit. 2011-3-30]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/moravskoslezsky-kraj/charakteristika-moravskoslezskeho-kraje/1000929/41624/>>.
2. Český statistický úřad. *Hustota zalidnění 2001*. [online]. [Cit. 2011-5-09]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hustota_zalidneni_sldb_2001/\\$File/mapa302.jpg](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hustota_zalidneni_sldb_2001/$File/mapa302.jpg)>.
3. Český statistický úřad. *Přehled nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji*. [Cit. 2011-05-09]. Dostupné z: <<http://www.ostrava.czso.cz/>>.
4. Fakultní nemocnice Olomouc. *Základní data*. [online]. [Cit. 2011-03-30]. Dostupné z: <<http://www.fnol.cz>>.
5. Fakultní nemocnice Ostrava. *O nás*. [online]. [Cit. 2011-03-30]. Dostupné z: <<http://www.fno.cz/informace-o-nemocnici/vitejte-na-strankach-fakultni-nemocnice-v-ostrave>>.
6. FlexiBee Systems s.r.o. *FlexiBee system*. [online]. [Cit. 2011-5-10]. Dostupné z: <<http://www.flexibee.eu/>>.
7. MASAAKI, I. *Gemba Kaizen*. 2005. ISBN 80-251-0850-3.
8. MEDICOMFORT. *Osobní složka klienta*. [Cit 2011-05-10].
9. MEDICOMFORT. *Prezenzace, verze pro lékaře*. [Cit 2011-05-10].
10. NĚMEC, J. *Principy zdravotního pojištění*. 2008. ISBN 978-80-247-2628-1.
11. STŘELEČ, J. *Porterův model konkurenčních sil*. [online]. [Cit. 2011-03-30]. Dostupné z <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
12. TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2006. ISBN 80-247-1387-X.
13. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
14. WIKIPEDIA.ORG. *Moravskoslezský kraj*. [online]. [Cit. 2011-3-30]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Moravskoslezsky_kraj>.

15. WIKIPEDIA.ORG. *SWOT analýza*. [online]. [Cit. 2011-5-10]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>.

Seznam příloh

1. Logo a obrázek společnosti Beskydské rehabilitační centrum Čeladná
2. Logo a obrázek společnosti SurGal, privátní chirurgická klinika
3. Obrázek Fakultní nemocnice Olomouc
4. Obrázek Krajské nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně
5. Příklad jídelníčku pestré stravy

Seznam obrázků

1. Cyklus plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni
2. Struktura pojistného produktu
3. Logo společnosti
4. Fakultní nemocnice Ostrava
5. Porterův model konkurenčních sil
6. Model McKinsey 7S
7. BCG matice
8. GE matice
9. SWOT analýza
10. Produkt společnosti
11. Nadstandardní pokoj
12. BMW X6, provedení ambulance
13. Ekonomický systém FlexiBee, přístup přes internet
14. Systém FlexiBee, přístup přes mobil
15. Hustota zalidnění v České republice
16. Příklad modrého kostýmku asistentky
17. Taška jako funkční módní doplněk

Seznam tabulek

1. Podíl služeb na HDP, zaměstnanosti a exportu
2. Charakteristika modelů statutárního zdravotního pojištění
3. Přehled nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji
4. Věkové rozložení klientů
5. Fakultní nemocnice Olomouc, základní data

Seznam grafů

1. Osa zaznačených cen
2. Cena vstupního poplatku

Seznam schémat

1. Pomocné otázky k zdokonalování se
2. Rozložení účetních a finančních středisek firmy
3. Etapy rozvoje projektu

Logo společnosti Beskydské rehabilitační centrum Čeladná (Zdroj: www.brc.cz)



Logo společnosti SurGal, privátní chirurgické kliniky (Zdroj: www.surgalclinic.cz)



Fakultní nemocnice Olomouc (Zdroj: www.fnol.cz)



Krajská nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně (Zdroj: www.kntb.cz)



Příkladový jídelníček pestré stravy s dopravou až domů (Zdroj: www.dieta-dodomu.cz/ukazka-jidelnicku)

Pondělí

Snídaně: knackebrot, křenová pomazánka
Svačina: hroznové víno, sýrové kostky
Oběd: opékané gnocchi s listovým špenátem a žampiony
Svačina: ovoce
Večeře: vepřové maso na pórku, rýže
Celkem: 4630 kJ

Úterý

Snídaně: pečivo, obložená mísa, obloha
Svačina: ovoce
Oběd: barevná krůtí prsa s bramborem
Svačina: zeleninový salát
Večeře: kuskus s pečenou zeleninou
Celkem: 4920kJ

Středa

Snídaně: salámovo-sýrová pomazánka, knuspi
Svačina: ovoce
Oběd: čočkové karbenátky, šťouchané brambory, salát
Svačina: okurkový salát s rajčetem
Večeře: bramborový salát s fazolkami a šunkou
Celkem: 4550kJ

Čtvrtek

Snídaně: pudink s ovocem a piškotem
Svačina: sušenky
Oběd: ryba na bylinkách s rajčaty, vařené brambory
Svačina: ovoce
Večeře: hrachová kaše, párek, pečivo, okurek
Celkem: 5007 kJ

Pátek

Snídaně: celerová pomazánka, pečivo
Svačina: tyčinka
Oběd: těstoviny se zeleninou a sýrem
Svačina: šunková rolka s tvarohem

Večeře: kuřecí salát s ovocem, pečivo

Celkem: 4822 kJ

Sobota

Snídaně: pečivo s jogurtovou pomázánkou, obloha

Svačina: závin

Oběd: zapečená sekaná se sýrem a brambor

Svačina: mléčný výrobek

Večeře: čínské zelí s tofu a rýží

Celkem: 5128 kJ

Neděle

Snídaně: plátkové apétito, máslo, obloha, knuspi

Svačina: mléčný výrobek

Oběd: pečené nudle s kuřecím masem a zeleninou

Svačina: ovoce

Večeře: masová pomazánka, knuspi

Celkem: 4165 kJ