

Projekt zvýšení konkurenceschopnosti zdravotnické organizace XYZ na českém trhu

Bc. Andrea Řeháková

Diplomová práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea Řeháková**
Osobní číslo: **M13410**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti zdravotnické organizace XYZ na českém trhu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska v oblasti managementu a marketingu z hlediska konkurenceschopnosti.
- Aplikujte tyto poznatky na oblast zdravotnictví.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň konkurenční schopnosti zdravotnické organizace XYZ na českém trhu.
- Na základě zjištěných výsledků vytvořte projekt zvýšení konkurenceschopnosti zdravotnické organizace XYZ na českém trhu.
- Zhodnoťte projekt z hlediska jeho implementace do praxe.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
DAVID, Fred R. Strategic management concepts: a competitive advantage approach. 14th ed. Boston: Pearson, 2013, 386 s. ISBN 978-0132666213.
GIBSON, Rowan a Charles B. HANDY. Rethinking the future. 1st ed. Great Britain: Biddles, 2007, 276 s. ISBN 1-85788-108-7.
JIRÁSEK, Jaroslav. Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001, 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
ZLÁMAL, Jaroslav. Marketing ve zdravotnictví. 1. vyd. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 2006, 150 s. ISBN 80-7013-441-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 24. 3. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je vytvořit realizovatelný projekt, který bude směřovat ke zvýšení konkurenceschopnosti zdravotnické organizace XYZ na českém trhu. Teoretická část vymezuje základní pojmy z oblasti konkurenceschopnosti, zdravotnictví, konkurence a konkurenceschopnosti ve zdravotnictví a dodavatelů zdravotnického materiálu. V praktické části diplomové práce je pomocí anýzy PEST, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, GE matice a SWOT analýzy, zhodnocen celkový systém fungování organizace XYZ a její konkurenční postavení na trhu v porovnání s ostatními zdravotnickými firmami. Na základě poznatků, které vyplynuly z provedených analýz, jsou v projektové části navržena tři opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti zdravotnické organizace XYZ na českém trhu. Pomocí nákladové, časové a rizikové analýzy je projekt zhodnocen z hlediska jeho implementace do praxe.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, zdravotnictví, trh, dodavatel, přístroj, obchodní zástupce, kvalita, cena, SWOT analýza, analýza PEST, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, GE matice, SWOT analýza

ABSTRACT

The goal of this thesis is to create a real project leading to an increase in competitive strength of medical organization XYZ, active on the czech market. The theoretical part describes the general terminology related to competitiveness, healthcare, competition and competitiveness in healthcare and the suppliers of medical materials. The practical part uses the PEST analysis, Porter 5 forces analysis, GE matrix and SWOT analysis to evaluate the overall business model of organization XYZ and its position on the market compared to other healthcare companies. Based on the findings provided by the conducted analyses, 3 measures are taken to increase the competitive strength of the medical organization XYZ. Using the cost, time and risk analyses, the project is evaluated based on its implementation to real life.

Keywords: Competition, Competitiveness, Healthcare, Market, Supplier, Equipment, Sales Representative, Quality, Price, SWOT Analysis, PEST Analysis, Porter 5 Forces Analysis, GE Matrix, SWOT Analysis

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za cenné připomínky a odbornou pomoc při vedení diplomové práce. Ráda bych také poděkovala vedení společnosti a area manažerce zdravotnické organizace XYZ, za rady a poskytnuté informace, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu a trpělivost při studiu.

Motto:

„Dobrý obchod je takový, kde jsou spokojeni všichni zúčastnění.“

Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 KONKURENCESCHOPNOST	14
1.1 VÝVOJ KONKURENCE	15
1.2 ZÁKLADNÍ POJMY VZTAHUJÍCÍ SE KE KONKURENCESCHOPNOSTI.....	16
1.2.1 Konkurence	16
1.2.2 Konkurent.....	16
1.2.3 Konkurenční prostředí.....	16
1.2.4 Konkurenční profil	16
1.2.5 Konkurenční pozice	17
1.2.6 Konkurenční výhoda	17
1.2.7 Konkurenční síla	18
1.3 TYPY KONKURENCE	21
1.3.1 Typologie z hlediska rozsahu konkurenčního prostředí.....	21
1.3.2 Typologie z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí.....	22
1.3.3 Typologie z hlediska počtu prodejců (výrobců) a stupně diferenciacce produkce	22
1.3.4 Typologie z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců (producentů) do aliancí	23
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	23
1.4.1 Porterovy generické konkurenční strategie	24
1.4.2 Konkurenční strategie podle P. Kotlera	25
1.5 METODY MĚŘENÍ KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ ORGANIZACE	26
2 ZDRAVOTNICTVÍ	31
2.1 ZÁKLADNÍ RYSY A ZNAKY ČESKÉHO ZDRAVOTNICTVÍ.....	31
2.2 KVALITA ZDRAVOTNICKÉ PÉČE	32
2.3 FINANCOVÁNÍ ZDRAVOTNICTVÍ V ČR	33
2.4 ÚROVEŇ ČESKÉHO ZDRAVOTNICKÉHO SYSTÉMU	33
3 KONKURENCE, KONKURENCESCHOPNOST A ZDRAVOTNICTVÍ	35
3.1 OBECNĚ O KONKURENČNOSTI ZDRAVOTNICKÝCH TRHŮ.....	35
3.2 KONKURENČNOST ZDRAVOTNICKÝCH TRHŮ V ČR	37
4 DODAVATELÉ ZDRAVOTNICKÉHO MATERIÁLU	39
4.1 ZÁKLADNÍ POJMY VZTAHUJÍCÍ SE K DODAVATELSKÉMU TRHU	40
4.2 DISTRIBUČNÍ CESTY	41
4.2.1 Přímá distribuce	41
4.2.2 Nepřímá distribuce	42
5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI	43
PRAKTICKÁ ČÁST	44
6 PŘEDSTAVENÍ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE XYZ	45

6.1	HISTORIE ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE XYZ.....	45
6.2	PROGRAM 3 V 1 ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE XYZ.....	46
6.3	ZÁKLADNÍ PRODUKTY ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE XYZ.....	47
6.3.1	POCT přístroje pro praktické lékaře pro dospělé.....	47
6.3.2	POCT přístroje pro praktické lékaře pro děti a dorost.....	47
6.3.3	Rychlá diagnostika pro praktické lékaře pro dospělé.....	48
6.3.4	Rychlá diagnostika pro praktické lékaře pro děti a dorost.....	48
6.3.5	ABC analýza výrobků zdravotnické organizace XYZ.....	48
6.3.6	Porovnání přístrojů a laboratoře.....	49
6.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE XYZ.....	50
6.5	DISTRIBUČNÍ CESTY.....	51
6.5.1	Přímá distribuce.....	51
6.5.2	Analýza obchodního zastoupení firmy.....	52
7	PEST ANALÝZA.....	55
7.1	POLITICKÉ FAKTORY.....	55
7.2	EKONOMICKÉ FAKTORY.....	57
7.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY.....	58
7.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY.....	58
7.5	ZÁVĚRY PEST ANALÝZY.....	59
8	STRATEGICKÉ KONKURENČNÍ ANALÝZY.....	60
8.1	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	60
8.1.1	Stávající konkurence.....	60
8.1.2	Potencionální konkurence.....	64
8.1.3	Substituční výrobky.....	65
8.1.4	Odběratelé.....	65
8.1.5	Dodavatelé.....	66
8.1.6	Závěr Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.....	68
8.2	ANALÝZA KONKURENCE – GE MATICE.....	68
8.2.1	Závěrečné zhodnocení GE matice.....	71
9	SWOT ANALÝZA.....	73
9.1	SILNÉ STRÁNKY.....	73
9.2	SLABÉ STRÁNKY.....	73
9.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	73
9.4	HROZBY.....	73
9.5	MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY.....	73
9.6	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	74
10	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	78
11	PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE XYZ NA ČESKÉM TRHU.....	79

11.1	CÍL PROJEKTU.....	79
11.2	ZVOLENÁ STRATEGIE ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE XYZ	79
11.3	CÍLOVÉ SKUPINY	79
11.4	VIZE A CÍLE ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE XYZ	80
11.5	ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY	80
11.6	NAVRŽENÁ OPATŘENÍ	80
11.6.1	Pronájem odpovídajících skladovacích prostor	80
11.6.2	Přijetí nového obchodního zástupce pro Moravu.....	85
11.6.3	Zavedení kvalitního věrnostního programu pro zákazníky.....	89
11.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	90
11.8	ČASOVÁ ANALÝZA	91
11.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA	95
11.9.1	Navrhovaná opatření pro minimalizaci rizik.....	96
11.10	HLAVNÍ PŘÍNOSY PROJEKTU	97
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá zvýšením konkurenceschopnosti zdravotnické organizace XYZ na českém trhu.

V dnešní době je konkurence na trhu tak silná a významná, že je pro firmu nezbytně důležité, aby dokázala získat o svých potenciálních konkurentech co nejvíce informací a uměla je efektivně využít ve svůj prospěch. Je klíčové se od ostatních firem určitým způsobem odlišit a být něčím výjimečný, protože jen tak se může společnost zapsat do povědomí zákazníka.

Trh se neustále vyvíjí a mění, zákazníci jsou stále více vzdělaní a mají větší přehled o nabízených službách a produktech jednotlivých firem. I na tyto skutečnosti musí firmy dokázat rychle zareagovat a svou činnost se snažit těmto faktorům přizpůsobit.

Nezbytně důležité je zjistit potřeby zákazníka a snažit se je ve všech ohledech uspokojit. Firmy musí zvládat také rostoucí nátlak ze strany zákazníků, co se týče ceny a kvality výrobků a poskytovaných služeb a zachovat se tak, aby byli zákazníci spokojeni, ale organizace podnikaly efektivně a s požadovaným ziskem.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav konkurenceschopnosti zdravotnické organizace na českém trhu, a na základě této analýzy vypracovat a vyhodnotit projekt, který povede ke zvýšení její konkurenceschopnosti mezi ostatními zdravotnickými společnostmi.

Diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Cílem teoretické části bude z dostupných zdrojů popsat oblast konkurenceschopnosti, zdravotnictví, konkurence a konkurenceschopnosti ve zdravotnictví a dodavatelé zdravotnického materiálu a na jejím základě zpracovat praktickou část diplomové práce.

Cílem analytické části diplomové práce bude nejdříve představit zdravotnickou organizaci XYZ a následně pomocí analýzy PEST, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, GE matice a SWOT analýzy, zhodnotit celkový systém fungování organizace XYZ a její konkurenční postavení na trhu v porovnání s ostatními firmami.

Na základě informací zjištěných z předchozích analýz budou zdravotnické organizaci XYZ navržena určitá opatření, která budou zhodnocena jak z hlediska nákladů, časové náročnosti, tak i případných rizik, která by mohla být s jednotlivými opatřeními spojena.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit projekt, který napomůže zdravotnické organizaci XYZ zvýšit konkurenceschopnost na českém trhu.

Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat teoretická východiska v oblasti managementu a marketingu z hlediska konkurenceschopnosti na základě dostupné literatury a aplikovat tyto poznatky na oblast zdravotnictví. Teoretická část je vypracována pomocí literární rešerše, jak české, tak i zahraniční literatury.

Praktická část se skládá z části analytické a projektové. Cílem analytické části je nejprve představení zdravotnické organizace XYZ, poskytnutí informací o její historii, organizační struktuře, předmětu činnosti a nabízených výrobcích a službách.

Hlavním cílem je analyzovat současnou úroveň konkurenční schopnosti zdravotnické organizace XYZ na českém trhu. Pro vypracování této části práce je použita PEST analýza, která nám poskytne informace o faktorech, které na organizaci XYZ působí zvenčí. Dále je využita Porterova analýza pěti konkurenčních sil, matice General Electric (GE), která nám napomůže vyhodnotit, jak si organizace stojí v porovnání s ostatními konkurenty. Na závěr je provedena SWOT analýza společnosti XYZ, která poukáže jak na silné a slabé stránky zdravotnické organizace XYZ tak na její příležitosti a hrozby. Analytickou část uzavírá její celkové zhodnocení, které je výstupem pro vypracování části projektové.

Informace pro zpracování analytické části jsou získávány jak ze sekundárních, tak z primárních zdrojů. Zejména prostřednictvím interview s vedením a manažerkou zdravotnické organizace XYZ, studiem interních dokumentů, školících a jiných materiálů a také informací získaných z webových stránek organizace.

Cílem projektové části je na základě zjištěných výsledků vytvořit projekt zvýšení konkurenceschopnosti zdravotnické organizace XYZ. Výstupem pro zpracování projektové části jsou informace získané z části analytické.

V projektové části je nejprve stanoven cíl projektu, kterého chceme dosáhnout, následně jsou určeny vize, cíle a strategie společnosti XYZ. Dalším krokem je příprava samotného projektu a jeho uskutečnění. V závěru je nutné celkově vyhodnotit časovou náročnost projektu. Pro zjištění doby realizace projektu, byla použita CPM metoda neboli Critical Path Method (metoda kritické cesty). Riziková analýza je založena na vyhodnocení jednotlivých

rizik podle pravděpodobnosti a stupně jejich výskytu. Posledním krokem projektu je kompletní nákladová analýza navržených opatření a výpočet návratnosti investice.

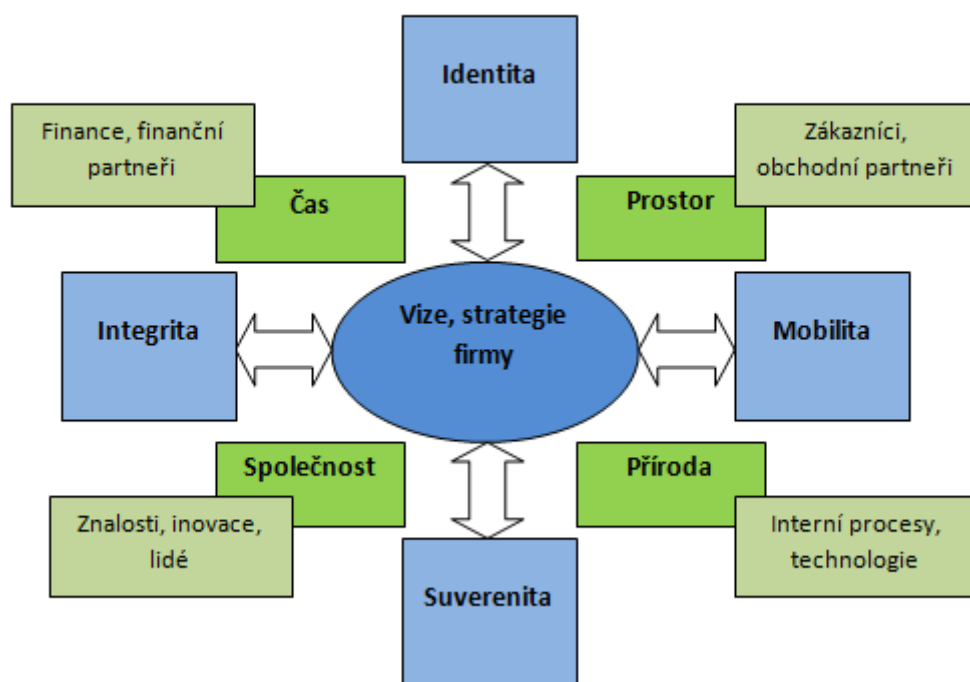
Takto připravený projekt je důležité vedení společnosti XYZ kvalitně představit. Zmínit jak jeho kladné stránky, které podpoří zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XYZ na českém trhu, tak i případná rizika a náklady, které sebou projekt nese.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

Podle Pavlů (2007, s. 7) a Horákové (1992, s. 21) je nejtypičtějším rysem současného tržního prostředí příznačná dynamičnost, rostoucí síla spotřebitele a v neposlední řadě jednoznačně také intenzivní konkurence, která je považována za nikdy nekončící proces, se kterým se můžeme pravidelně setkávat na tuzemských, zahraničních či globálních trzích. Konkurence je známá také především pro svou mnohotvárnost a již zmíněnou všudypřítomnost. Vše se neustále mění, a proto je velmi důležité, aby jednotlivé firmy znaly dobře prostředí a trh, na kterém působí, měly přesné informace o svých konkurentech a plánovaných změnách či novinkách, kterým mohou následně své výrobky či služby přizpůsobit. Nejdůležitějším prvkem však i nadále zůstává orientace na zákazníka a snaha uspokojování jeho potřeb. Tato skutečnost v dnešním světě totiž určuje firmě jisté postavení na trhu a také její budoucí vzestup či pád.

Pavlů (2007, s. 23) ve své knize uvádí, že vrcholem konkurenceschopnosti soudobé organizace jsou následující čtyři aktivity: identita, integrita, mobilita a suverenita. Proces formování konkurenceschopnosti je charakteristický složitou několikanásobnou transformací prvotních potenciálů lidské dovednosti. Na následujícím obrázku (Obr. 1) můžete vidět tuto myšlenku zobrazenou pomocí jednoduchého grafického modelu.



Obr. 1 Model soudobé konkurenceschopnosti (Pavlů, 2007, s. 24)

1.1 Vývoj konkurence

Podle Jirásk (2001, s. 9 - 39) konkurence provází byznys už od nepaměti. Již známý ekonom Adam Smith označil společnost, ve které žil, za společenství, které je založeno na sobectví podnikatelů. Jednotliví obchodníci neměli zájem o blaho celé společnosti, ale pouze o vlastní prospěch. Neuvědomovali si však, že tím, že se nesnaží spolupracovat a dávají přednost soukromým zájmům před společnými, se svým způsobem omezují a stěžují si působení na trhu. Konkurence na druhou stranu byla a vždy bude považována za společenskou výhodu, která nedopustí, aby společnost ustrnula. V poválečném období nebyla konkurence hlavním tématem. Tehdejší trh byl ve své podstatě trhem výrobce, což znamená, že veškeré vyrobené výrobky se také hned prodaly. S postupem času se na světových trzích začaly objevovat nové země, firmy a odvětví a konkurence se stávala stále intenzivnější.

Dle Jirásk (2001, s. 17) byla objevena množina nových komponent, které souvisejí s touto novou formou konkurence:

- zaměření se nejen na trh, ale i na zákazníka,
- přes informace a data ke znalostem,
- lidský rozvoj a inovace,
- ústup manažerského a nástup vůdcovského pojetí řízení,
- důkladnější kontrola nákladů a financování,
- nové informační a komunikační technologie.

Jirásek (2001, s. 9 – 39) a Hamel (2013, s. 140 – 156) tvrdí, že čím více se přibližujeme po časové ose k aktuální konkurenční situaci, můžeme si všimnout, jak se jednotlivé podniky snaží od sebe navzájem odlišit. Snaží se organizovat nejrůznější kampaně, předváděcí akce, velký vliv hrají v dnešní době především slevy a zvýhodněné akce pro obyčejné či věrnostní zákazníky. Dalšími důležitými faktory kromě ceny je v dnešním období také čas a pohodlí zákazníků. V tomto případě se firmy předhánějí v možnostech nákupů přes internet či po telefonu. Budoucnost firem, které budou chtít i nadále obstát v tomto konkurenčním boji, můžeme shrnout do několika bodů. Musí nejen sledovat nejnovější trendy, ale také se zamyslet nad jejich vzájemným ovlivňováním a následným dopadem. Dále je velmi důležité umět čelit výzvam, které jim postupný vývoj společnosti přinese, zaměřit se na nově vznikající technologie, trhy a skupiny zákazníků. Je nutné jít neustále kupředu a nebát se nových věcí a zásadních změn v organizaci.

1.2 Základní pojmy vztahující se ke konkurenceschopnosti

V této kapitole budou vysvětleny základní pojmy související s konkurencí, se kterými je možné se setkat, jak v procesu podnikání, tak i během běžného života každého jednotlivce.

1.2.1 Konkurence

Tento pojem má mnoho definic. V běžných výkladových slovnících můžeme najít výrazy, jako jsou soupeření, soutěžení či hospodářská soutěž, často bývá také definována jako rivalita nebo také boj mezi rovnými či nerovnými soupeři. Konkurence je také považována za jádro úspěchu či neúspěchu jednotlivých firem, určuje také vhodnost zvolených firemních činností, které přispívají k výkonnosti podniku, jako je například firemní kultura, inovace či správné provádění nejrůznějších firemních aktivit. (Porter, 2004, s. 1 - 4; Pavlů, 2007, s. 13; Karlöf, Lövingsson, 2006, s. 101)

1.2.2 Konkurent

Je velmi ojedinelé, aby firma působila na trhu zcela samostatně. Ve většině případů se firmy setkávají s obrovským množstvím konkurentů, tedy firem vyrábějících podobné produkty či nabízejících totožné služby. Bureš (2012, s. 165) společně s Kotlerem (1995, s. 145, 236) tvrdí, že znát své konkurenční protivníky patří k nejdůležitějším strategickým informacím firmy. Konkurentem je pro Vás ten, kdo stojí proti Vám v první linii. To je samozřejmě pravda, ale je také velmi důležité, aby se společnosti vyvarovaly krátkozrakosti a uvědomily se, že pole konkurentů může být a zcela určitě je mnohem širší.

1.2.3 Konkurenční prostředí

Čichovský (2002, s. 11 – 12) tvrdí, že konkurenční prostředí je místo lokálního či globálního charakteru, ve kterém se v daném čase snaží dva či více objektů realizovat stejnou či podobnou činnost, za použití podobných prostředků k dosažení předem stanovených cílů.

1.2.4 Konkurenční profil

Konkurenční profil je velmi jednoduchý diagram, nejčastěji bývá vyobrazen v podobě matice, pomocí níž jsou identifikováni hlavní konkurenti a jejich silné a naopak slabé stránky ve vztahu k ostatním firmám. Porovnává také strukturu nákladů jednotky společnosti s náklady ostatních jednotek. (Karlöf, Lövingsson, 2006, s. 101; David, 2013, s. 145)

1.2.5 Konkurenční pozice

Podle Karlöfa a Lövingssona (2006, s. 102) je to pozice společnosti, kterou zastává v odvětví, ve kterém působí na základě dosažených výsledků, silných a slabých stránek v porovnání s konkurenčními firmami. Firma, která se vyznačuje silnou konkurenční pozicí, má zpravidla také konkurenční výhodu.

1.2.6 Konkurenční výhoda

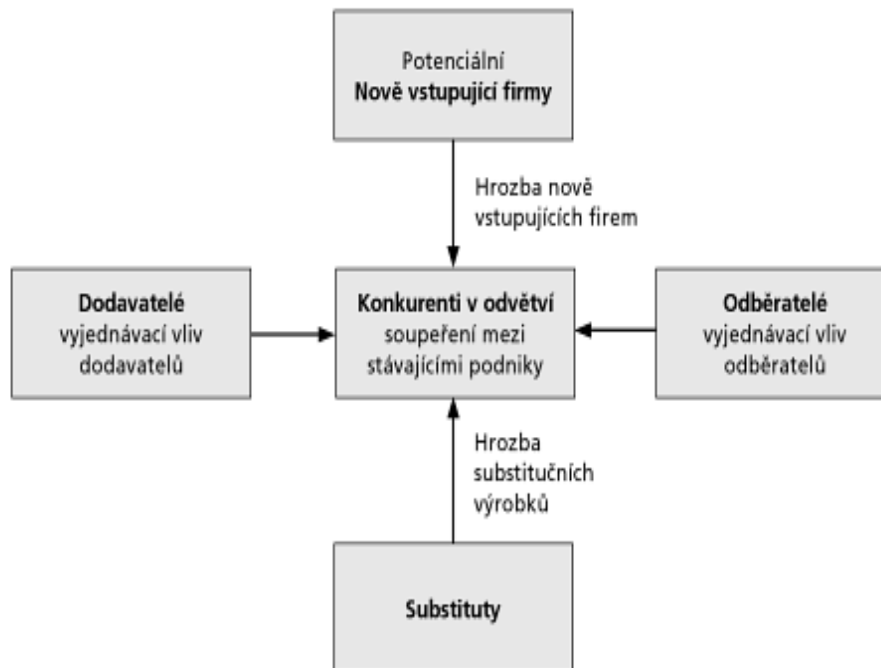
Jirásek (2001, s. 45, 46) ve svém díle tvrdí, že již v osmdesátých letech vyjasnil Michael Porter pojem konkurenční výhoda. Psal o konkurenční výhodě odvětví, podniku i národů. Vytvořil pro tehdejší dobu významný nástroj pro strategickou práci národohospodářů a vedení podniku. Za konkurenční výhodu můžeme považovat téměř všechno. Může se jednat o výrobek či službu, jeho kvalitu, funkčnost či vzhled. Mohou to být nové technologie, logistika, ekologická ohleduplnost výrobku a výroby obecně. Dále se může jednat o dobré jméno podniku a jeho vztahu k veřejnosti a různé další kombinace těchto všech zmíněných aktivit. Učení o konkurenční výhodě uspořádal do určitého rámce, který měl pomoci v praxi. Zavedl tzv. analýzu hodnotového řetězce, ve které se jedná o postupné navyšování hodnoty produktu od jeho výroby až po prodejnou službu.

Podle Kaňovské a Tomáškové (2009, s. 103, 145) existují dva základní typy konkurenční výhody, kterými jsou:

- nízké náklady – firmy, které jsou schopné vyrábět své produkty za nižší náklady než konkurenční společnosti, mohou poté nabízet výrobky svým zákazníkům za nižší prodejní ceny, které v dnešní době hrají v procesu rozhodování zákazníka o koupi daného produktu velmi významnou roli. Také připravuje společnost na tzv. cenové války a cenové nátlaky, které vyvíjejí zákazníci na výrobce.
- diferenciací – podniky se od sebe snaží neustále něčím odlišovat. Nejčastěji to bývá svými produkty, doprovodnými službami, cenami nebo způsobem propagace. Diferenciací produktu se však týká zejména faktorů, kterými jsou spolehlivost, užité vlastnosti výrobku, způsob, jakým je výrobek prodáván či podmínky financování. Podnik se musí snažit neustále o diferenciaci svých produktů a zvyšování konkurenční výhody na trhu, protože jedině tak si může svou pozici na trhu udržet a nadále upevňovat.

1.2.7 Konkurenční síla

Za konkurenční síly jsou považovány faktory, které vymezují stav konkurence v určitém odvětví. Michael Porter se konkurenčními poměry zabýval a zvolil pět základních a nejvýznamnějších sil, které určují ziskovost v odvětví. Na obrázku níže (Obr. 2) je vyobrazen Porterův model pěti konkurenčních sil, ve velmi jednoduché grafické podobě.



Obr. 2 Porterův model pěti konkurenčních sil (Marinič, Nývltová, 2010, s. 194)

Jedná se o následujících pět konkurenčních sil:

- vzájemná rivalita podniků stejného zaměření

Dle Tomka a Vávrové (2009, s. 72) síla konkurentů v určitém odvětví může být uhlazená, někdy se však může stát i ničivou. Firmy proto musí neustále vymýšlet nové taktické věci, kterými budou získávat výhodnější pozice na trhu. Rivalita v odvětví roste vidinou jednotlivých firem stát se lepšími. Existuje několik faktorů, které určují sílu konkurence: mnoho firem v odvětví, mnoho podniků se srovnatelnou tržní silou, vysoké náklady na skladování či náklady fixní, nízká míra růstu v určitém odvětví, vysoké bariéry vstupu nebo nízký stupeň diferenciacce. Je prakticky nutné provést analýzu konkurence, která by měla firmám pomoci v porovnávání vlastního podniku s ostatními například v následujících oblastech:

1. Počet zákazníků, výše přidané hodnoty zákazníkovi a jemu poskytnutý emocionální zážitek, flexibilita a ochota ke změnám z hlediska požadavků zákazníka.
 2. Pokrytí trhu, hloubka a šíře daného sortimentu, kvalita veškerých produktů a služeb.
 3. Úroveň technologií a vstupujících materiálů, frekvence vstupu nových výrobků na trh.
 4. Styl vedení podniku, kvalifikovanost pracovníků, úroveň marketingových aktivit, úroveň a dodržování firemních cílů, kooperace s ostatními společnostmi, práce s informacemi, aj.
- vyjednávací síla dodavatelů

Karlöf a Lövingsson (2006, s. 188 – 189) ve svém díle uvádí, že dodavatelé mohou vyvíjet tlak pomocí hrozby zvýšení ceny nebo naopak snížení kvality dodávaného zboží. Drží velmi silnou pozici. Soubor dodavatelů se považuje za silný a mocný, pokud si dokáže poradit s následným výčtem faktorů:

1. Konkurence u dodavatelských odvětví je větší než u odvětví odběratelských. Velkou roli zde bude hrát forma tržní struktury.
 2. Míra důležitosti výrobku pro kupující.
 3. Významnost odběratele v odvětví.
 4. Úroveň diferenciací.
 5. Výše nákladů na změnu výroby.
 6. Velikost rizika integrace
- vyjednávací síla odběratelů (zákazník, spotřebitel)

Tomek a Vávrová (2009, s. 74) tvrdí, že odběratelé konkurují v odvětví vyvíjením tlaku na snížení ceny produktu, zvýšení požadované kvality výrobku a lepších poprodejních službách, než nabízejí konkurenční společnosti na daném trhu. Pokud je odběratelem subjekt trhu výrobců, o nákupním chování rozhodují zcela základní kritéria, jako je například jakost, cena, dodací lhůty, spolehlivost a další. Oproti tomu pokud je odběratelem jednotlivec či rodina, rozhodování o nákupu ovlivňují zejména faktory psychologické či sociologické. Za důležité faktory jsou považovány následující:

1. Poptávkové chování.
2. Proces koncentrace obchodu (supermarkety, hypermarkety).
3. Důležitost kladená na ekologii.
4. Diferenciace trhu.
5. Využití filtrů sortimentu u zprostředkovatelů prodeje.
6. Faktory nákupního rozhodování rodin nebo jednotlivců.

- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, které znehodnotí ty dosavadní

Vstup nových tržních subjektů dává oboru nové dodatečné kapacity a také vstup každého dalšího konkurenta je pro stávající společnosti velkou hrozbou. Může vyústit ve snížení cen či zvýšení nákladů a následnému poklesu jejich ziskovosti. Proto pro nové firmy, které chtějí na trh vstoupit, existuje několik tržních bariér, které mohou tento vstup omezit či zpomalit (Karlöf a Lövingsson, 2006, s. 186 – 187):

1. Úspory z rozsahu – jednotkové náklady výrobků či služeb se snižují se zvyšujícím se objemem na jednotku času. Nutí nové firmy do velkých počátečních investic nebo do riskantních bojů s již zavedenými společnostmi.
2. Diferenciace výroby – nové firmy se musí snažit o zničení věrnosti zákazníků stávajícím firmám.
3. Potřeba kapitálu – čím větší kapitál firma potřebuje, tím je vstup považován za nebezpečnější, jedná se zejména o investice do reklam či výzkumu a vývoje produktu.
4. Náklady na změnu – jsou takové náklady, které musí zákazník vynaložit, pokud chce změnit stávajícího dodavatele, např. školení pro personál, nové vybavení.
5. Nedostatek distribučních kanálů.
6. Nové technologie a patenty.
7. Reakce ostatních firem působících v oboru.
8. Další nákladové překážky – dobré umístění, know-how, zkušenosti, přístup k výhodným surovinám.

- hrozba použití alternativních výrobků a služeb

Dle Jirásk (2001, s. 47) se jedná se o výrobky, které plní stejnou funkci, jako námi vyráběné výrobky a tudíž mohou naše produkty funkčně nahradit. Míra nebezpečí se zvětšuje, jestliže u konkurenčního výrobku je výhodnější poměr kvality a ceny, jde o sortiment, kde

se kupující chovají velmi pružně, konkurenční společnost nabízí kvalitnější dodatečné služby, které zvyšují hodnotu výrobku, nebo disponuje širším nabízeným sortimentem variantami jednotlivých produktů.

1.3 Typy konkurence

Čichovský (2002, s. 162) a Jakubíková (2008, s. 86) ve svých dílech uvádí, že během postupného vývoje vznikala velká spousta druhů a typů konkurence. Vše je spojeno s nezadržitelným rozvojem vědy, techniky a informatiky, díky kterým získáváme o konkurenci stále nové informace a poznatky. Typologie konkurence byla sestavena dle následujících parametrů:

1. rozsah konkurenčního působení (teritoriální hledisko),
2. hledisko nahraditelnosti výrobků v konkurenčním prostředí,
3. hledisko počtu producentů (prodejců) a stupně diferenciacce produkce,
4. hledisko stupně propojitelnosti a organizovanosti prodejců do aliancí.

V následujících podkapitolách budou rozebírány jednotlivé parametry konkurence a další úrovně rozdělení.

1.3.1 Typologie z hlediska rozsahu konkurenčního prostředí

Dle Čichovského (2002, s. 161 - 164) a Jakubíkové (2008, s. 86) by se firma neměla zabývat pouze konkurencí, která se nachází v její těsné blízkosti, ale také na vzdálené konkurenty, kteří také představují pro firmu určitou hrozbu. Rozeznáváme následující typy konkurence:

- globální – svým rozsahem působí téměř po celém světě a zasahuje všechny národní tržní prostory a alianční tržní seskupení,
- alianční – působí pouze na nadnárodních tržních prostorech a seskupeních, která jsou vytvářena účelově,
- národní – působí na území jednoho státu,
- meziodvětvová – několik konkurentů, kteří ovlivňují více než jedno odvětví,
- odvětvová – jedná se o veškeré konkurenty v rámci odvětví ekonomiky a v nich se nacházejících trhů,
- komoditní – všichni konkurenti, vyrábějící či distribuující stejné nebo podobné produkty, které jsou zahrnuty v komoditní klasifikaci EU.

1.3.2 Typologie z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí

Podle Kotlera (1995, s. 237) se tato typologie se opírá o čtyři základní úrovně nahraditelnosti produktu:

- konkurence značek – tato konkurence nastává tehdy, když si firmy konkurují v rámci stejné komodity, stejnému odběratelskému trhu za podobné ceny. Jedná se tedy o různé značky produktu od různých producentů. Například nejrůznější značky automobilů střední třídy.
- odvětvová konkurence – velice jednoduchým příkladem tohoto typu konkurence jsou všichni výrobci automobilů na trhu.
- konkurence formy – v tomto případě za své konkurenty považujeme firmy, které jsou schopné uspokojit potřebu celého trhu nejrůznějšími formami nebo způsoby, příkladem mohou být výrobci dopravních prostředků.
- konkurence rodu – konkurenty jsou pro nás všechny firmy, které soutěží o toky hodnot, například o peníze.

1.3.3 Typologie z hlediska počtu prodejců (výrobců) a stupně diferenciacie produkce

Kotler (1995, s. 239) ve svém díle uvádí, že tato typologie je velmi významná pro charakteristiku průmyslu. Je důležité zjistit, kolik prodávajících se v něm nachází a zda je nabídka spíše homogenní nebo vysoce diferencovaná. Uvádí tedy následujících pět typů konkurence:

- ryzí monopolie – dochází k ní v momentu, kdy výhradně jedna společnost nabízí určitý produkt v jedné zemi či oblasti, může si tedy dovolit vysoké ceny, malé investice do reklamy a minimální rozsah služeb, protože zákazníci nemají možnost výběru z ostatních společností.
- ryzí oligopolie – jedná se o několik firem, nabízející shodný výrobek (např. nafta), tyto výrobky jsou rozlišovány z pravidla cenou, výhodu lze získat tedy dosažením nižších nákladů.
- diferencovaná oligopolie – několik firem, které nabízejí zčásti odlišné výrobky (např. automobily), rozdíl se mohou být ve vlastnostech výrobků, kvalitě či službách.

- monopolistická konkurence – jedná se o velké množství konkurentů, z nichž je každý své výrobky či služby od ostatních konkurentů zcela nebo alespoň částečně odlišit (kavárny, restaurace, kosmetické služby).
- dokonalá konkurence – jedná se o mnoho subjektů, nabízejících v podstatě stejné výrobky či služby, ceny jsou stejné, nevyužívají reklamu.

1.3.4 Typologie z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců (producentů) do aliancí

Na základě vzájemného propojení producentů a distributorů do aliancí a dle stupně jejich organizovanosti, Čichovský (2002, s. 166) a Jakubíková (2008, s. 87) ve svých dílech uvádí následující čtyři formy konkurence:

- monopol – zde se jedná o nejvyšší stupeň vzájemného propojení jak ve výrobním tak i v distribučním procesu, s úmyslem vytvořit převládající tlak v odvětví na odběratele,
- kartel – u této formy konkurence jsou používány tzv. kartelové dohody, které rozdělují trh na určité segmenty, v nichž si konkurenti nemusejí konkurovat ani cenou ani značkou,
- syndikát – tento typ konkurence je založen na vzájemných dohodách, pomocí nichž si firmy rozdělily tržní prostor, sjednotily ceny a také zvolily jednotnou strategii, kterou používají v boji s ostatními konkurenčními podniky,
- trust – funguje na stejném principu jako syndikát, ale ještě navíc je tento typ konkurence provázán společnou investiční politikou kapitálu.

1.4 Konkurenční strategie

V oblasti konkurenčních strategií podle Gibsona a Handyho (2007, s. 50 – 52) stále objevují nové poznatky, které je nutné zpracovávat a věnovat jim velkou pozornost. Musíme se tedy v tomto ohledu neustále vzdělávat a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem je fakt, že stále nevíme o této problematice všechny informace a druhým důvodem je fakt, že proces sebevzdělávání vytváří neustálou potřebu učení se něčemu novému, což vede k rozšiřování si vlastního všeobecného přehledu. Největší chybou, která se opakuje znovu a znovu je snaha firem aplikovat univerzální strategii. Toto rozhodnutí může společnosti zavést do velmi nepříjemných a bezvýhodných situací. Správná strategie je spojena se strukturálním vývojem daného odvětví stejně tak jako s firmami, které mají v tomto odvětví výsadní po-

stavení. Zvolení správné strategie je také úzce spojeno s uměním se rozhodnout. Manažer si musí určit, jaké výhody a komu, má tato zvolená strategie přinést.

Jakmile se firmě podaří zhodnotit své konkurenty, je důležité vytvořit takové konkurenční strategie, které povedou k předstížení konkurentů v odvětví. Jak již bylo výše řečeno, žádnou strategii nemůžeme označit za tu nejlepší.

1.4.1 Porterovy generické konkurenční strategie

Podle Kotlera (2007, s. 578 – 579) existují tři strategie, které jsou považovány za základní a firmy je nejvíce využívají:

1. celkové prvenství v nákladech,
2. diferenciaci,
3. soustředění pozornosti.

- Celkové prvenství v nákladech

Tato strategie je podle Portera (1994, s. 35 – 36) považována za běžnou již od sedmdesátých let a spočívá v úsilí firmy dosáhnout prvenství v celkových nákladech v určitém odvětví za pomoci funkčních opatření orientovaných na dosažení tohoto cíle. Tato strategie vyžaduje zavedení výkonného výrobního zařízení, využívat zkušenosti k možnosti snižování nákladů, přísné kontroly přímých a režijních nákladů a minimalizovat náklady týkající se výzkumu a vývoje, prodeje či reklamy. Nízké náklady poskytují společností jakousi ochranu před ostatními konkurenty, neboť při nižších nákladech stále společnosti zůstává určitý zisk, který její konkurenti použili na soupeření. Chrání je také před vlivnými odběrateli, protože stlačování cen je možné pouze na úroveň toho nejlepšího konkurenta a také před dodavateli, z důvodu větší pružnosti vypořádat se s růstem vstupních nákladů. V poslední řadě nízké náklady staví firmu do dobrého postavení, co se týče srovnání substitutů s ostatními konkurenty.

- Diferenciaci

Porter (1994, s. 37) ve svém díle uvádí, že diferenciaci je druhou strategií, která spočívá v odlišení produktu či služby nabízených danou firmou. Zkrátka vytvoření něčeho, co bude považováno v daném odvětví za jedinečné. Ideálním případem pro firmu je skutečnost, že se odlišuje od ostatních hned v několika ohledech současně. Tato strategie nedovoluje fir-

mám ignorovat náklady, dá se říci, že nejsou hlavním strategickým cílem. Pokud se společností podaří diferenciací dosáhnout, je velmi pravděpodobné, že firma bude dosahovat nadprůměrných výnosů v odvětví, neboť zajistí velmi dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami. Určité vstupní překážky zde tvoří zákaznická věrnost a skutečnost, že potenciální konkurent musí danou jedinečnost výrobku překonat.

- Soustředění pozornosti

Třetí a poslední obecná strategie dle Portera (1994, s. 38, 44) se zaměřuje na soustředění se na konkrétní odběratele, skupiny odběratelů, výrobní řady či geografický trh. Tato strategie na rozdíl od dvou předchozích není zaměřena na celé odvětví, ale je založena na principu vyhovět co nejlépe zvolenému objektu. Vychází z předpokladu, že je společnost schopna sloužit jím zvolenému strategickému cíli daleko efektivněji a účinněji než konkurenční společnosti se širším záběrem činnosti. Firma, která je zaměřena na určitý cíl může také dosahovat nadprůměrných výnosů. Nese s sebou však i určitá omezení, pokud hovoříme o dosažení celkového podílu na trhu.

Úspěšné využití výše zmíněných obecných strategií vyžaduje nejrůznější prostředky a dovednosti, rovněž zahrnují kontrolní postupy, invenční systémy a různé organizační uspořádání. Aby společnost dosáhla úspěchu je považováno za nutné zvolit si jednu ze tří obecných strategií, vytrvale ji sledovat a věnovat se jí. Se strategiemi jsou spojena také dvě základní rizika. Prvním nebezpečím je možnost neúspěchu úsilí o dosažení a poté o udržení strategie. Jako druhé riziko je pokládána možnost toho, že určitá výhoda plynoucí ze zvolené strategie se bude s postupujícím vývojem v odvětví vytrácet. Tato a veškerá další rizika je třeba objasnit, aby se zlepšily možnosti firmy správně si ze tří strategií vybrat.

1.4.2 Konkurenční strategie podle P. Kotlera

Pavlů (2007, s. 16) tvrdí, že tato strategie navazuje na přístupy M. E. Portera a J. Jiráskova a vychází při vymezení konkurenční strategie z tržní pozice, kterou si společnost vymezuje. Definiuje čtyři druhy konkurence, kterým odpovídají čtyři strategie:

- Vedoucí firma na trhu

V tomto případě se jedná o strategii dodavatele, který zastává dominantní postavení na trhu (minimálně 40 %) a určuje tak tržní podmínky. Předchází ostatní společnosti v oblastech, jako jsou změna ceny, zavádění novinek či reklama. Je založena na rozvojovém potenciálu silných stránek a příležitostí firmy.

- Tržní vyzyvatel

Tato společnost se na trhu nachází na druhé až čtvrté pozici. Tyto firmy obvykle využívají ofenzivní strategii, hledají slabá místa ostatních konkurentů a poté útočí v oblastech služeb nebo ceny. Tato strategie bývá zaměřena na menší a střední firmy, velkých společností se týká zcela výjimečně a stejně jako tržní vyzyvatel je založena na rozvojovém potenciálu silných stránek a příležitostí společnosti.

- Následovatel

Vyznačuje se menším podílem na trhu, vyhýbá se bojům s konkurenčními podniky a následuje firmy ve vedoucím postavení. Strategie následovatele již naznačuje určité rysy slabých stránek a ohrožení firmy.

- Výklenkář

Jak je již z názvu patrné, tyto společnosti se zaměřují na výklenky na trhu. Snaží se pokrýt trhy, na které velké společnosti zapomínají. Stejně jako u předchozí strategie a tyto firmy se konkurenčním bojům snaží vyhýbat. I zde se objevují potenciálně obranné znaky strategie firmy.

1.5 Metody měření konkurenčního postavení organizace

Papulová (2012, s. 11 - 12) ve svém díle uvádí, že strategické rozhodování vyžaduje zkoumat minulost, pochopit současnost a snažit se předpovídat budoucnost. Dosáhnout tohoto cíle je však pouze s použitím racionálního a logického myšlení téměř nemožné. Za účinný nástroj v tomto směru jsou považovány strategické analýzy uskutečňované s podporou strategického myšlení. Strategické analýzy tvoří důležité východisko pro tvorbu kvalitní strategie a nacházejí účinné uplatnění napříč celým procesem.

Dle Pavlů (2007, s. 18) jsou za nejpoužívanější metody považovány následující: SWOT analýza, SPACE analýza, BCG analýza, GE analýza, VRIO analýza, Benchmarking, BSC a PEST analýza.

- SWOT analýza

Veber (2000, s. 428) ve svém díle uvádí, že správná strategie dokáže neutralizovat hrozby, které organizaci ovlivňují z vnějšího prostředí, využívá budoucích příležitostí, těží ze silných stránek a ty slabé se naopak snaží odstranit. Metoda SWOT je založena na kombinaci čtyř faktorů:

S – strenghts (silné stránky organizace)

W – weaknesses (slabé stránky organizace)

O – opportunities (příležitosti okolí)

T – threats (hrozby okolí)

Jakubíková (2008, s. 104) tvrdí, že výhodou této analýzy je její jednoduchost a bývá považována za užitečnou sumarizaci mnoha analýz (analýza konkurence, strategických skupin). Naopak za nevýhodu je považována její statická povaha a subjektivnost.

- SPACE analýza

Dle Papulové (2012, s. 169 – 174) tato analýza dokáže vyhodnotit výchozí pozici organizace a poukázat na její směřování v budoucnosti. Výsledkem je graf, kde na jeho svislou i vodorovnou osu nanášíme zjištěné hodnoty. Zkoumá se vliv na organizaci v sledujících čtyřech oblastech: finanční síla podniku, konkurenční výhody podniku, stabilita prostředí a atraktivita odvětví. SPACE je akronymem slov Strategic Position and Action Evaluation. Postup při SPACE analýze je následující:

1. Vybereme si interní faktory, podle kterých budeme hodnotit finanční sílu (návratnost investic, stupeň zadluženosti, likvidita, cash flow, aj.) a konkurenční výhodu podniku (kvalita produktů, podíl na trhu, využití výrobní kapacity, aj.).
2. Následuje výběr externích faktorů pro hodnocení stability prostředí (technologické změny, bariéry vstupu do odvětví, míra inflace, aj.) a atraktivitu odvětví (velikost trhu, využití zdrojů, kapitálová náročnost, aj.).
3. Vyhodnocení jednotlivých faktorů pomocí nastavené bodové škály.
4. Výpočet průměrných hodnot ve všech čtyřech oblastech.
5. Zaznačení hodnot do grafu.
6. Určení vektoru a následné strategie.

- BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX (BCG matice)

Veber (2000, s. 422 – 444) ve svém díle uvádí, že tuto nejznámější matici, sloužící k optimalizaci portfolia diverzifikovaných podniků, vyvinula firma Boston Consulting Group. Je založena na následujících východiscích:

1. relativní podíl na trhu – je poměřován buď s největším konkurentem v odvětví, nebo například s největšími čtyřmi konkurenčními podniky, bývá znázorněn na horizontální ose,
2. růst trhu – bývá zobrazen na vertikální ose matice, je určován předpokládaným procentem ročního růstu trhu,
3. velikost celkového prodeje – jedná se buď o jednotlivé produkty, nebo podnikatelské jednotky, bývá vyjádřena obvodem kruhu v matici.

Podle výše uvedených kritérií bývají skupiny produktů či podnikatelské jednotky rozděleny do čtyř základních skupin, které vyžadují odlišný přístup a finanční podporu:

1. otazníky – vysoké tempo růstu s nízkým podílem na trhu, jedná se o nové výrobky, u kterých není jasný budoucí vývoj,
2. hvězdy – vysoký tržní podíl a vysoké tempo růstu, velice úspěšné aktivity či produkty, na které jsou však vynakládány značné finanční prostředky pro udržení stávajícího postavení,
3. dojně krávy – vysoký tržní podíl, avšak tempo růstu je nízké popřípadě klesající, tyto jednotky zajišťují organizaci velkou finanční hotovost, nevyžadují žádné další vynakládání finančních prostředků,
4. psi – nízký podíl na trhu i nízké tempo růstu, jedná se o jednotky, jejichž životní cyklus buď již došel do stádia poklesu, nebo nezískaly dostatečný tržní podíl.

- matice General Electric (GE)

Podle Jakubíkové (2008, s. 111) se portfolio této matice zabývá faktory, které označujeme jako tržní atraktivita a konkurenční postavení výrobků. Tyto základní faktory jsou zachyceny, ne jako u BCG matice ve dvou základních veličinách, ale komplexem všech působících faktorů (celkem devět kombinačních polí).

Veber (2000, s. 426) ve svém díle uvádí několik faktorů, na jejichž základě posuzujeme konkurenční sílu a míru atraktivnosti trhu:

1. konkurenční síla – marketing, prodej, výzkum a vývoj, výroba, distribuce, financování, konkurenční postavení, tržní podíl,
2. atraktivnost trhu – míra inflace, nezaměstnanosti a regulace, politicko-právní situace, ziskovost odvětví, vstupní bariéry, tempo růstu, velikost trhu.

Výhodou této matice je, že v porovnání s BCG maticí je o mnoho širší a vyznačuje se realističtějším pohledem na problematiku jednotek. Za nevýhodu bývá často považována vyžadovaná zkušenost pracovníků podílejících se na tvorbě této matice a také subjektivní pohled při výběru kritérií a určení vah jednotlivých faktorů. (Jakubíková 2013, s. 141)

- VRIO analýza

Podle Vebera (2000, s. 433 – 434) se tato metoda snaží najít konkurenční výhodu na straně zdrojů. Zdroje organizace můžeme rozdělit do čtyř základních oblastí:

1. fyzické zdroje – výrobní a skladovací plochy, technologické vybavení, výrobní infrastruktura,
2. finanční zdroje – rentabilita provozu, likvidní prostředky, disponibilní kapitál,
3. lidské zdroje – sociální klima, počet a struktura, způsobilost,
4. nehmotné zdroje – image, znalost trhu, know-how, průmyslová práva.

Název VRIO je vyvozen z počátečních písmen činitelů, podle kterých je hodnocena účinnost jednotlivých zdrojů:

V – value (hodnota, hodnotnost zdroje)

R – rareness (vzácnost, výjimečnost zdroje)

I – imitability (napodobitelnost zdroje)

O – organization (organizace)

- Benchmarking

Jakubíková (2008, s. 123) ve svém díle uvádí, že se jedná o dlouhodobý proces, při kterém firma sleduje a porovnává vlastní výsledky s ostatními konkurenčními podniky. Posuzuje se efektivnost výroby, realizace určité služby, marketingové aktivity, výrobní postupy a procesy. Rozlišujeme pět základních typů: interní, konkurenční, funkcionální, generický a spolupracující. Jeho výhodou je získání komplexního přehledu o celkové situaci na trhu a naopak nevýhodou je velká časová i finanční náročnost procesu, proto se tento proces aplikuje zejména ve velkých společnostech, které disponují dostatečnými finančními prostředky.

- Metoda Balanced ScoreCard (BSC)

Papulová (2012, s. 192 – 193) ve svém díle uvádí, že tato metoda přišla s několika prvky, které přispěli ke zdokonalení strategického managementu. Jedná se zejména o zavedení

více kriteriálního pohledu pro hodnocení výkonnosti organizace, díky kterému se otevírá prostor pro vnímání většího množství faktorů, které mohou být využity při tvorbě a implementaci strategie. Uvádí čtyři základní perspektivy:

1. finanční perspektiva – řeší jak dosahovat a zajistit finanční úspěšnost,
2. zákaznická perspektiva – jak zajistit spokojenost zákazníků,
3. perspektiva interních procesů – jak je možné podnikové procesy zdokonalit,
4. perspektiva učení se a růstu – způsob, kterým dosáhneme zlepšení uvnitř organizace.

- PEST analýza

Papulová (2012, s. 77 8- 9) tvrdí, že k nejpoužívanějším technikám, které slouží ke zkoumání makroprostředí je PEST analýza. Již od osmdesátých let, současně s nástupem strategického managementu, je tato analýza velmi aktuální. Postup při tvorbě této analýzy je následující:

1. Vymezení záměru a obsahu analýzy – co je cílem analýzy, k jakým výsledkům chceme dojít a jak budeme dále s výsledky analýzy pracovat. Následuje stanovení obsahu analýzy, vhodného pro náš zkoumaný subjekt a vymezení oblastí, ve kterých budeme působící faktory zkoumat. Oblasti jsou následující: P – politické prostředí, E – ekonomické prostředí, S – sociální prostředí, T – technologické prostředí.
2. Pozorování – tato fáze je zaměřena na poznávání prostředí. Cílem je včas odhalit a identifikovat změny a zachytit v nich trendy, které by organizaci mohly v budoucnu ovlivnit.
3. Zkoumání – pro tuto fázi je rozhodující, aby byla organizace schopna odhalit, jaké ji samotnou a její aktivity ovlivňují události a trendy v prostředí.
4. Prognózování – předvídáním a prognózováním budoucího vývoje se organizace snaží odhalit, co všechno a jak rychle se může stát, ve spojitosti již s odhalenými trendy v daném prostředí.
5. Zhodnocení – v této fázi hodnotíme význam změn a trendů v prostředí z pohledu vlivu a délky působení. Dále se také hodnotí důležitost faktorů z pohledu odvětví nebo oblasti působení dané organizace. Na závěr se hodnotí důležitost faktorů z pohledu našeho subjektu.

2 ZDRAVOTNICTVÍ

Zdravotnictví patří v dnešní době k nejvíce sledovaným oblastem. Zasahuje do života všech lidí a jeho fungování je v zájmu každého z nás. Bohužel se neustále potýká s nedostatkem finančních prostředků a dalšími problémy, jako je například přístup manažerů a pracovníků ve zdravotnických zařízeních k technickým normám a vybraným právním předpisům. Ve většině případů jsou tyto předpisy považovány za zbytečné a omezující pro pracovníky. Je důležité si uvědomit, že jakost znamená plnit požadavky a očekávání pacienta, což by mělo být pro manažery a zaměstnance neustále na prvním místě. (Pešek, Pavlíková, 2005, s. 3; Borovský, Dyntarová, 2010, s. 10)

2.1 Základní rysy a znaky českého zdravotnictví

Dle Staňkové (2013a, s. 6 – 7) zdravotnictví v ČR prochází několika změnami, které každý z nás více či méně pocítuje. Základním rysem zdravotnictví je primární snaha pomáhat lidem, zachránit lidský život a celkové zlepšení kvality života, což je velice obtížně měřitelné.

Dle Jarošové (2008, s. 66) a Zlámala (2006, s. 15) celý systém zdravotnictví ČR má určité rysy, které jej odlišují od ostatních oborů lidské činnosti. Následující výčet obsahuje pouze ty nejdůležitější, které nejvýraznějším způsobem ovlivňují řízení a rozhodování v této oblasti:

- zdravotnictví se dotýká každého člověka – každý občan má právo na zdraví, které je garantováno ústavou ČR, stejně tak jako má každý z nás povinnost poskytnout první pomoc,
- výstup systému – základním požadovaným výstupem je zdraví celého obyvatelstva a vytváření ideálních podmínek pro vývoj dalších generací,
- vzdělanost – tento obor vyžaduje vysokou úroveň vzdělanosti nejen lékařů, ale také velké většiny všech zaměstnanců těchto zařízení, jsou povinni se neustále vzdělávat a zdokonalovat své znalosti a dovednosti až do doby ukončení svého aktivního působení ve zdravotnictví,
- velká většina všech zdravotnických výkonů je prováděna ve velkých zdravotnických institucích, jako jsou ústavy, léčebny a nemocnice,
- direktivní stanovení ceny – jsou stanoveny jednotně na základě kalkulace nákladů jednotlivých výkonů a dohodovacího řízení (platba za výkon, kapitační platba),

- solidarita – systém českého zdravotnictví je založen na základě vzájemné solidarity, jehož součástí je povinné zdravotní a sociální pojištění, kde jsou následně finanční prostředky přerozdělovány na péči pro potřebné,
- povinnost zdravotního pojištění – tato skutečnost zaručuje trvalý přísun peněžních prostředků do zdravotnictví,
- při poptávání po službách ve zdravotnictví není konzument limitován cenou výkonů a služeb, pouze nadstandardní výkony,
- pevné ceny ovlivňují i nabídku zdravotnických služeb – instituce nejsou žádným způsobem motivovány ke zlepšování služeb,
- složitost systému – pro velkou část léčebných postupů a diagnóz nemohou být předepsány jednotné postupy, je důležité řešit konkrétní případy jednotlivě a vkládat do jejich řešení značné duševní i fyzické vypětí a zkušenosti.

2.2 Kvalita zdravotnické péče

Exner a kolektiv (2005, s. 129 – 131) upozorňují na skutečnost, jak je důležité si uvědomit, že pokud se hovoří o uživatelích zdravotnické péče, nejedná se pouze o nemocné osoby, ale také o zdravé lidi, kteří také se zdravotnickými zařízeními přicházejí do styku a jejich spokojenost je stejně důležitá jako u pacientů nemocných. Nejjednodušším způsobem, jak zjistit kvalitu poskytované péče, je zjišťovat v pravidelných intervalech, pomocí nejrůznějších průzkumů, názor samotných pacientů. Metoda měření spokojenosti pacientů s poskytovanou péčí je velmi efektivní a přináší rychlou odezvu, na jejímž základě mohou být uskutečněna následná opatření a určeny kroky pro zlepšení. Paradoxem je, že pacienti si většinou nestěžují na kvalitu odvedených výkonů lékařů daného zařízení, ale spíše na poskytovaný servis a zázemí zdravotnických organizací. Většinou se jedná o nevyhovující stravu, nedostatek poskytovaných informací o zdravotním stavu pacienta, čistotou sociálních zařízení či množství lůžek na pokojích. Tyto problémy však nemusí lékaře či ošetřovatele vůbec zatěžovat, jejich posláním je aby byl pacient zdravý a zákrok proběhl bez komplikací. Tuto situaci musí řešit management daného zařízení, který se ve většině případů potýká s již zmíněným problémem a to s nedostatečnými finančními prostředky. Spousta z nich si pokládá stále stejnou otázku a to zda není lepší ušetřit finanční prostředky na úkor úprav prostoru a lepší stravy ve prospěch nového zdravotnického zařízení či na platy a odměny pro udržení nebo získání nových kvalitních lékařů. S těmito paradoxy se bohužel

i nadále ve zdravotnictví setkáváme a právě pacienti by si měli také zkusit tuto otázku zodpovědět.

2.3 Financování zdravotnictví v ČR

Gladkij (2003, s. 113) tvrdí, že principy financování se od doby vzniku České republiky mnohokrát změnilly. Jak již bylo řečeno, s finančními problémy se nepotýká pouze zdravotnictví u nás, ale po celém světě. Bývají způsobeny nejčastěji nedostatečnou kontrolou, neefektivním využitím či ne hospodárností. Další příčinou je také nemožnost ovlivnit cenu vstupů či léčiv. V ČR již od roku 1990 probíhá diferenciacie zdravotnických subjektů, to znamená, že jednotlivé oblasti ve zdravotnictví jsou financovány poněkud jinak.

Zlámál a Bellová (2013, s. 222 – 224) uvádí tři základní zdravotnické systémy, které jsou rozlišovány na základě způsobu financování:

- státní zdravotnictví - tento typ zdravotnictví je financován z daní obyvatel daného státu, prostřednictvím státního rozpočtu. Existuje ve dvou různých podobách, které se od sebe liší zejména historickým a také politickým vývojem, rozlišujeme:
 - a) Semaškův centralizovaný model – dle Staňkové (2013b, s. 22) jsou všechna zařízení státním majetkem, financované ze státního rozpočtu, soukromé zdravotnické organizace zde neexistují, zdravotnictví je centrálně plánováno, poskytováno bezplatně a je považováno za odvětví národního hospodářství,
 - b) Beveridgův model Národní zdravotní služby – podle Staňkové (2013b, s. 23) tento model vychází z principu poskytnutí zdravotní péče všem občanům, bez ohledu na jejich finanční možnosti,
- zdravotnictví financované veřejným zdravotním pojištěním - tento model je charakteristický příspěvkem, které se skládají z povinného zdravotního pojištění zaměstnanců, zaměstnavatelů a státu = Bismarckův model sociálního zdravotního pojištění,
- převážně tržně orientované zdravotnictví – velmi jej ovlivňuje soukromé zdravotní pojištění, je založen na přímé úhradě za zdravotnické výkony = Liberální model zdravotní péče.

2.4 Úroveň českého zdravotnického systému

Podle Zlámála a Bellové (2013, s. 230 – 233) je české zdravotnictví stále díky své kvalitě, odborné stránce a svým výsledkům, patří mezi státy s kvalitním zajištěním zdravotní péče.

Situace, kdy by byl nalezen zcela optimální systém, který by uspokojoval lékaře, zdravotnický personál nebo každého občana a přitom by byl zajištěn nejvýhodnější způsob financování je spíše ideální než reálná. Česká republika se neustále snaží vyrovnat zdravotnickým systémům vyspělých zemí, zejména díky adekvátnímu podílu výdajů na zdravotní péči. Česká zdravotní péče i celý systém po odborné stránce vysoký kredit. Není výjimkou, že čeští lékaři často bývají světovými jedničkami v oboru a jsou to právě oni, kdo zkouší nové techniky a přístroje, kterými se snaží zdravotnictví posunout směrem kupředu. Naopak struktura jednotlivých zdravotnických zařízení a dostupnost lékařské péče, není zcela optimální. Máme několik zařízení, které poskytují ošetření stejného typu a jsou od sebe vzdáleny jen několik kilometrů a naopak máme území, kde je cesta k lékaři velmi obtížná a zdoluhavá. Je tedy zřejmé, že v této oblasti se máme stále co učit a jednotlivé prvky je potřeba neustále zdokonalovat.

3 KONKURENCE, KONKURENCESCHOPNOST A ZDRAVOTNICTVÍ

Jak již bylo řečeno výše, s konkurencí je možné se v dnešní době setkat na všech místech a jinak tomu není ani v oblasti zdravotnictví. Stejně jako účastníci ostatních trhů soutěží o nové i stávající zákazníky a tržby, zdravotnická zařízení bojují o pacienty, kvalitní zdravotnický personál a v neposlední řadě také o finanční prostředky.

3.1 Obecně o konkurenčnosti zdravotnických trhů

Jak vypořádal Arrow (1963, podle Grombířové, 2007, s. 18 – 19) je možné individuální poptávku po zdravotní péči charakterizovat jako nepředvídatelnou a nepravidelnou. Nemožnost odhadnutí poptávky je spojena s problémy identifikace potřeby po zdravotní péči každého jedince. Nabídka zdravotní péče se od nabídky na dokonale konkurenčním trhu liší především tím, že zde není volný vstup do odvětví, protože výkon lékařské profese je vázán na získání licence a neustálé vzdělávání zdravotnického personálu je zejména finančně ale i obsahově velmi náročné. V situaci, ve které se nachází současné zdravotnictví, se kapacity plánují na základě dlouhodobých statistik a to způsobuje další problém, kterým je tzv. indukovaná nabídka neboli nabídka, která je důsledkem dominantního postavení poskytovatele vzhledem ke spotřebiteli a je také vázaná na způsob financování. V současnosti se musí poptávka po zdravotní péči redukovat zejména z důvodu neustále se zvětšujících se výdajů na zdravotní péči. Typickým znakem pro zdravotnický trh je nejistota kvality výsledného produktu, protože průběh nemoci a případné následky nemůžeme dopředu jednoznačně určit. Není vyrovnaný poměr znalostí ani informovanosti u jednotlivých účastníků kontraktu, dá se říci, že pacient je zcela odkázán důvěřovat odborníkům a věřit kvalitě provedených služeb. Pro efektivnost trhu zdravotnických služeb je důležitý zásah státního sektoru, především kvůli nerovnému rozdělení příjmů a z důvodu selhání trhu, kterými jsou zejména nekonkurenčnost trhu zdravotnických služeb, komodity, které mají povahu čistě kolektivního statku a také existence externalit.

Dle Stiglitze (1997, podle Grombířové, 2007, s. 20 – 21) jsou jednotlivá tržní selhání charakterizována následovně:

- Nekonkurenčnost trhu zdravotnických služeb

U zdravotnického trhu není splněna jediná podmínka konkurenčního trhu. Tento trh se vyznačuje zejména nedokonalými informacemi a nedokonalou konkurencí. Následně budou rozebrány skutečnosti, ovlivňující nekonkurenčnost zdravotnických služeb:

1. Omezené množství nemocnic – tato skutečnost se netýká zdravotnických zařízení v České republice, neboť je všeobecné známé, že máme vysoký počet nemocnic i poskytovatelů ambulantní péče. Komplikace mohou nastat v malých městech či vesnicích, v případě akutní potřeby ošetření z důvodu špatné časové dostupnosti.
2. Neziskovost – převážná většina zdravotnických zařízení nevnímá jako prioritu realizaci zisku, ale především maximalizaci kvality provedených služeb.
3. Heterogenost komodity – s heterogeností komodity ve zdravotnictví úzce souvisí obtížná kvalifikace výkonů.
4. Nedokonalá informovanost kupujícího – zdravotnické služby poskytují vysoce kvalifikovaní pracovníci, kdy pacient musí spoléhat na lékařův úsudek, který v tomto případě vystupuje jako poskytovatel služby a zároveň jako zprostředkující agent.
5. Zainteresanost pacientů na platbách - významný podíl výdajů na zdravotnické služby je hrazen třetími stranami, díky předem placenému pojistnému nebo vládním programům.

- Externality

Spotřeba zdravotnických služeb je doprovázena vznikem vedlejších efektů, které se projevují nejen na úrovni zdraví každého jedince ale i na úrovni celé společnosti. Existují externality pozitivní a negativní:

1. pozitivní – jedná se například o otevření nového rehabilitačního centra, což má za následek zlevnění zdravotní péče pro obyvatele, zvýšení pracovních míst a celkový rozvoj podnikání,
2. negativní – hovoříme o nich v případech, jako jsou přenosné nákazy, které si žádají karanténu a povinné očkování nebo v situaci, kdy dojde ke zrušení nemocnice a pacient má tak ztížený přístup ke zdravotní péči.

- Komodity mající povahu čistého kolektivního statku

Tímto statkem je míněn například zdravotnický výzkum, který z velké části ovlivňuje úroveň zdravotnických služeb.

3.2 Konkurenčnost zdravotnických trhů v ČR

Dle Malého (2006, s. 5 – 8) nebyla v ČR prozatím provedena soustavná analýza zdravotnického systému, což je udivující, zejména z důvodů změn, které zdravotnictví provázely. Očekávalo se tedy určité vyhodnocení dopadů těchto změn a především konkurenčnosti a formách jejího projevu.

Z tohoto důvodu se Malý (2006, s. 5 – 8) rozhodl vypracovat příspěvek, ve kterém zdravotnický trh rozdělil do tří hlavních skupin a to na ambulantní péči, lůžková zařízení a trh zdravotního pojištění a následně je analyzoval:

- Ambulantní péče

Hlavním předmětem soutěžení těchto zařízení je ve většině případů pacient a také finanční zdroje. Lobování určitých zájmových skupin, především lékařů, aby finančních prostředků ve zdravotnictví bylo více, je zcela běžné. V „boji“ o pacienty nehraje cena (náklady) služby zásadní roli. Naopak snižování nákladů může pacienty odradit, popřípadě to může vyústit až do situace, že si pacienti vyhledají jiného lékaře, který jim např. předepíše dražší lék. Poskytovatelé zdravotnických služeb by především měli zaměřit na zvýšení kvality služby a to zejména v jejích servisních aspektech. Může se jednat například o vylepšování prostředí čekáren a ordinací, zdokonalování systému objednávání pacientů apod. Ambulantní péče se dělí na primární a specializovanou. Síť poskytovatelů u první z výše uvedených typů ambulantní péče není považována za předimenzovanou. Jsou pravděpodobně omezené na lokality, kde se setkáváme s vyšší hustotou lékařských praxí. Situace u druhého typu, tedy u specializované péče, je zcela odlišná. Zde se vyskytuje předimenzovanost smluvní sítě a plánuje se zahájit zde redukci, což může významně ovlivnit intenzitu konkurence, protože již nepůjde pouze o získání pacientů, ale také o získání smlouvy s pojišťovnou a o snahu si tuto smlouvu udržet.

- Lůžková zařízení

V tomto případě se dá hovořit o zcela specifické situaci, která vznikla díky systému financování, který byl nastaven pro podporu konkurence. Sice docházelo k členění zařízení na úspěšná, tedy ekonomicky prosperující a na druhé straně na neúspěšná, která se potýkala

s velkými finančními problémy. Na trhu však i krachující zařízení zůstávala a s nimi i pře-dimenzovanost sítě. Později bylo prosazeno provádění výběrových řízení, což vedlo k určité dohodě z pohledu kolektivního rozhodování. Zadlužení dosahovalo takových rozměrů, že původní způsob financování nebylo možné nadále realizovat. Současná situace, kdy existuje několik variant úhrady poskytnuté péče současně, znamená cílevědomé snížení konkurenčnosti prostředí. V budoucnu je plánováno rozšíření systému, který by měl paušály nahrazovat. Opět se tedy bude dát hovořit o určitém konkurenčním prostředí, kdy budou nemocnice nuceny soutěžit o pacienty. Předpokládá se, že použité prostředky budou obdobné jako ty, které se objevovaly v období čistého fee-for-service. Typické bylo, že přednost při udělení souhlasu s otevřením soukromé praxe dostávali ti pracovníci, kteří zamýšleli prosazení se ve spádové oblasti konkurenta, protože předpoklad, že lékař bude své pacienty posílat do nemocnice, ve které působí, je více než jisté. Dále byly pořádány marketingové akce, které měly zvýšit informovanost pacientů o nabízených službách. Tato potřeba konkurence byla určitým hnacím motorem, který působil na zkvalitňování služeb, zejména laboratoří, které byly využívány praktickými lékaři, ale i ostatních poskytovaných služeb. Kontrola růstu nákladů je uskutečňována jinými nařízeními (zmíněnými paušály, regulacemi ze strany VZP a redukcí lůžkového fondu výběrovými řízeními). Chování nemocnic je motivováno zejména snahou prokázat příznivé výsledky v hodnocených oblastech, jako je úroveň léčby, stížnosti pacientů, hospodařen apod.

- Trh zdravotního pojištění

Z počátku se snažily pojišťovny zvyšovat svou konkurenceschopnost tím, že nabízeli různé nadstandardní služby v zájmu získání určitých skupin klientů. Brzy se však ukázalo, že není reálné, aby se z peněz veřejného pojištění v určitých pojišťovnách hradily klientům nadstandardní služby, když u jiných institucí tyto prostředky nepokryjí ani základní zdravotní péči. Následovalo opatření, které zamezilo pojišťovnám poskytovat nadstandardní péči za těchto podmínek. Výsledkem tohoto opatření bylo rozhodnutí, že pacienti si budou moci vyžádat nadstandard, ale také si za něj budou muset připlatit. Konkurenční chování našich současných pojišťoven na sebe bere mnoho podob. Typické jsou nabídky léčebných pobytu, oční optiky, stomatologických zákroků nebo zvýhodněné úhrady například anti-koncepčních přípravků. Orientují se na mladou a střední generaci, která ve většině případů nevyžaduje prozatím velkou zdravotnickou péči. Pojišťovny se o své klienty snaží bojovat i propagací nejrůznějších kampaní, podporují například projekty týkající se zdravého životního stylu či prevence.

4 DODAVATELÉ ZDRAVOTNICKÉHO MATERIÁLU

Dle Čichovského (2002, s. 104 – 105) se hovoří o trhu dodavatelů v momentu, kdy se producent rozhodne, že nebude vyrábět produkt nebo realizovat určitou službu pouze pomocí vlastních sil. Zvolením kooperace s ostatními se dostává do tržního prostředí, které je označováno za trh dodavatelů a subdodavatelů, který bývá vnímán jako jeden z rozhodujících trhů. Pro dodavatele a subdodavatele představuje nákupní prostor pro realizace vlastní produkce. Velkou konkurenční výhodou jednotlivých dodavatelů v dnešní době je ekologizace dodávek a jakost dodávaného produktu. Pro producenta je velice důležité, aby se nestal závislým na jednom dodavateli určité komodity. Taková skutečnost by pro něj mohla představovat obrovskou hrozbu. Co je tedy dodavateli produkováno a nabízeno finálnímu producentovi, můžeme shrnout následujícím komoditním výčtem:

- suroviny všech typů a druhů,
- veškeré energie,
- zdroje a média (ropné deriváty, chemické sloučeniny, zkapalněný plyn)
- polotovary,
- subprodukty pro kooperace,
- lidské zdroje,
- výrobní prostředky a předměty.

Čichovský (2002, s. 106 – 110) uvádí, že základem efektivního a úspěšného nákupního marketingu jsou samozřejmě dobře zvolené metody, postupy a strategie dodavatelů. Tržní prostředí dodavatelů je ovlivňováno zejména následujícími čtyřmi skupinami faktorů:

- komunikační a informační mix – informace o dodavatelích, produktech, výrobních řadách, o konkurenčních výhodách, platebních a dodacích podmínkách, o poprodějních službách dodavatele a další.
- mix služeb, výrobní mix – kvalita, jakost, šířka sortimentu, funkčnost, spolehlivost, certifikáty, ekologie, balení, pružnost dodávek.
- cenový a kontraktační mix – výše ceny, slevy, cenová pružnost, platební a dodací podmínky, ošetření dodavatelských a konkurenčních rizik.
- logistický a dodávkový mix – vzdálenost mezi dodavatelem a producentem, cena v závislosti na vzdálenosti, spolehlivost a flexibilita, organizace dodávek, pojištění rizik.

4.1 Základní pojmy vztahující se k dodavatelskému trhu

- Dodavatel

Dodavatelem je fyzická nebo právnická osoba, která poskytuje služby, dodává zboží nebo provádí stavební práce. Kotler (2003, s. 31) ve svém díle uvádí, že dnešní podniky záměrně snižují počty dodavatelů, zastávají názor, že jeden kvalitní dodavatel je lepší než tři průměrní.

- Dodavatelský řetězec

Podle Nenadála (2006, s. 15) jde o sjednocený soubor činností, jakými jsou nakupování, produkování a dodávání produktů či služeb svým zákazníkům.

- Dodávka a ověřování shody

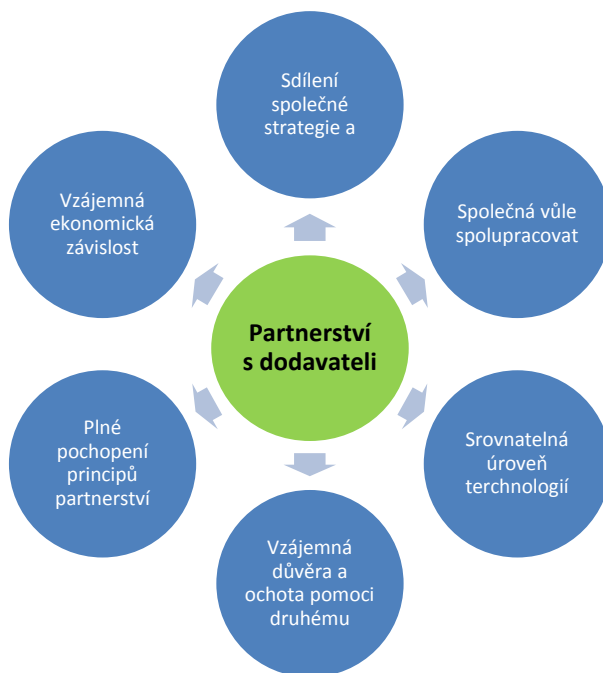
Nenadál (2006, s. 17) ve svém díle uvádí, že se jedná se o minimálně jeden produkt, jehož kupuje odběratel z důvodu využívání a dalšího zhodnocení. Na každý výrobek jsou klade-ny určité požadavky, které jsou právě kontrolovány v rámci procesu ověření shody na základě objektivních důkazů.

- Výkonnost dodavatelů

Kotler (2003, s. 31) ve svém díle uvádí, že kvalitní dodavatelé mohou kromě dodávky materiálu firmy inspirovat a poskytovat jim podněty, které mohou tvořit přidanou hodnotu výrobkům. Naopak nespolehliví dodavatelé mohou zapříčinit problémy, jako je například zpoždění ve výrobě či ohrožení termínů dodávek pro zákazníky.

- Program partnerství

Dle Nenadála (2006, s. 39) se jedná o část managementu odběratelské organizace, která se snaží s vlastními dodavateli rozvíjet spolupráci a vzájemnou důvěru a přináší tak oběma zúčastněným stranám hodnotu. Kritické faktory tohoto programu můžete vidět na následující obrázku (Obr. 3).



Obr. 3 Kritické faktory úspěšnosti programu partnerství s dodavateli (Nenadál, 2006, s. 45)

4.2 Distribuční cesty

V souvislosti s trhem dodavatelů, jsou zmiňovány také distribuční cesty, které určují, jakým způsobem bude výrobek dopraven od výrobce k zákazníkovi. Zahrnuje veškeré činnosti potřebné k přesunu daného výrobku na určité místo. Distribuční síť tvoří tři základní skupiny subjektů. Jedná se o výrobce, distributory a podpůrné organizace. Na základě skutečnosti, zda mezi výrobcem a zákazníkem dochází k přímému kontaktu, rozlišujeme přímé a nepřímé distribuční cesty. (Moudrý, 2008, s. 109; Vaňák, Nahodil, 2007, s. 46)

4.2.1 Přímá distribuce

Výhody přímých distribučních jsou dle Vaňáka a Nahodila (2007, s. 46) považovány nižší náklady, často opomíjená, ale velmi důležitá zpětná vazba, přímý kontakt a přímá komunikace se zákazníkem, možnost ukázky výrobků, nabídka doplňkových služeb a také citlivý a kladný přístup. Samozřejmě se tento typ distribuční cesta potýká i s několika málo nevýhodami, za které jsou považovány možné potíže při předvádění a vysvětlování určitých typů produktů a jejich funkcí, vyskytuje se zde také nutnost navázat kontakty s partnery a v neposlední řadě také neekonomičnost dodávek výrobků širokého použití.

4.2.2 Nepřímá distribuce

Dle Vaňáka a Nahodila (2007, s. 43) jsou za výhody tohoto způsobu distribuce považovány nižší spotřeba finančních zdrojů, využití vlastních zkušeností, získání kontaktů a především vysoká profesionalita distribučních článků. V neposlední řadě také přenechání části prodejních úkolů právě těmto mezičlánkům. Naopak velkou nevýhodou je ztráta kontroly nad vlastními výrobky, možné problémy při získávání informací od spotřebitelů a závislost na výkonu a jednání mezičlánků.

5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části diplomové práce je z dostupných zdrojů popsat oblast konkurenceschopnosti, zdravotnictví, konkurence a konkurenceschopnosti ve zdravotnictví a dodavatelé zdravotnického materiálu a na jejím základě zpracovat praktickou část diplomové práce.

První kapitola se zabývá konkurenceschopností, zejména jejím postupným vývojem, jednotlivými typy konkurence, strategiemi a především metodami měření konkurenceschopnosti. Hlavními informačními zdroji byly publikace od Pavlů a Čichovského, kde je tato problematika velmi dobře vysvětlena.

Druhou kapitolou teoretické části je kapitola týkající se zdravotnictví, zaměřena především na základní rysy zdravotnictví, kvalitu poskytované péče a financování zdravotnictví v České republice. Dominantní publikační podporou pro zpracování této kapitoly je kniha Marketing ve zdravotnictví od Zlámala a také publikace Marketingové řízení nemocnic od Staňkové.

Třetí kapitola je propojením první a druhé kapitoly. Věnuje se obecně konkurenčnosti zdravotnických trhů a následně se zaměřuje přímo na zdravotnická zařízení v ČR. Při zpracování této kapitoly bylo vycházeno zejména z akademických publikací a to konkrétně od Grombířové a Malého, které byly inspirovány zahraničními publikacemi od Arrowa a Stiglitze.

Poslední kapitola se týká dodavatelů zdravotnického materiálu. Nejprve objasňuje základní pojmy spojené s tímto tématem, poté se věnuje distribučním cestám. V této kapitole bylo vycházeno z literárních pramenů Vaňáka a Nahodila a také Nenadála.

Dá se říci, že literatury pro zpracování oblasti konkurenceschopnosti, dodavatelů a oblasti zdravotnictví je dostatek. Literatura je ve většině případů aktuální a dostupná. Zároveň je možné konstatovat, že literatury specializující se přímo na konkurenci a konkurenceschopnost ve zdravotnictví a konkrétně oblast dodavatelé zdravotnického materiálu není příliš mnoho.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE XYZ

Zdravotnická organizace XYZ je moderní společností, která se věnuje prodeji a distribuci POCT přístrojů, rychlé diagnostiky a také spotřebního materiálu. POCT analyzátoři a rychlou diagnostiku dodávají do ordinací praktických lékařů, pediatrů, urologů, gynekologů a dalších specialistů. Snaží se proniknout také do nemocnic a jiných zdravotnických zařízení. Hlavním cílem zdravotnické organizace XYZ je poskytnout obchodním partnerům kvalitní obchodní a servisní služby v oblasti POCT přístrojů a rychlé diagnostiky. (XYZ, © 2013)

Velmi málo zdravotnických společností v ČR bývá výrobcem a zároveň distributorem. Velká většina výrobků je vyráběna a dovážena ze zemí evropské unie. Zdravotnická organizace XYZ zastupuje zejména následující evropské světové značky (Obr. 4). (Interview s manažerkou zdravotnické organizace XYZ):



Obr. 4 Loga spolupracujících světových značek se zdravotnickou organizací XYZ (XYZ, © 2013)

6.1 Historie zdravotnické organizace XYZ

Zdravotnická organizace XYZ je velmi mladou společností, která byla založena v roce 2005 v Praze, kde má také své hlavní sídlo a veškeré firemní zázemí. Zdravotnická organizace XYZ není velkou společností, v současnosti zaměstnává asi dvě desítky zaměstnanců. (XYZ, © 2013)

6.2 Program 3 v 1 zdravotnické organizace XYZ

Předmětem činnosti zdravotnické organizace XYZ je dle obchodního rejstříku výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 - 3 živnostenského zákona.

Z interview s manažerkou společnosti bylo zjištěno, že zdravotnická organizace XYZ je jedinou firmou v oblasti zdravotnictví, která svým zákazníkům nabízí tzv. program 3 in 1. Tento program obsahuje následující prvky (Interní dokumenty XYZ, 2015) :

- POCT přístroje a rychlá diagnostika

POCT přístroje jsou malé analyzátoři, které nahrazují určitá vyšetření v laboratořích. Pro každou odbornost lékaře je určen přístroj s danými parametry, které zákazník nejvíce využívá. Největší výhodou je rychlost jednotlivých vyšetření a kapilární odběr (odběr krve z prstu). Lékař má výsledky během několika minut a může tedy okamžitě rozhodnout o následné léčbě pacienta. Obsluha přístrojů je velmi jednoduchá a navíc jsou výkony na těchto přístrojích hrazeny zdravotními pojišťovnami, takže neovlivňují finanční situaci pacientů a lékařům se rychle navrátí investice do daného přístroje.

Rychlá diagnostika jsou testy, které se dají vyhodnotit pomocí tzv. testovacích proužků či kazet, jsou tedy vhodné pro využívání v terénu a v domácnostech pacientů. Tyto produkty nejsou na rozdíl od testů prováděných na přístrojích hrazeny pojišťovnou, jejich výhodou je však rychlost, přesnost, skladnost a nízká cena.

- Školení CRP, INR a HbA1c

Aby bylo vyšetření na přístrojích lékařům proplaceno, musí podat na pojišťovnu žádost o hrazení kódu CRP, INR nebo HbA1c a právě k tomuto slouží tato školení. Lékař po absolvování školení získá certifikát, který slouží jako doklad pro zdravotní pojišťovny, na základě kterého poskytnou kódy a platí lékařům jednotlivé lékařské výkony. Zdravotnická organizace XYZ nabízí svým klientům naprostý komfort, protože bývají školení na všechny parametry v jeden den, takže lékař nemusí neustále opouštět ordinaci. Školení bývají dvakrát až třikrát do roka a cena i délka kurzu je velmi příznivá.

- QSK kontroly (Externí hodnocení kvality)

V případě, že má lékař zakoupený přístroj a pojišťovna mu již poskytla potřebné kódy, musí jednou za rok na přístroji provést kontrolu, která je nazývána externí hodnocení kvality. Lékař si u zdravotnické organizace XYZ objedná vzorky, pomocí kterých provede měření a zjištěné výsledky odešle na vyhodnocení. Na základě správnosti výsledků mu bude

vystaven certifikát. Zdravotnická organizace XYZ je pouze zprostředkovatelem těchto kontrol. Úkolem zdravotnické organizace, konkrétně tedy servisního oddělení, je přeložit materiály pro české lékaře a pomocí služeb PPL nebo České pošty dopravit vzorky k zákazníkům. Dále nabízí pomoc lékařům s testováním, vyplněním potřebných dokumentů a odesláním výsledků k vyhodnocení. Zajišťování externího hodnocení kvality není pro zdravotnickou organizaci klíčovou ziskovou činností, ale dělá to zejména z důvodu rozšíření sortimentu služeb pro své zákazníky. Měření provádí jednou ročně a levněji než konkurenční zprostředkovatel, což je pro zdravotnickou organizaci XYZ velkou výhodou a jsou v tomto směru opravdu žádanou firmou.

6.3 Základní produkty zdravotnické organizace XYZ

Vzhledem k širokému výrobovému portfoliu zdravotnické organizace XYZ bude prezentováno pouze několik základních výrobků z oblasti POCT přístrojů a rychlé diagnostiky, které budou rozděleny podle lékařské odbornosti na výrobky pro praktické lékaře pro dospělé a praktické lékaře pro děti a dorost. (XYZ, © 2013)

6.3.1 POCT přístroje pro praktické lékaře pro dospělé

Mezi POCT přístroje patří zejména:

- přístroj CUBE – měří parametry CRP, INR a HbA1c,
- přístroj Q-labs – měří parametr INR,
- přístroj Oscar – tlakový holter (přístroj na měření krevního tlaku),
- přístroj MESI – měří index ABI (index kotník – paže, průchodnost cév),
- přístroj Quo-Lab – měří parametr HbA1c,
- přístroj URI TEX – slouží pro močovou analýzu.

6.3.2 POCT přístroje pro praktické lékaře pro děti a dorost

Praktičtí lékaři pro děti a dorost využívají zejména tyto POCT přístroje:

- přístroj URI TEX – slouží pro močovou analýzu,
- přístroj Mission Hb – slouží pro zjištění chudokrevnosti,
- přístroj 3 v 1 Multicare – měří cholesterol, triglyceridy (tuky) a glukózu,
- novinka – dětské inhalátory ve tvaru zvířátek.

6.3.3 Rychlá diagnostika pro praktické lékaře pro dospělé

Nejvyužívanější rychlou diagnostikou jsou následující výrobky:

- FOB test – měří okultní krvácení (rakovina tlustého střeva),
- CRP – slouží pro analýzu bakteriální či virové infekce z krve,
- Mikroalbumin – slouží pro analýzu cukru v moči,
- Močové proužky,
- TRO + DDI – měří parametry troponin (srdeční infarkt) a D-dimer (tromboembólie).

6.3.4 Rychlá diagnostika pro praktické lékaře pro děti a dorost

Nejvyužívanějšími výrobky rychlé diagnostiky pro praktické lékaře pro děti a dorost jsou:

- CRP - slouží pro analýzu bakteriální či virové infekce z krve,
- STA – streptest (slouží pro analýzu bakteriální či virové infekce výtěrem z krku),
- Močové proužky, těhotenské testy,
- Celiakie – zkoumá, zda je pacient alergický na lepek či nikoli.

6.3.5 ABC analýza výrobků zdravotnické organizace XYZ

Východiskem pro zpracování ABC analýzy byly informace, získané od manažerky zdravotnické organizace XYZ. ABC analýzu vybraných výrobků firmy XYZ, která byla sestavena na základě počtu prodaných výrobků, je možno vidět v následující tabulce (Tab. 1). Za dobu existence společnosti XYZ bylo celkem prodáno 1211 kusů vybraných výrobků. Tyto výrobky byly rozděleny podle procentuálního podílu do skupin A, B, C.

Tab. 1 ABC analýza podle počtu prodaných výrobků (Vlastní zpracování)

Skupina	Výrobek	Počet prodaných výrobků (ks)	Vyjádření v %
A	Q-labs	558	46
B	CUBE	406	34
C	Oscar tlakový holter, MESI	247	20
Celkem	X	1211	100

- skupina A – přístroj Q-labs je nejfrekventovanějším prodejním sortimentem zdravotnické organizace XYZ,
- skupina B – přístroj CUBE patří také k hodně prodávaným výrobkům, avšak za počtem prodaných výrobků přístroje Q-labs zaostává o 12%,
- skupina C – do této skupiny spadají přístroje Oscar tlakový holter a přístroj MESI, je to zapříčiněno zejména krátkým působením výrobků na zdravotnickém trhu.

6.3.6 Porovnání přístrojů a laboratoře

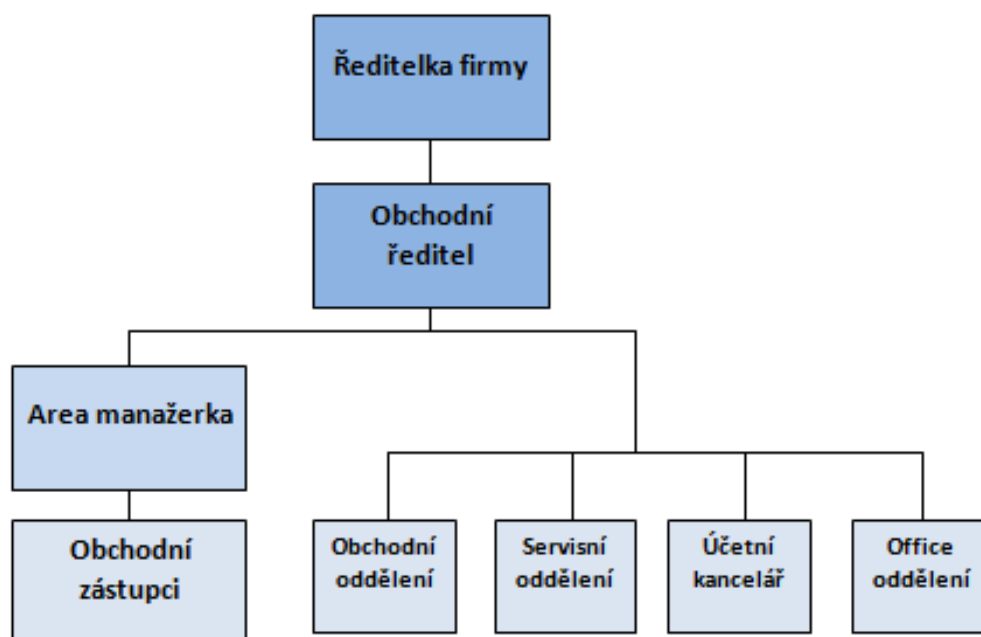
V následující tabulce (Tab. 2) je možno vidět výhody a nevýhody, které mají přístroje zdravotnické organizace XYZ v porovnání s měřením v laboratořích.

Tab. 2 Porovnání přístrojů a laboratoře (Interní dokumenty zdravotnické organizace XYZ, 2015)

Přístroje	Laboratoř
Výhody	Výhody
Kvalita naměřených výsledků.	Kvalita naměřených výsledků.
Jednoduchost.	Výsledky jsou doloženy písemně.
Rychlost.	Neprovádí se externí hodnocení kvality.
Odběr kapilární krve (z prstu).	X
Rychlá návratnost investice.	X
Méně práce.	X
Nevýhody	Nevýhody
Investice do přístroje.	Více práce.
Povinné externí hodnocení kvality.	Nákladnost vyšetření.
X	Žilní odběry.
X	Čekání na výsledky.

6.4 Organizační struktura zdravotnické organizace XYZ

Jak bylo uvedeno výše, zdravotnická organizace XYZ je menší společností, která na trhu působí poměrně krátkou dobu. Na následujícím obrázku (Obr. 5) je možno vidět organizační strukturu zdravotnické organizace XYZ.



Obr. 5 Organizační struktura zdravotnické organizace XYZ (Interní dokumenty společnosti XYZ, 2015)

V čele organizace stojí ředitelka, které je podřízen obchodní ředitel společnosti. Obchodní zástupce zdravotnické organizace XYZ tvoří 6 zaměstnanců (1 tým), který má na starosti area manažerka firmy, která také zajišťuje zaškolování nových pracovníků, kontrolu obchodních reprezentantů, vyřizování veškeré potřebné administrativy, kontrolu firemního interního systému a vyřizuje případné stížnosti a reklamace a je přímo podřízena obchodnímu řediteli. Účetní kancelář, obchodní, servisní i office oddělení jsou také podřízena obchodnímu řediteli. Obchodní oddělení zdravotnické organizace tvoří 3 zaměstnanci, jejichž náplní práce je komunikace s přepravní společností, zajišťování expedice, vyřizování objednávek ze zahraničí, fakturace a skladové prostory. Servisní oddělení zastupují 3 muži, kteří zajišťují opravy a překládání návodů POCT přístrojů a rychlé diagnostiky a potřebné nápravy v terénu. Office oddělení reprezentují rovněž tři zaměstnanci, kteří se starají o objednávky po telefonu, e-maily, objednávky EHK, nahlašování lékařů na školení, zajišťování seminářů, kongresů a výstav, ubytování a servis firemních vozidel. Zdravotnická or-

organizace XYZ má jednu účetní, která má na starosti veškeré účetní záležitosti spojené s chodem firmy.

6.5 Distribuční cesty

Zvolení distribučních cest neovlivňuje pouze povaha nabízeného produktu či způsob nákupu, ale také možnost kontroly prodeje a další požadavky.

6.5.1 Přímá distribuce

Z interview s manažerkou společnosti bylo zjištěno, že zdravotnická organizace XYZ se spoléhá na přímou distribuční cestu. Považuje ji za nejvhodnější a nejjednodušší. Využívá zejména tyto podoby prodeje:

- prodej prostřednictvím vlastních obchodních zástupců – tento způsob je považován jednoznačně za tu nejúčinnější a nejdůležitější,
- prodej prostřednictvím - kongresů, seminářů, školení, výstav, katalogů a letáků,
- prodej pomocí internetu – stejně jako ostatní, i dodavatelé zdravotnického materiálu, využívají k prodeji internet, který je ale považován za pouhý doplněk,

Největší důraz klade zdravotnická organizace na své obchodní reprezentanty, jejichž hlavními úkoly je sled následující činnosti:

- vyhledávání a kontaktování nových zákazníků (lékařů),
- správný přístup – první dojem je nejdůležitější, takže je velmi důležité správně zvolené oblečení, úsměv, hlasitý pozdrav a dobře zvládnutá úvodní konverzace s lékařem,
- zjišťování potřeb – v této fázi konverzace pozvolna směřuje k prodejnímu rozhovoru, kde jsou na prvním místě vždy zjišťovány potřeby lékaře a na základě zjištěných informací je mu nabídnut vhodný a vyhovující produkt,
- prodejní prezentace – základem je neustále pokládání vhodných otázek danému lékaři, čímž docílíme jeho zapojení do dané problematiky, příklady otázek můžete vidět v tabulce níže (Tab. 3),
- reakce na připomínky ze strany zákazníka – jedná se zejména o skutečnost, že obchodní reprezentant musí být připraven na námítky ze strany lékaře,
- uzavření obchodu – jedná se o poslední fázi a také o rozhodující okamžik celého jednání.

Tab. 3 Otázky při prodejní prezentaci a jejich účinek (Interní dokumenty zdravotnické organizace XYZ, 2015)

Druh otázky	Příklad	Účel otázky
Otevřené otázky	Jaké POCT přístroje užíváte?	Získání informací, které jsou potřebné pro začátek obchodního jednání.
Alternativní otázky	Mohli bychom se tento týden sejít?	Chceme, aby se zákazník rozhodnul.
Uzavřené otázky	Byla by tato nabídka pro Vás zajímavá?	Používají se na konci rozhovoru, slouží pro vyjasnění situace.
Sugestivní otázky	Máte na to stejný názor?	Přivedení lékaře k souhlasu.
Řečnické otázky	Jak se Vám daří?	Pro vyplnění pauzy.
Otázky místo odpovědi	Co si myslíte Vy?	Získávání informací z pozadí.
Motivující otázky	Co tomu říkáte Vy jako odborník?	Motivovat a pobídnout lékaře.
Kontrolní otázky	Souhlasíte s tím, na čem jsme se právě domluvili?	Odstranění nejistoty.

6.5.2 Analýza obchodního zastoupení firmy

Pro area manažerku bylo připraveno 10 základních otázek. Na základě odpovědí, bylo získáno dostatečné množství informací pro zhodnocení obchodních zástupců a systémů hodnocení jejich pracovního výkonu.

V následující tabulce (Tab. 4) jsou uvedeny základní informace zjištěné z rozhovoru s area manažerkou firmy, který je přiložen v příloze (P I).

Tab. 4 Analýza obchodního zastoupení firmy (Vlastní zpracování)

Otázka	Odpověď
Současný počet OZ ve firmě?	Momentálně 6 OZ.
Vyhledávání OZ do firmy?	Internetové portály jobs.cz a práce.cz.
Přijímání OZ do firmy?	Přijímací pohovor.

Požadavky na OZ?	SŠ vzdělání zakončené maturitní zkouškou, řidičský průkaz skupiny B, ovládání práce na PC, komunikativnost, flexibilita.
Průměrná délka pracovního poměru?	1, 5 roku.
Pracovní doba OZ?	Flexibilní (práce v terénu min. 8 hodin a práce na PC cca 2 hodiny).
Firemní vozidla?	Ano, i k osobním účelům, soukromé jízdy si však OZ musí hradit.
Karty CCS?	Ne.
Složky mzdy OZ?	Fixní a motivační složka.
Motivační program OZ?	Kvartální odměny, provize za splnění obratu či počtu prodaných výrobků, příspěvek na penzijní pojištění, Vánoční prémie.

V následující tabulce (Tab. 5) je možno vidět obraty za rok 2014, které dosáhli obchodní zástupci na Moravě a v Čechách.

Tab. 5 Obrat OZ za rok 2014 rozdělený podle regionů (Vlastní zpracování)

Region	Obrat za rok 2014 (v tis. Kč)	Počet obchodních zástupců
Morava	15 120	2
Čechy	14 880	4 (2 OZ působili pouze 6 měsíců v daném roce)

Z tabulky je patrné, že na Moravě působí pouze dva obchodní zástupci a jejich obrat je vyšší, než obrat pracovníků v Čechách, jejichž počet je dvojnásobný. Na základě těchto výsledků mohu říci, že tým obchodních zástupců na Moravě je produktivnější a aktivnější. Obchodní zástupci musí být tedy schopni zvládat větší množství stávajících zákazníků, pravidelně je navštěvovat a zajišťovat jim kvalitní péči a komfort. Musí organizovat více seminářů a školení pro lékaře, musí provést více kontrol EHK a tím se rapidně zvyšuje časová i obsahová náročnost jejich pracovní pozice. Nesmíme opomenout neustálé vyhledávání a oslovování nových potenciálních zákazníků. Dle mého názoru, by bylo vhodné

přijetí třetího pracovníka na moravský region. Zejména z důvodu zajištění stoprocentní spokojenosti zákazníků, na které si zdravotnická organizace XYZ velmi zakládá. Velké množství lékařů by se mezi tři obchodní zástupce lépe rozložilo, měli by čas na pravidelné a delší návštěvy u lékařů, kteří by byli spokojeni a mohli by výrobky a společnost dále doporučovat svým kolegům. Obchodní zástupci by nebyli ve stresu zejména kvůli nedostatku času a měli by možnost zaměřit se například na další lékařské odbornosti a tím získat nové portfolio zákazníků.

Za největší nedostatky zjištěné analýzou vnitřního prostředí organizace je možno považovat nezavedený systém CCS karet a nedostatečný počet obchodních zástupců pro moravský kraj.

7 PEST ANALÝZA

PEST slouží pro analýzu makroprostředí, ve kterém organizace působí. Poukáže zdravotnické organizaci XYZ na nejvýznamnější faktory, které ji ve velké míře ovlivňují. Tento model zohledňuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

7.1 Politické faktory

Jak bylo uvedeno výše, firma XYZ musí zajistit CE certifikáty nabízených výrobků, externí hodnocení kvality a školení lékařů na jednotlivé parametry, které jsou pomocí přístrojů měřeny. Dodržování těchto opatření je přísně kontrolováno a nedodržení je pokutováno nemalými finančními částkami. Pokud by tyto skutečnosti zdravotnická organizace XYZ ignorovala, nemohla na tomto trhu působit.

Organizace XYZ se také řídí předpisy v oblasti BOZP a zaměstnanci pravidelně absolvují školení řidičů a nejrůznějších prodejních dovedností.

Kromě těchto předpisů, zdravotnická organizace XYZ podléhá základním zákonům, které musí rovněž respektovat. Mezi zákony, kterými se zdravotnická organizace musí řídit, patří (Komplexní systém právních informací, © 2004 – 2015):

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) - 1. 1. 2014 došlo ke zrušení obchodního zákoníku, a to bez náhrady. Určitá část jeho úpravy je přesunuta do nového občanského zákoníku a část je zcela zrušena. Zákon o obchodních korporacích převzal pouze tu část věnující se obchodním společnostem a družstvům. Není považován za nástupce obchodního zákoníku. Jedná se pouze o úzce zaměřený předpis, který se zabývá zvláštní oblastí právnických osob (obchodní korporace). Jednou ze změn, které sebou tento zákon přinesl je, že společnost s ručením omezeným, tedy i zdravotnická organizace XYZ, nemusí tvořit, dříve povinný, rezervní fond.
- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník – s novými pravidly se museli seznámit v podstatě všichni členové statutárních orgánů a také klíčoví zaměstnanci, jako jsou vedoucí úctárny či obchodní ředitel. Podle nového občanského zákoníku jde vtělit podíl na s. r. o. do cenného papíru, který nese označení kmenový list. Je také možné vyplácet zálohy na podíl na zisku – což bylo zakázáno.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – tento zákon upravuje nejen pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, ale také obsahuje informace o vzniku,

změně či skončení pracovního poměru, druhy pracovněprávních vztahů, mzdy a v neposlední řadě upravuje vztahy na pracovišti.

- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů – je podkladem pro finanční řízení organizace, uvádí co je předmětem daně, příjmy, které jsou od daně osvobozeny, stanovené sazby daně, informace o daňovém přiznání a splatnosti daně.
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty – zdravotnická organizace XYZ spadá mezi plátce daně z přidané hodnoty, protože její obrat překročil 1 milion Kč za předchozích 12 kalendářních měsíců. Jako plátce DPH musí uplatňovat základní sazbu DPH (21%) při prodeji svých služeb nebo zboží a vystavovat daňové doklady. Je povinna vést evidenci pro účely DPH a doklady i evidenci musí 10 let archivovat. V neposlední řadě má také povinnost vždy po skončení zdaňovacího období, podávat daňové přiznání.
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví – určuje rozsah, způsob a průkaznost vedení účetnictví. Zdravotnická organizace musí vést účetnictví v plném rozsahu a to ode dne zápisu do obchodního rejstříku až do dne výmazu z obchodního rejstříku. Každý účetní případ musí být zaznamenán do účetních knih na základě účetního dokladu, musí sestavovat účetní závěrku, která podává věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace. Je povinna vést účetnictví správné, úplné, průkazné, srozumitelné, přehledné a způsobem zaručujícím trvalost účetních záznamů.
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční – určuje výši daně pro jednotlivé druhy vozidla a také její splatnost. Společnost XYZ je poplatníkem silniční daně, protože vlastní vozidla registrovaná a provozovaná v České republice, používaná k podnikání. Kritériem ze kterého se základ daně v případě zdravotnické organizace vypočítává, je u osobních automobilů, zdvihový objem motoru v cm³. Je také povinna do 31. ledna kalendářního roku následujícího po uplynutí zdaňovacího období bez ohledu na to, jestli mu daňové přiznání zpracovává daňový poradce nebo ne, podávat daňové přiznání a platit zálohy na daň v těchto termínech: 15. 4., 15. 7., 15. 10., 15. 12.
- Zdravotnické normy – vzhledem ke skutečnosti, že se zdravotnická organizace XYZ zabývá prodejem zdravotnických přístrojů, nepodléhá její činnost omezením ze strany ministerstva zdravotnictví ani jiných institucí, jako je tomu například u společností zabývajících se prodejem léčiv. Společnost si musí dát pozor pouze na

expiraci nabízených výrobků z oblasti rychlé diagnostiky a spotřebního materiálu a především také na platné certifikáty a pravidelná školení.

7.2 Ekonomické faktory

Základní ekonomické faktory, které určitou mírou ovlivňují zdravotnickou organizaci XYZ stejně jako ostatní firmy, jsou makroekonomické ukazatele. Mezi tyto ukazatele patří hrubý domácí produkt, míra inflace, nezaměstnanost, vývoj mezd a úrokové sazby. Český statistický úřad na konci roku 2014 uvedl, že hrubý domácí produkt zaznamenal meziroční růst ve výši 2,4 %, míra inflace se zvýšila o 0,5 %, nezaměstnanost v ČR byla na konci roku 7,1 %. Průměrná mzda nominální zaznamenala navýšení o 1,8 % a mzda reálná vzrostla o 1,2 %. (Český statistický úřad, 2015)

Tyto faktory však ovlivňují všechny organizace, avšak některé jsou z pohledu zdravotnické organizace více zásadní. Stejně jako jiné obory i zdravotnictví se potýká s nedostatkem finančních prostředků, což není pro zdravotnickou organizaci XYZ vůbec příznivé. Čím menší budou finanční dotace do tohoto odvětví, tím více budou lékaři, tedy potenciální a stávající zákazníci zdravotnické organizace šetřit a začnou ve velkém využívat externí laboratoře a přestanou investovat do koupě POCT přístrojů a rychlé diagnostiky, což by mohlo postavit zdravotnickou organizaci XYZ do nepříjemné situace. Další hrozbou mohou být pojišťovny. K tomu aby byl výkon lékařům proplacen, musí zdravotní pojišťovny poskytnout určité kódy na jednotlivé parametry, které se na přístrojích měří. Pokud by však zdravotní pojišťovny přestaly tyto kódy lékařům poskytovat, lékaři by museli veškeré výkony hradit ze svých finančních prostředků a investice vložená do koupě přístroje by se nevrátila. Tím by se rapidně snížil zdravotnické organizaci prodej nabízených produktů a mohla by se tak dostat do nepříznivé finanční situace. Největším ekonomickým faktorem, který zdravotnickou organizaci XYZ ovlivňuje, jsou, dle slov obchodního ředitele, změny měnových kurzů. Vzhledem k tomu, že zdravotnická organizace nakupuje zboží od zahraničních výrobců, musí počítat s pohybem kurzů. Musí tedy neustále reagovat na změny pořizovacích cen zboží a tudíž i stanovovat adekvátní marži, která jim zajistí potřebný zisk. Tato skutečnost výrazně ovlivňuje i platy zaměstnanců společnosti XYZ. Fixní část mzdy se nemění, ale motivační složka mzdy se pohybuje na základě splněných obrátů a finanční situace firmy.

7.3 Sociální faktory

Sociální faktory ovlivňuje zejména demografická stránka dané země. Z hlediska zdravotnické organizace je nejdůležitější zvyšující se vzdělání obyvatelstva a měnící se životní úroveň, která sebou přináší i odlišný přístup k životnímu stylu. Dnešní zákazníci jsou o mnoho chytřejší a informovanější, než tomu bylo dříve. Všechny firmy, tedy i zdravotnická organizace XYZ, musí tento fakt brát na vědomí. Je nutné si uvědomit, že dnešní zákazník si všechny potřebné informace může vyhledat na internetu, proto je velmi důležitá propagace výrobků a služeb na internetu či v časopisech. Čím více se v dnešním světě dostane zdravotnická organizace XYZ do podvědomí zákazníků, tím větší šanci má na úspěch. Dnes se také potýkáme s podstatně větším množstvím nemocí a to nejen díky celkovému vztahu k přírodě, ale také zejména kvůli nezodpovědnému přístupu k vlastnímu zdraví některých jedinců.

7.4 Technologické faktory

V dnešním světě se technologie vyvíjí neuvěřitelně rychlým způsobem a to i v oboru zdravotnictví. Neustále se objevují v médiích nové informace o tom, jak lékaři po celém světě operují nové zdravotní výkony a využívají k tomu tu nejmodernější techniku. Zdravotnická organizace XYZ musí na tento vývoj neustále reagovat a snažit se získávat ty nejkvalitnější přístroje, které lékaři vyžadují. Zdravotnická organizace XYZ klade u svých přístrojů velký důraz jak na komfort jednotlivých pacientů tak lékařů a sester, které přístroje ovládají. Šetrnost vyšetření je také hodně důležitý faktor. Například u starších lidí je někdy velmi složité odebírat krev ze žil a právě proto jsou přístroje tak aktuální, protože je využíván odběr krve z prstu.

Technologický pokrok sebou nese mnoho výhod například i v oblasti komunikace. Mobilní operátoři nabízí nesčetně mnoho tarifů, které jsou různými způsoby pro firmy zvýhodněny. Zaměstnanci firem si mohou například mezi sebou volat zdarma a tak ušetří mnoho finančních prostředků. Zdravotnická organizace pro firemní komunikaci, ale i pro komunikaci se zákazníky a dodavateli, využívá nejvíce mobilní telefony, e-mail a nejrůznější firemní servery a webové stránky firmy. Internet používá v nemalé míře také k propagaci svých výrobků, služeb a nejrůznějších akcí. Jednodušší je také pro zdravotnickou organizaci XYZ získávat informace o konkurentech, o substitučních výrobcích, vyhledávání a kontaktování nových potenciálních zákazníků.

7.5 Závěry PEST analýzy

V následující tabulce (Tab. 6) můžete vidět, které faktory zdravotnickou organizaci XYZ v rámci makroprostředí ovlivňují nejvíce.

Tab. 6 Nejvýznamnější faktory ovlivňující zdravotnickou organizaci XYZ (Vlastní zpracování)

FAKTORY	Pozitivní faktor	Negativní faktor
Politické	Podnikání bez významných zásahů ministerstva zdravotnictví.	Nutné CE certifikáty, EHK a školení pro jednotlivé parametry.
Ekonomické	Kladné změny směnných kurzů.	Nedostatek finančních prostředků ve zdravotnictví.
Sociální	Zvyšující se úroveň vzdělání a informovanosti obyvatelstva.	Nezodpovědný přístup pacientů ke zdraví.
Technologické	Vývoj komunikačních technologií.	Neustále se zvyšující nároky na zdravotnickou techniku.

8 STRATEGICKÉ KONKURENČNÍ ANALÝZY

V následující kapitole bude zdravotnická organizace XYZ analyzována pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a GE matice.

8.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato analýza je označována také jako analýza vnějšího mikroprostředí. V dnešní době, při neustále se zvyšující konkurenci, je pro organizace velmi důležité znát dobře okolí, ve kterém působí a faktory či substituční výrobky, které by mohly ohrozit její postavení na trhu. V této kapitole budou uvedeni nejvýznamnější konkurenti zdravotnické organizace XYZ, kdo by mohl být jejím potenciálním konkurentem a také výrobky, které jsou považovány za substituční výrobky zdravotnické organizace XYZ. Na závěr, jaký tlak na organizaci vyvíjí její zahraniční dodavatelé a odběratelé (lékaři).

8.1.1 Stávající konkurence

A) Konkurenční firmy

Na základě interview s obchodním ředitelem zdravotnické organizace XYZ, bylo vybráno pět nejvýznamnějších konkurentů, kterými jsou:

- Orion Diagnostica

Tato firma byla založena roku 1992 v Praze. Působí na českém i slovenském trhu a od roku 2008 také v Polsku i Maďarsku. Hlavním cílem této společnosti je usilování o zlepšování kvality zdravotní péče. Nejprve se firma zaměřovala na klinické laboratoře, ale od roku 2000 dodává i do ordinací a oddělení nemocnic. Další důležitou skupinou produktů, kterými se firma zabývá, jsou testy pro monitorování hygieny. (ORION DIAGNOSTICA, © 2013 – 2014)

- Alere

Tato společnost vznikla v roce 2012 v Praze. Posláním této společnosti je umožnit pacientům, aby mohli pečovat o své zdraví pod dozorem zdravotnických pracovníků a poskytovatelů zdravotní péče. Snaží se o přenesení této vize do života rozvojem chytrých výrobků, které řeší rozsáhlé, neuspokojené potřeby a přenášejí diagnostiku z laboratoře do ordinací, nemocnic a domovů pacientů. K těmto produktům formují i vzdělávací programy a řeší péči o zdraví. Snahou společnosti je, aby produkty a servis vedli k lepšímu přístupu ke

zdraví, snížení množství urgentních zásahů, méně hospitalizací a snížení výdajů za lékařskou péči. (ALERE, © 2010-2015)

- Roche

Tato společnost je předním světovým výrobcem diagnostických systémů a poskytovatelem zdravotnických informací. Umožňuje inovativní, cenově příznivá, rychlá a spolehlivá řešení pro biomedicínský výzkum, laboratorní diagnostiku a monitorování zdravotního stavu samotným pacientem. V současné době se po celém světě věnují spolupráci se zákazníky, kterými jsou vědci, lékaři i pacienti. Snaží se jim pomáhat s naplňováním jejich potřeb a požadavků. Výrobky této značky mají zastoupení v laboratořích po celém světě. (ROCHE, 2012)

- BTL

Tato zdravotnická společnost byla založena v roce 1993. Od doby svého vzniku prošla dynamickým vývojem, kdy neustále rozvíjela a rozšiřovala portfolio svých produktů. V současnosti má komplexní nabídku zdravotnických přístrojů pro rehabilitaci, lázeňství, kardiologii, interní medicínu, gynekologii, ORL, estetickou medicínu a další lékařské odbornosti. Na aktivitách společnosti BTL se podílí velké množství zaměstnanců, distributorů a spolupracujících společností. S přístroji této firmy se můžeme setkat téměř ve všech nemocnicích a ve velké většině privátních rehabilitačních a lázeňských pracovišť po celé České republice. (BTL, © 2014)

- Compek

Tato společnost je dodavatelem komplexního řešení pro zdravotnictví. Za samozřejmost firma považuje kompletní dodávky výpočetní techniky a také programového vybavení pro ambulance. Součástí je také záruční a pozáruční servis a školení. Tato společnost je také autorizovaným obchodním a servisním zástupcem mnoha výrobců zdravotnické techniky. (COMPEK, © 2010)

Podrobnější analýza konkurence je uvedena v kapitole 8. 2.

B) Konkurenční výrobky

Produkty zdravotnické organizace XYZ se potýkají s řadou konkurenčních výrobků již zmíněných nejvýznamnějších konkurenčních firem. Hlavní konkurenční výrobky budou porovnány s odpovídajícími přístroji zdravotnické organizace XYZ.

Pro lepší orientaci v tabulkách je uveden seznam výrobků zdravotnické organizace XYZ a k nim odpovídající výrobky konkurenčních společností (Interní dokumenty zdravotnické organizace XYZ, 2015), tzn.:

- přístroj CUBE X přístroj Quickread (společnost Orion Diagnostica),
- přístroj Q-labs X přístroj Inratio2 PT/INR (společnost Alere),
- přístroj Q-labs X přístroj Coagucheck XS (společnost Roche),
- přístroj Oscar tlakový holter X Holter (společnost BTL),
- přístroj Mesi (ABI) X přístroj BOSO (ABI), (společnost Compek).

V následujících tabulkách (Tab. 7 – Tab. 11) jsou uvedeny jednotlivé dvojice přístrojů:

Tab. 7 Porovnání přístrojů CUBE a Quickread (Vlastní zpracování)

Přístroj CUBE	Přístroj Quickread
Výhody	Výhody
Moderní design, multifunkční analyzátor (3 hlavní parametry v 1 – CRP, INR, HbA1c)	Nižší cena
Nevýhody	Nevýhody
Vyšší cena, přístroj podléhá školení a EHK	Přístroj podléhá školení a EHK, měří méně hlavních parametrů – CRP, FOB, Hb

Cena je jediný, ale pro lékaře velmi podstatný faktor, který je při koupi přístroje ovlivňuje.

Tab. 8 Porovnání přístrojů Q-labs a Inratio 2 PT/INR (Vlastní zpracování)

Přístroj Q-labs	Přístroj Inratio 2 PT/INR
Výhody	Výhody
Nižší cena přístroje i spotřebního materiálu, je vybaven tiskárnou, jednoduchost přístroje, design	Působí na trhu již dlouhou dobu a lékaři přístroj velmi dobře znají
Nevýhody	Nevýhody
Krátké působení na trhu (není v povědomí zákazníků)	Vyšší cena přístroje i spotřebního materiálu, nedisponuje tiskárnou

Povědomí zákazníků o přístroji hraje opravdu velkou roli. I když žádnou jinou výhodu oproti výrobku Q-labs nemá, pořád představuje pro zdravotnickou organizaci konkurenci.

Tab. 9 Porovnání přístrojů Q-labs a Coagucheck XS (Vlastní zpracování)

Přístroj Q-labs	Přístroj Coagucheck XS
Výhody	Výhody
Nižší cena přístroje i spotřebního materiálu, je vybaven tiskárnou, jednoduchost přístroje, design	Působí na trhu dlouhou dobu, přístroj je jednoduchý, výrobcem je velmi známá firma, zákazníci jsou s jeho používáním velmi spokojeni
Nevýhody	Nevýhody
Krátké působení na trhu (není v povědomí zákazníků), trh je z velké části obsazen konkurenčním přístrojem	Dražší spotřební materiál, přístroj nedisponeuje tiskárnou

Obsazenost trhu tímto konkurenčním výrobkem je opravdu velká a pro zdravotnickou organizaci XYZ představuje opravdu významnou konkurenci. Lékaři jej stále upřednostňují před výrobkem Q-labs i za cenu dražšího spotřebního materiálu a menšího komfortu, který představuje tiskárna.

Tab. 10 Porovnání přístrojů Oscar tlakový holter a Holter (Vlastní zpracování)

Přístroj Oscar tlakový holter	Přístroj Holter
Výhody	Výhody
Jednoduchost, český jazyk, moderní design	Nižší cena, kompatibilita s PC softwary, působí na trhu dlouhou dobu,
Nevýhody	Nevýhody
Vyšší cena, není kompatibilní s PC softwary, je krátkou dobu na trhu (novinka)	Design

Kompatibilita přístroje s PC softwary, které lékaři využívají je obrovskou výhodou, která přináší pro zákazníky komfort a rychlý přenos dat.

Tab. 11 Porovnání přístrojů MESI (ABI) a BOSO (ABI), (Vlastní zpracování)

Přístroj MESI (ABI)	Přístroj BOSO (ABI)
Výhody	Výhody
Design, rychlost měření, nižší cena, spínání pomocí jednoho tonometru	Přístroj je nastaven na 4 končetiny
Nevýhody	Nevýhody
Přístroj je nastaven pouze na 3 končetiny	Vyšší cena, design, menší rychlost při měření, spínání pomocí čtyř tonometrů (odchylka v měření – nemusí se sepnout zároveň)

Nastavení na určitý počet končetin znamená, že přístroj MESI je vybaven manžetami pouze na tři lidské končetiny (dvě nohy a jednu ruku), to znamená, že se musí při měření předělat na druhou ruku, což berou lékaři jako nevýhodu. I přes tuto skutečnost je měření na tomto POCT přístroji rychlejší než na konkurenčním výrobku. Při použití přístroje BOSO se nic předělat nemusí, protože je vybaven manžetami pro všechny čtyři lidské končetiny. Délka měření a obsluha výrobku je však pomalejší a složitější.

8.1.2 Potencionální konkurence

Zdravotnická organizace XYZ zboží nakupuje od zahraničních výrobců a na českém trhu jej pouze prodává. Nepotřebuje tedy ke své činnosti žádné speciální výrobní postupy. Bariéry pro vstup firem na tento trh nejsou velké. Společnosti by měly disponovat dostatečnými finančními prostředky, potřebné ke koupi či pronájmu kanceláří, skladů a především k nákupu zboží, které bude na tomto trhu prodávat. Pravděpodobnost a riziko vstupu nového potenciálního konkurenta jsou tedy v tomto oboru poměrně velké. Zdravotnická organizace XYZ, však aktuálně, jako jediná organizace na českém trhu nabízí svým zákazníkům tzv. program 3 v 1. Konkurent, který by tedy mohl ve velké míře postavení na trhu analyzované společnosti ohrozit, by musel nabízet stejný či lepší program služeb, výrobky za nižší cenu než nabízí zdravotnická organizace XYZ, popřípadě nabízet nadstandardní služby či přijít na český trh s novým přístrojem, který nenabízí žádná jiná konkurenční společnost. Firmy, které na trhu momentálně působí, se musí i nadále snažit co nejvíce uspokojovat své zákazníky, aby ztížily vstup pro další potenciální konkurenty do odvětví a tím se vyhnuly případným komplikacím.

8.1.3 Substituční výrobky

Hlavními substituty, které ohrožují zdravotnickou organizaci XYZ, jsou externí laboratoře. Lékař tam může odebrané vzorky od pacientů zaslat a laboratoř mu zašle vyhodnocené výsledky. Služby těchto zařízení využívají zejména nemocnice a polikliniky, které v mnoha případech mívají laboratoře vlastní, přímo v objektu. Pokud jsou lékaři zaměstnanci polikliniky či nemocnice, bývají ve většině případů, smluvně vázáni k využívání místní laboratoře. Tyto laboratoře jsou pro lékaře výhodné. Jejich využívání pro ně nepředstavuje žádné náklady, navíc nemusí nikam vzorky odvážet a laboratoř jim zašle do 1 hodiny výsledky přímo do PC do ordinace. Sestry se nemusí zdržovat s odběry krve, protože ty zajistí od pacientů odběrová místnost laboratoře. Vzhledem k těmto skutečnostem je velice obtížné pro zdravotnickou organizaci XYZ proniknout se svými POCT přístroji do nemocnic a poliklinik.

8.1.4 Odběratelé

Odběratelé zdravotnické organizace XYZ jsou lékaři různých odborností, tudíž můžeme hovořit o velmi dobře vzdělaných a informovaných zákaznících. Je tedy důležité, aby obchodní zástupci byli špičkově připraveni, než půjdou přístroj lékařům nabízet. Vzhledem k velké konkurenci v odvětví využívají i lékaři tohoto konkurenčního boje a tlačí na zdravotnické organizace zejména v oblasti cen přístrojů a především také spotřebního materiálu, který tvoří společně velké zisky. Zdravotnická organizace XYZ musí umět zvládat tento nátlak ze strany lékařů a reagovat na něj tak, aby byli zákazníci spokojeni, ale organizace podnikala efektivně a s požadovaným ziskem.

Dle informací získaných na základě interview s manažerkou společnosti XYZ byla sestavena ABC analýza nejvýznamnějších odběratelů společnosti.

Na rozdíl od ABC analýzy pro vybrané výrobky zdravotnické organizace XYZ jsou zde použity prodeje všech výrobků, které firma za dobu své působnosti zprostředkovala. Celkem bylo lékařům prodáno 2700 přístrojů. Dle procentuálního podílu, na celkovém množství prodaných výrobků, byli odběratelé rozděleni do skupin A, B, C, kde každou skupinu tvoří jednotlivé lékařské odbornosti (Tab. 12).

Tab. 12 ABC analýza odběratelů zdravotnické organizace XYZ (Vlastní zpracování)

Skupina	Odběratel	Počet zakoupených výrobků (ks)	Vyjádření v %
A	Praktický lékař pro dospělé	1890	70
B	Praktický lékař pro děti a dorost	540	20
C	Jiná odbornost	270	10
Celkem	X	2700	100

- skupina A – do této skupiny patří praktičtí lékaři pro dospělé, kteří představují pro zdravotnickou organizaci nejvýznamnější zákazníky a odebírají nejvíce POCT přístrojů,
- skupina B – do této skupiny jsou zařazeni praktičtí lékaři pro děti a dorost, kteří využívání POCT přístrojů společnosti XYZ, ale tvoří pouze 20% objemu prodaných přístrojů,
- skupina C – do této skupiny patří lékaři dalších odborností, kteří prozatím s analyzovanou společností XYZ zatím moc nespolupracují, jedná se o gynekologii, internu či kardiologii.

8.1.5 Dodavatelé

Organizace XYZ je stejně jako mnoho dalších firem, závislá na dodávkách výrobků od svých dodavatelů. Jsou to zahraniční firmy, které dostávají firmu pod tlak tím způsobem, že se musí ve většině případů podřítit dodacím podmínkám a především lhůtám, které si dodavatelé nastavili. Velký vliv zde hrají také měnové kurzy, které zapříčiňují možné změny v pořizovacích cenách výrobků. Můžeme říci, že smluvní síla dodavatelů je v tomto případě velká a to zejména již zmíněných dodacích podmínek. Kvůli nejruznějším externím či interním vlivům, může zahraniční dodavatel pozastavit výrobu a nedodá tak zdravotnické organizaci XYZ včas potřebné výrobky a spotřební materiál. Organizace z tohoto důvodu není schopna lékařům POCT přístroje či RD dodat ve stanovené lhůtě a vzniká obrovský problém, který může vyústit v nespokojenost i ve ztrátu klienta. Jedná se zejmé-

na o spotřební materiál, který je potřeba k provozu přístrojů. Lékař, který si pořídí přístroj a firma mu neposkytne včas materiál, bez kterého nemůže měření u pacientů provádět, si příští spolupráci zcela jistě promyslí.

Východisko z této velmi nepříjemné situace existuje. Firma si musí naskladnit větší množství jak POCT přístrojů, tak především rychlé diagnostiky, aby v situaci, kdy dodavatel výrobky nedodá včas, nebyl ohrožen plynulý provoz přístrojů. Organizace si také musí dobře hlídat expiraci jednotlivých výrobků, aby nedošlo k situaci, že sice bude naskladněno dostatečné množství ale nebude možné jej prodat, z důvodu uplynutí expirační lhůty balíku. Je velmi důležité, aby měla dobře zmapovaný prodej během celého roku a dokázala tak určit potřebné množství výrobků v daném období. Bohužel zdravotnická organizace XYZ nedisponuje dostatečnými skladovými prostorami, tudíž ji neustále hrozí riziko nedostatečného množství zboží a nespokojených zákazníků.

Protože jsou tyto výrobky nejžádanější a tvoří firmě největší objem prodeje i dodavatelé těchto přístrojů byli rozděleni do skupin A, B, C (Tab. 13) podle počtu výrobků, které od nich společnost XYZ koupila, což se rovná počtu prodaných výrobků.

Tab. 13 ABC analýza nejvýznamnějších dodavatelů zdravotnické organizace XYZ (Vlastní zpracování)

Skupina	Dodavatel	Počet odkoupených výrobků (ks)	Vyjádření v %
A	USA	558	46
B	Rakousko	406	34
C	Slovinskou a Velká Británie	247	20
Celkem	X	1211	100

- skupina A – do této skupiny patří dodavatelé z USA, od kterých zdravotnická organizace odebírá nejvíce prodávaný přístroj Q-labs,
- skupina B – druhým nevýznamnějším dodavatelem jsou výrobci POCT přístrojů z Rakouska,

- skupina C – v této skupině se nacházejí dodavatelé ze Slovinska a Velké Británie, což se může s postupem času změnit, protože výrobky, které firmy XYZ od těchto výrobců odebírá, působí na trhu krátkou dobu.

8.1.6 Závěr Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

V následující tabulce (Tab. 14) můžete vidět faktory, které představují po provedení Porterovy analýzy pro zdravotnickou organizaci XYZ největší hrozby:

Tab. 14 Analýza mikroprostředí – největší hrozby zdravotnické organizace XYZ (Vlastní zpracování)

Působící síly	Největší hrozba
Stávající konkurence	Neustálý konkurenční boj (především firmy Orion Diagnostica a Roche)
Potencionální konkurence	Firma nabízející více než program 3 v 1
Substituční výrobky	Využívání laboratoří
Odběratelé	Tlak na cenu spotřebního materiálu a POCT přístrojů
Dodavatelé	Závislost na dodávkách zahraničních dodavatelů

8.2 Analýza konkurence – GE matice

Tato analýza se zabývá postavením zdravotnické organizace XYZ mezi ostatními konkurenčními podniky. Zkoumá dvě hlavní oblasti a to tržní atraktivitu a konkurenční schopnost organizace.

Faktory, které jsou pro sestavení této matice potřeba, byly vybrány obchodním ředitelem společnosti XYZ.

Pro vyhodnocení GE matice byla zvolena bodová stupnice v rozmezí 1 – 5 bodů, kde:

1 – nejméně

5 – nejvíce

Body a jim odpovídající váhy přiřazovala, na základě svého subjektivního pohledu, area manažerka zdravotnické organizace XYZ po konzultaci s obchodním ředitelem společnosti. V následující tabulce (Tab. 15) můžete vidět vyhodnocení jednotlivých faktorů zdravotnické organizace XYZ.

Tab. 15 Hodnocení tržní atraktivity a konkurenční schopnosti zdravotnické organizace XYZ (Vlastní zpracování)

Zdravotnická organizace XYZ	Faktor	Body	Váha	Součin
Tržní atraktivita	Význam služby pro zákazníka	3	0,15	0,45
	Existence substitutů	4	0,20	0,80
	Růst odvětví	3	0,15	0,45
	Technický vývoj	2	0,10	0,20
	Objem zisku	4	0,20	0,80
	Objem prodeje	4	0,20	0,80
Celkem			1,00	3,5
Konkurenční schopnost	Cena	3	0,15	0,45
	Kvalita	4	0,25	1,00
	Dostupnost výrobku	2	0,10	0,20
	Věrnostní program	1	0,05	0,05
	Široký sortiment výrobků	4	0,20	0,80
	Komplexnost služeb	5	0,25	1,25
Celkem			1,00	3,75

Nyní bych ráda uvedla, podle jakých kritérií area manažerka přiřazovala body jednotlivým faktorům. Nejprve se zaměřím na tržní atraktivitu:

- význam služby pro zákazníka – 3 body, jedná se čistě o rozhodnutí lékaře, zda zvolí využívání laboratoře či POCT přístrojů,
- existence substitutů – 4 body, neustále se zvyšující konkurenční boj mezi firmami,
- růst odvětví – 3 body, celkový vývoj techniky ve zdravotnictví,

- technický vývoj – 2 body, servisní oddělení zajišťuje překlady, komunikaci přístrojů s PC, nahrávání nových softwarů a českého jazyka,
- objem zisku a objem prodej – 4 body, je pro zdravotnickou organizaci velmi důležitým faktorem a při neustále se rozšiřujícím výrobním portfoliu firma počítá s příznivým vývojem těchto faktorů i nadále.

Nyní uvedu faktory konkurenční schopnosti zdravotnické organizace XYZ:

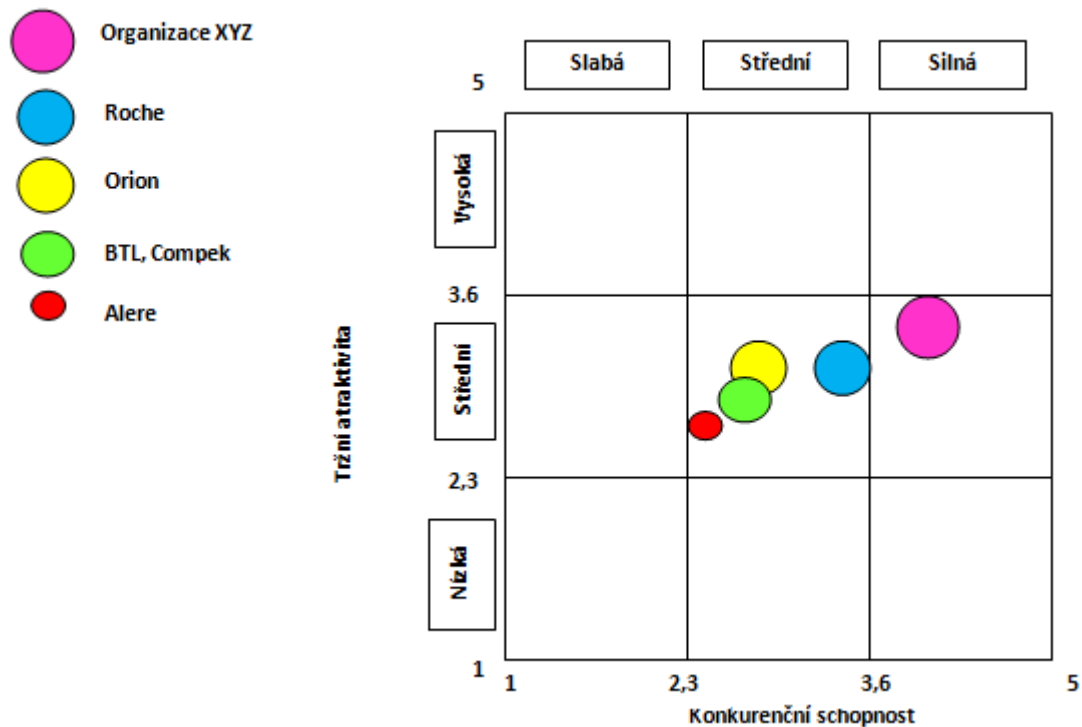
- cena – 3 body, cena přístrojů je ve většině případů vyšší, než cena konkurenčních přístrojů, ale odpovídá kvalitě,
- kvalita – 4 body, přístroje ze zemí evropské unie, které splňují veškeré parametry,
- dostupnost výrobků – riziko odběru výrobků od zahraničních dodavatelů (čekání na dodávky, z důvodu nedostatečných skladovacích prostor),
- věrnostní program – zdravotnická organizace nemá zavedený žádný věrnostní program, zákazníci jsou odměňováni pouze nejruznějšími firemními propagačnickými dárky,
- široký sortiment – neustále svou stávající širokou nabídku produktů rozšiřuje,
- komplexnost služeb – POCT přístroje, rychlá diagnostika, školení (CRP, INR, HbA1c), EHK 1x ročně.

Stejným způsobem byly vypočteny hodnoty tržní atraktivity a konkurenční schopnosti i pro konkurenční zdravotnické firmy, které můžete vidět v následující shrnující tabulce (Tab. 16).

Tab. 16 Hodnocení tržní atraktivity a konkurenční schopnosti konkurenčních zdravotnických firem (Vlastní zpracování)

Organizace	Tržní atraktivita	Konkurenční schopnost
Orion	3,2	3,15
Alere	2,85	2,5
Roche	3,2	3,55
BTL	3,05	3,00
Compek	3,05	3,00

Na následujícím obrázku (Obr. 6) je možno vidět postavení zdravotnické organizace XYZ a konkurenčních firem na daném trhu, zpracované grafickým způsobem v podobě GE matice. Velikost tvarů určuje podíl na trhu jednotlivých zdravotnických firem.



Obr. 6 GE matice (Vlastní zpracování)

8.2.1 Závěrečné zhodnocení GE matice

Společnost Roche je jedním ze dvou nejvýznamnějších konkurentů analyzované organizace. Na trhu působí již dlouhou dobu a lékaři jsou se službami této společnosti spokojeni. Hlavním důvodem je však obsazenost zdravotnického trhu přístrojem Coagucheck XS, který firma Roche nabízí. Druhým největším konkurentem je společnost Orion Diagnostica a to především u dětských lékařů. Tento typ lékařů nejčastěji využívá hlavní parametr CRP, který obsahuje konkurenční a levnější přístroj Quickread. Přístroj analyzované společnosti má vyšší cenu a je spíše určen praktickým lékařům pro dospělé. Nejméně významným konkurentem je firma Alere, která působí na trhu sice delší dobu než zdravotnická organizace XYZ, ale je u lékařů nejméně populární a má vyšší ceny přístrojů i spotřebního materiálu. Střední význam konkurence představují pro analyzovanou společnost firmy BTL a Compek. BTL je na trhu déle a zasahuje do prodeje organizace pouze prodejem tlakových holterů. Výhodou jejich konkurenčního přístroje je již zmíněná kompatibilita s PC softwary, čímž přístroj organizace XYZ prozatím nedisponuje. Společnost Compek

konkuruje také pouze s jedním přístrojem. Jejich jedinou výhodou, že tato firma byla na trhu jako jedna z prvních a lékaři už jsou na tento výrobek zvyklí.

Z GE matice je možno vidět, že konkurence v tomto odvětví je velice vyrovnaná. Zdravotnická organizace má sice několik konkurenčních výrobků, ale jako jediná prodává všechny výrobky a k tomu nabízí klientům program 3 v 1 a díky tomu se od ostatních firem odlišuje a její postavení na trhu je mezi analyzovanými společnostmi nejlepší.

9 SWOT ANALÝZA

Tuto analýzu můžeme rozdělit na analýzu vnitřního prostředí, kam patří silné a slabé stránky společnosti, tedy faktory, které může společnost svým jednáním ovlivnit a na analýzu vnějšího prostředí, která zahrnuje příležitosti a hrozby, které na společnost působí zvenčí.

9.1 Silné stránky

Za silné stránky zdravotnické organizace XYZ jsou považovány následující:

- kvalitní certifikované přístroje, komplexnost služeb, kvalifikovanost zaměstnanců, dobré postavení na trhu, promotion, široké portfolio výrobků.

9.2 Slabé stránky

Slabými stránkami zdravotnické organizace XYZ jsou:

- závislost na včasném dodání přístrojů a spotřebního materiálu od zahraničních výrobců, závislost na jedné přepravní společnosti, malé skladové prostory, nepoužívání CCS karet, věrnostní program pro zákazníky, nedostatečný počet OZ na Moravě.

9.3 Příležitosti

Největšími příležitostmi zdravotnické organizace XYZ jsou:

- vývoj nových výrobků, vstup nového výrobce na trh, vznik nového portfolia zákazníků, rozšíření parametrů výrobcem na přístrojích.

9.4 Hrozby

Největšími hrozbami pro zdravotnickou organizaci XYZ jsou:

- vstup nové konkurence na trh, zvyšování pořizovacích cen výrobků, využívání laboratoří, neposkytnutí kódů od zdravotních pojišťoven.

9.5 Matematický model SWOT analýzy

Pro lepší vymezení vazeb byl zpracován matematický model SWOT analýzy, který je možno vidět na následujícím obrázku (Obr. 7).

					Hrozby				+	-
	Vývoj nových výrobků	Vstup nového výrobce na trh	Vznik nového portfolia zákazníků	Rozšíření parametrů výrobce na přístrojích	Vstup nové konkurence na trh	Zvyšování pořizovacích cen výrobků	Využití lábovosti	Neuspokojení kódu od zdravotních pojišťoven		
Hlavní silné stránky										
Kvalitní certifikované přístroje	0	+	0	0	0	-	0	0	1	1
Komplexnost služeb	+	0	+	+	0	0	0	0	3	0
Kvalifikovanost zaměstnanců	+	0	+	+	0	0	0	0	3	0
Dobré postavení na trhu	+	+	+	+	-	-	-	-	4	4
Široké portfolio výrobků	+	+	+	+	0	0	0	0	4	0
Promotion	+	0	+	0	+	0	0	0	3	0
Hlavní slabé stránky										
Závislost na včasném dodání přístrojů a spotřebního materiálu od zahraničních výrobců	0	-	-	0	-	0	0	0	0	3
Závislost na jedné přepravní společnosti	-	0	-	0	-	0	0	0	0	3
Malé skladové prostory	-	-	-	0	0	0	0	0	0	3
Nepoužívání CCS karet	0	0	0	0	-	0	0	0	0	1
Vědomostní program pro zákazníky	0	0	-	0	-	0	-	0	0	3
Nedostatečný počet OZ na Moravě	-	0	-	0	0	0	-	0	0	3
+	5	3	5	4	1	0	0	0	18	
-	3	2	5	0	5	2	3	1		21

Obr. 7 Matematický model SWOT analýzy zdravotnické organizace XYZ (Vlastní zpracování)

Pro vyhodnocení jsem použila následující znaky:

- + pozitivní vazba
- - negativní vazba
- 0 neutrální vazba

9.6 Vyhodnocení SWOT analýzy

Nejvyšší hodnoty v jednotlivých řádcích a sloupcích tabulky (Obr. 7) podávají společnosti informace o tom, které silné a slabé stránky jsou nejvíce významné a také o důležitosti příležitosti a hrozeb, kterým je potřeba pro budoucí vývoj organizace věnovat zvýšenou pozornost.

V případě organizace XYZ je možno vidět, že hodnoty u vybraných slabých i silných stránek, které společnost má, jsou téměř vyrovnané a jsou pro zdravotnickou organizaci stejně významné.

První silnou stránkou organizace XYZ jsou kvalitní certifikované přístroje, které nabízí svým zákazníkům (lékařům). Přístroje jsou dováženy především ze zemí evropské unie. Před samotným prodejem musí být testovány a kontrolovány laboratořemi, které na základě těchto kontrol vystavují CE certifikáty, které jsou součástí balení s přístroji a jsou dokládány zdravotním pojišťovněm pro kontrolu. Organizace XYZ má velmi široký sortiment těchto výrobků, zaměřující se na stanovení CRP (zda má lékař předepsat antibiotika či nikoli), INR (srážlivost krve), HbA1c (diabetologie), FOB (stanovení přítomnosti krve ve stolici a následné potvrzení či vyloučení rakoviny tlustého střeva), mikroalbuminurie (stanovení cukru v moči), přístroje na stanovení chudokrevnosti u dětských pacientů, inhalátory. Nabízejí také novinky v podobě tlakových holterů, měření ABI indexů (cévní vyšetření) a v neposlední řadě také výrobky rychlé diagnostiky.

Další silnou stránkou je komplexnost nabízených služeb. Jedná se o již zmíněný program „3 v 1“, který zdravotnická organizace nabízí jako jediná na trhu. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro organizaci XYZ velmi podstatnou součástí dobrého fungování firmy. O školení zaměstnanců se stará sama area manažerka firmy. Školení zahrnuje veškeré informace o společnosti, produktech, měřených parametrech, pojišťovnách, pravidlech pro manipulaci s přístroji, EHK – externí hodnocení kvality, informace o jednání se zákazníky, správné komunikace, prezentování se a celého procesu uzavírání obchodu. Několikrát ročně jsou také školeni přes externí školitele a také pravidelně testováni.

Dobré postavení na trhu je pro firmu vždy velmi důležité. Organizace XYZ si toto postavení získala zejména kvalitními přístroji, nejrozšířenějším sortimentem výrobků, ale také především poskytovaným komfortem svým klientům, který spočívá v tom, že pro jednotlivé regiony jsou určeni obchodní zástupci, kteří se starají a zařídí vše, co lékaři potřebují. Lékaři tedy nemusejí kontaktovat několik osob, ale mají svého obchodního zástupce, se kterým jsou v kontaktu a přes kterého mohou vyřídit vše potřebné.

Propagace v organizaci XYZ je prováděna pomocí internetových stránek, letáků, obchodních zástupců, firemního časopisu, lékařských novin či inzerce, večerních seminářů, které se konají v menších příjemných prostorách s pohoštěním, kde jsou prezentovány novinky či stávající výrobky. Účastníky si obchodní zástupce volí sám. Dále se organizace účastní

nejrůznějších výstav, v rámci jednotlivých regionů, či kongresů, které jsou v rámci celé ČR.

Jak bylo zjištěno Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil, nejvýznamnější slabou stránkou organizace XYZ je závislost na včasném dodání přístrojů a spotřebního materiálu od zahraničních výrobců a s tím spojený problém nedostatečných skladovacích prostor organizace, které by bylo zcela určitě potřeba rozšířit, zejména z důvodu zajištění určité zásoby pro nahodilé nepříznivé situace a také skutečnost, že své výrobky doručuje svým zákazníkům pomocí jediné přepravní společnosti v ČR. Druhou nejvíce významnou slabou stránkou, která byla vyhodnocena z matematického modelu SWOT analýzy a také především analýzou obchodního zastoupení firmy je nedostatek obchodních zástupců na Moravě. Organizace XYZ je poměrně malou firmou, která však zastává velmi mnoho aktivit. Navýšení počtu zaměstnanců by ještě více zkvalitnilo nabízené služby a servis, který organizace poskytuje. Návštěvy klientů by mohly probíhat častěji, mohlo by se pořádat více večerních seminářů apod. Další významnou slabou stránkou je nezavedený věrnostní program pro věrné zákazníky. Organizace odměňuje své klienty pouze Vánočními dárky, ale pravidelný systém odměňování ji zcela chybí. Slabou stránkou, která sice neovlivňuje žádným způsobem prodeje či zisky zdravotnické organizace, ale má obrovský vliv na spokojenost zaměstnanců, je nepoužívání karet CCS.

Významnou příležitostí by pro organizaci XYZ byl vstup dalšího výrobce na zdravotnický trh a s tímto faktorem spojený možný vývoj dalších výrobků a zařízení. Vznik nového portfolia zákazníků, které by organizace mohla získat v podobě nemocničních zařízení, léčeben pro dlouhodobě nemocné, lázní či pečovatelských služeb, protože do této doby se zaměřovala především na soukromé lékaře a polikliniky, je také obrovskou možností dalšího rozvoje organizace. Poslední příležitostí je možnost rozšíření parametrů na přístrojích. Tuto skutečnost však může ovlivnit pouze samotný výrobce daného přístroje, který nahraje nový software s novým parametrem a organizace XYZ ho přenesení pomocí počítače do stávajícího přístroje a tím se zvýší jeho následné využití.

Hrozbami každé společnosti, je zhoršení ekonomické situace v zemi, kterou nemůžeme v žádném případě ovlivnit, vstup nového konkurenta na trh, který může firmu ohrozit lepšími či levnějšími výrobky, které bude na trhu zákazníkům nabízet. Pokud firma nakupuje od zahraničních výrobců, musí počítat s možným zvyšováním pořizovacích cen výrobků zejména z důvodu pohybu měnových kurzů. Důležitější jsou hrozby, které nejsou typické pro všechny trhy a jsou specifické v oblasti zdravotnictví. První z nich je hrozba využívání

laboratoří. Záleží jen na lékaři, zda využije služeb laboratoře nebo dá přednost přístroji. Když lékař spolupracuje s laboratoří, tak dostane výsledky naměřených hodnot a písemné potvrzení od laboratoře, kterým v případě výskytu komplikací u pacienta může své jednání zdůvodnit či obhájit. Některé přístroje však ukazují naměřené hodnoty pouze na displejích a tudíž žádné potvrzení lékaři neobdrží, což může některé lékaře od využívání přístroje odradit. Problém může být také se staršími lékaři a sestrami, kde je již dlouhou dobu zavedený určitý systém, který nechtějí měnit a učit se zacházet s novou technikou a výrobky. A v neposlední řadě již zmíněné pojišťovny, které schvalují kódování na jednotlivé parametry. Pokud to lékaři neschválí, znamená to, že je lékař nucen provedení testu hradit ze svých finančních prostředků, což vede k nenávratnosti investice vloženou do koupě přístroje, či vyžadovat platbu od pacientů, což samozřejmě povede opět k využití laboratoří, za které pacienti neplatí.

10 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem analytické části diplomové práce bylo pomocí anýzy PEST, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, GE matice a SWOT analýzy, zhodnotit celkový systém fungování organizace XYZ a její konkurenční postavení na trhu v porovnání s ostatními zdravotnickými firmami.

V úvodu byla využita analýza obchodního zastoupení zdravotnické organizace XYZ, která byla po domluvě s vedením společnosti zaměřena na systém hodnocení obchodních zástupců.

Na základě PEST analýzy se podařilo zjistit základní makroekonomické faktory, které společnost XYZ z vnějšího prostředí nejvíce ohrožují. Jde zejména o pravidla pro dodavatele potřebná pro fungování na zdravotnickém trhu, z ekonomického pohledu se jedná o pohyby směných kurzů z důvodu odběru přístrojů od zahraničních výrobců. V neposlední řadě je to zvyšující se úroveň vzdělání a informovanosti obyvatelstva a také neustálý technický vývoj v celé oblasti zdravotnictví.

V rámci Porterovy analýzy bylo poukázáno na největší konkurenty zdravotnické organizace XYZ a jejich hlavní konkurenční výrobky. Byla zmíněna možná potenciální konkurence a potvrdil se předpoklad, že tlak ze strany odběratelů i dodavatelů je v tomto odvětví v dnešní době obrovský a firma XYZ se musí spoustě faktorů přizpůsobit a umět s nimi pracovat.

Pomocí GE matice byla porovnávána tržní atraktivita a konkurenční schopnost analyzované organizace s jejími hlavními konkurenty. Ukázalo se, že zdravotnická organizace XYZ zaujímá výsadní postavení na trhu a to zejména díky širokému sortimentu nabízených výrobků a komplexnosti služeb. Za největší konkurenty jsou považovány firmy Roche a Orion Diagnostica.

Všechny tyto skutečnosti byly shrnuty do závěrečné SWOT analýzy, ze které vyplynuly nedostatky, které by měla společnost XYZ odstranit. Jedná se zejména o nedostatečné skladové prostory, nedostatek obchodních zástupců na Moravě, nezavedený věrnostní program pro zákazníky a nepoužívání CCS karet pro tankování pohonných hmot.

11 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE XYZ NA ČESKÉM TRHU

V této části práce bude na základě provedených analýz a zjištěných nedostatků vytvořen projekt pro zvýšení konkurenceschopnosti zdravotnické organizace XYZ na českém trhu.

11.1 Cíl projektu

Hlavním cílem tohoto projektu, je pomocí vhodných opatření, odstranit zjištěné nedostatky v analytické části diplomové práce, které zdravotnická organizace XYZ má a tím vylepšit její konkurenceschopnost mezi ostatními společnostmi působícími na zdravotnickém trhu.

11.2 Zvolená strategie zdravotnické organizace XYZ

Vzhledem k aktuálnímu postavení zdravotnické organizace XYZ na zdravotnickém trhu, volí strategii tržního vůdce. Má tedy největší podíl na trhu a svým jednáním a vystupováním do jisté míry ovlivňuje konkurenční boj s ostatními společnostmi. Musí však neustále svůj tržní podíl chránit a pokoušet se o jeho navýšení. S tímto faktem souvisí i druhá strategie, která ovlivňuje činnost zdravotnické společnosti XYZ, protože se jedná o strategii diverzifikace. Ta spočívá v tom, že se firma snaží neustále své podnikové aktivity zaměřovat na nové výrobky pro nové potenciální trhy. Momentálně nejaktuálnější je oblast diabetologie, do které by měla zdravotnická organizace XYZ velký zájem proniknout. Tato strategie sebou nese i určitá rizika, kterými jsou v tomto případě především neznalost nových zákazníků, jejich zvyklostí, přístupu a individuálních požadavků. Druhým rizikem je finanční náročnost. Firma bude muset investovat finanční prostředky například do nových forem propagace (účast na výstavách a kongresech určených pro diabetologii) či do kvalitního rozsáhlého průzkumu trhu.

11.3 Cílové skupiny

Hlavními cílovými skupinami jsou pro zdravotnickou organizaci momentálně praktičtí lékaři pro dospělé a praktičtí lékaři pro děti a dorost. Jak již bylo řečeno, tak spolupracuje i s dalšími lékařskými obory, jako je gynekologie, interna či kardiologie a snaží se neustále pronikat mezi nové lékařské odbornosti.

11.4 Vize a cíle zdravotnické organizace XYZ

Základní vizí společnosti je být jedničkou na zdravotnickém trhu se všemi POCT přístroji.

Cílem firmy je do konce roku 2015 proniknout na trh s novou divizí zaměřující se na diabetologické ordinace a lékárny s přístrojem, který slouží na měření glukózy.

11.5 Zjištěné nedostatky

V analytické části diplomové práce, byly zjištěny tyto hlavní nedostatky:

- neodpovídající skladové prostory,
- nedostatečný počet obchodních zástupců na Moravě,
- nezavedený věrnostní program pro zákazníky.

11.6 Navržená opatření

Na základě informací zjištěných z předchozích analýz byla zdravotnické organizaci XYZ navržena následující opatření, která byla zhodnocena jak z hlediska nákladů, časové náročnosti tak i případných rizik, která mohou být s jednotlivými opatřeními spojena.

11.6.1 Pronájem odpovídajících skladovacích prostor

Jak vyplynulo z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, nejvýraznější slabou stránkou společnosti XYZ je závislost na včasném dodání přístrojů a spotřebního materiálu od zahraničních výrobců a s tím spojený problém nedostatečných skladovacích prostor.

Zahraníční výrobci dostávají firmu XYZ pod tlak zejména z důvodu, že se musí velmi často podřizovat nastaveným podmínkám a především lhůtám, které si dodavatelé určí. Působí zde mnoho vlivů, kvůli kterým mohou výrobci pozastavit dodávky a zdravotnická organizace XYZ neobdrží včas potřebné výrobky a spotřební materiál.

Firma XYZ z tohoto důvodu není schopna lékařům POCT, RD a především spotřební materiál dodat ve stanovené lhůtě a vzniká obrovský problém, který může vyústit i v ukončení spolupráce lékaře s analyzovanou společností.

Východiskem je tedy rozšíření skladovacích prostor, které zajistí zdravotnické organizaci XYZ dostatek potřebného zboží i při nepříznivých situacích a nedojde tak k přerušení dodávek zboží lékařům.

Pro toto opatření byly pomocí internetu vyhledávány pronájmy adekvátních skladovacích prostor, které se nacházejí v blízkosti sídla analyzované společnosti. Na prostory pro skladování zdravotnického zboží nejsou velké speciální požadavky, ale prostor by měl mít kvalitní odvětrávací systém a neměla by se zde vyskytovat nadměrná vlhkost.

Po konzultaci s vedením zdravotnické organizace XYZ byly vybrány skladovací prostory, odpovídající nastaveným požadavkům. Plocha prostor je 120 m² a měsíční pronájem činí 12 000,- Kč. V této části nejsou zahrnuty náklady spojené se spotřebou energií a vytápěním prostor.

Dalším krokem byla analýza firem, nabízejících vybavení skladovacích prostor. Organizace XYZ bude moci původní vybavení do nového skladu přesunout, ale k jeho původní velikosti, bude třeba spoustu vybavení dokoupit. Jedná se o různé druhy regálů, polic či plastových boxů. Vzhledem k tomu, že je některé zboží potřeba uskladňovat v chladu, bude muset investovat firma XYZ také do dalších chladicích zařízení, které jsou v tomto případě nezbytné. V následující tabulce (Tab. 17) je uveden seznam vybavení skladu, které je třeba dokoupit.

Tab. 17 Vybavení skladovacích prostor, které je třeba dokoupit (Vlastní zpracování)

Druh vybavení	Potřebný počet kusů
Chromové regály s policemi	40
Plastové boxy	20
Převozní vozík	2
Paletový vozík	1
Sestava polic	1
Převozní chladicí zařízení	5
Kompresorové chladicí boxy	10

V následující tabulce jsou (Tab. 18) jsou vyčísleny nabídky tří oslovených firem, které se zabývají prodejem chladicích boxů a materiálu potřebného pro vybavení skladu. Ceny v tabulkách jsou uvedeny bez 21 % DPH.

Tab. 18 Analýza nabídek oslovených firem (Vlastní zpracování)

Druh vybavení	Cena za 1 kus (v Kč bez DPH)			Potřebný počet kusů	Cena za potřebný počet kusů (v Kč bez DPH)		
	Firma A	Firma B	Firma C		Firma A	Firma B	Firma C
Chromové regály s policemi	1490	1400	1350	40	59600	56000	54000
Plastové boxy	560	520	560	20	11200	10400	11200
Převozní vozík	1150	1190	1100	2	2300	2380	2200
Paletový vozík	23900	23600	22800	1	23900	23600	22800
Sestava polic	7230	7360	6990	1	7230	7360	6990
Převozní chladicí zařízení	1400	1280	1340	5	7000	6400	6700
Kompresorové chladicí boxy	17300	16990	16800	10	173000	169900	168000
Cena celkem	53030	52 340	50940	X	284230	276040	271890

Z výše uvedené tabulky (Tab. 18) je možno vidět, že nabídky analyzovaných firem se od sebe příliš neliší. Firma, která bude dodávat potřebné vybavení, byla vybrána na základě výhod, které byly zdravotnické organizaci XYZ nabídnuty. Firma A nabídla při odběru 10 kompresorových chladicích boxů dva chladicí boxy v celkové hodnotě 34 600,- Kč zdarma. Firma B poskytla slevu v hodnotě 20 000,- Kč z celkové hodnoty objednávky a společnost C nabídla zdravotnické organizaci 1 kompresorový chladicí box v hodnotě 16 800,- Kč zdarma.

Poskytnuté výhody a výpočet nejvhodnější nabídky, jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 19).

Tab. 19 Výpočet nejvhodnější varianty (Vlastní zpracování)

Faktor	Firma A	Firma B	Firma C
Původní cena (v Kč)	284 230	276 040	271 890
Poskytnuté výhody (v Kč)	34 600	20 000	16 800
Cena celkem (v Kč)	249 630	256 040	255 090

Na základě výše uvedených údajů a konzultací s vedením zdravotnické organizace XYZ byla vybrána nabídka od firmy A.

V poslední fázi bylo zjišťováno, jak se v daném městě pohybují náklady na celkový provoz těchto prostor, se kterými zdravotnická organizace XYZ musí v budoucnosti počítat. Na základě průzkumu trhu se tyto měsíční náklady budou pohybovat v celkové výši 15 000,- Kč.

Vyčíslení nákladů – pronájem skladovacích prostor

V následující tabulce (Tab. 20) jsou uvedeny náklady spojené s pořízením větších skladovacích prostor, rozdělené na náklady jednorázové a měsíční.

Tab. 20 Propočtení nákladů pronájmu skladovacích prostor (Vlastní zpracování)

Náklady	Položka	Hodnota v Kč
Jednorázové	Vybavení skladu	249 630
Jednorázové náklady celkem		249 630
Měsíční	Pronájem prostor	12 000
	Měsíční provoz	15 000
Měsíční náklady celkem		27 000

Za nejvhodnější období pro zahájení realizace tohoto opatření byl po konzultaci s vedením společnosti vybrán měsíc červenec. Je to zejména z důvodu, že se jedná o letní prázdniny, kdy si lékaři vybírají ve velké míře dovolené a firma v tomto období není tak časově vytížená, jak tomu bývá v ostatních měsících.

V následující tabulce (Tab. 21) jsou vypočteny náklady za jednotlivé měsíce, spojené s pořízením větších skladovacích prostor v letech 2015 až 2017.

Tab. 21 Náklady za jednotlivé měsíce, spojené s pořízením větších skladovacích prostor v letech 2015 až 2017 (Vlastní zpracování)

Měsíc	Náklady v jednotlivých letech (v Kč)		
	2015	2016	2017
Leden	X	27 000	27 000
Únor	X	27 000	27 000
Březen	X	27 000	27 000
Duben	X	27 000	27 000
Květen	X	27 000	27 000
Červen	X	27 000	27 000
Červenec	276 630	27 000	27 000
Srpen	27 000	27 000	27 000
Září	27 000	27 000	27 000
Říjen	27 000	27 000	27 000
Listopad	27 000	27 000	27 000
Prosinec	27 000	27 000	27 000
Celkem	411 630	324 000	324 000

Z tabulky (Tab. 21) je možno vyčíst, že nejvyšší náklady budou v roce 2015 a to konkrétně v červenci, kdy zdravotnická organizace bude muset investovat do vybavení skladu (249 630,- Kč) a zároveň uhradit náklady za nájemné a energie (27 000,- Kč). V následujících měsících se jedná již pouze o náklady za nájemné (12 000,- Kč) a měsíční provoz (15 000,- Kč).

Výsledné náklady pro pořízení větších skladovacích prostor nejsou pro zdravotnickou organizaci XYZ zanedbatelnou položkou, ale i přesto o tomto opatření vedení společnosti reálně uvažuje, protože by to bylo řešením pro stabilní a plynulý chod dodávek k lékařům a

nebyla by ohrožena dobrá pověst firmy a především dlouhodobá spolupráce se stávajícími zákazníky.

Výpočet návratnosti investice – pronájem skladovacích prostor

Zdravotnická organizace XYZ předpokládá, že přijetím tohoto opatření se zamezí výpadkům dodávek, především spotřebního materiálu a výrobků rychlé diagnostiky, a tržby společnosti se navýší za rok o 5 %.

Obrat firmy v roce 2014 činil 30 mil. Kč a marže je ve výši 30 %. Celková cena potřebného vybavení skladu, které musí firma dokoupit je ve výši 276 630,- Kč.

Výpočet:

navýšení obratu: 5 % z 30 000 000,- Kč činí 1 500 000,- Kč

marže 30 %: zisk 450 000,- Kč

náklady na měsíční provoz skladu: 27 000,- Kč → 12 x 27 000 = 324 000,- Kč

450 000 – 324 000 = 126 000,- Kč

126 000 : 365 (dny) = 345,- Kč/1 den

276 630 : 345 = **802 dní**

Návratnost této investice je tedy 802 dní (dva roky). Za dva roky se tedy peněžní příjmy z investice vyrovnají počátečnímu kapitálovému výdaji na investici.

11.6.2 Přijetí nového obchodního zástupce pro Moravu

Druhým opatřením, které by vylepšilo konkurenční postavení zdravotnické organizace XYZ na trhu, je přijetí dalšího obchodního zástupce pro Moravu. Tento nedostatek vyplynul z analýzy obchodního zastoupení zdravotnické organizace XYZ, založené na interview s area manažerkou společnosti, která má tým obchodních zástupců na starosti.

Tým OZ na Moravě tvoří pouze dva lidé a i přesto dosahují vyšších prodejních obrátů než tým složený ze čtyř obchodních zástupců v Čechách. Mají tedy na starosti větší množství zákazníků, pravidelně je musí navštěvovat, starat se o jejich potřeby a zajistit jim očekávanou péči. S tímto faktem souvisí také organizace většího množství seminářů a školení, které jsou časově náročné. Výhoda v přijetí dalšího OZ by pro organizaci XYZ byla především v zajištění stoprocentní spokojenosti zákazníků, na které si velmi zakládá. Lékaři by se mezi tři obchodní zástupce rovnoměrně rozložili a OZ by měli čas na pravidelné a delší

návštěvy u zákazníků. Spokojení lékaři by výrobky i analyzovanou společností mohli doporučit svým známým a kolegům. Zaměstnanci firmy by nebyli ve stresu kvůli nedostatku času a mohli by se zaměřit na spolupráci s dalšími lékařskými odborníky a tím získat nové portfolio zákazníků.

Pro realizaci tohoto opatření bylo nutné zjistit, co vše je potřeba pro nového zaměstnance zařídit a jaké to bude představovat pro firmu XYZ náklady. Jedná se o následující položky:

- osobní automobil – zdravotnická organizace XYZ novým zaměstnancům dává k užívání buď starší typy automobilů, které má již k dispozici, nebo nové vozy značky Renault ve variantě Combi,
- notebook – zaměstnanci dostávají notebooky značky Lenovo,
- mobilní telefon – jedná se o dotykový mobilní telefon značky Samsung,
- školení (náklady na zaškolení nového OZ) – zajišťuje area manažerka v rámci své náplně práce (administrativa, prodejní rozhovory, informace o výrobcích, atd.),
- ubytování se stravou (náklady firmy v době zaškolení nového OZ) – jedná se o náklady, které firmě vznikají při školení zaměstnanců v místě bydliště area manažerky, kde novým zaměstnancům hradí ubytování se stravou v místním penzionu,
- mzda – každý měsíc mají zaměstnanci nárok za vykonanou práci dostávat mzdu, který se skládá z fixní a motivační složky,
- propagační materiál – každý zaměstnanec obdrží letáky nabízeného zboží,
- náklady na provoz vozidla – jsou posílány v podobě záloh zaměstnancům na bankovní účet,
- ostatní výdaje – náklady na parkovné, návštěva myčky, nákup zboží souvisejícího s provozem automobilu, výdaje za ubytování, drobné dárky pro lékaře, paušál.

Vyčíslení nákladů – přijetí nového obchodního zástupce pro Moravu

V následující tabulce (Tab. 22) jsou přehledně vyčísleny náklady, rozdělené na jednorázové a měsíční, které by vznikly zdravotnické organizaci XYZ v souvislosti s přijetím nového obchodního zástupce. Ceny v tabulce jsou uvedeny bez 21 % DPH.

Tab. 22 Náklady související s přijetím nového OZ na Moravě (Vlastní zpracování)

Náklady	Položka	Hodnota v Kč
Jednorázové	Nový osobní automobil	300 000
	Notebook	12 000
	Mobilní telefon	5 000
	Náklady na zaškolení	0
	Náklady v době zaškolení	3 000
Jednorázové náklady celkem		320 000
Měsíční	Mzda	30 000
	Propagační materiál	X
	Náklady na provoz vozidla	12 000
	Ostatní výdaje	3 000
Měsíční náklady celkem		45 000

Propagační materiál firma objednává v obrovském množství, je tedy velice obtížné vyčíslit náklady na letáky a brožury pro jednoho obchodního zástupce. Je nutné říci, že položky náklady na provoz vozidla a ostatní měsíční výdaje nejsou každý měsíc stejné, mění se na základě naplánovaných akcí, domluvených schůzek či služebních cest obchodních zástupců. Přijetí nového obchodního zástupce by dle slov area manažerky stálo zdravotnickou organizaci XYZ asi 365 000,- Kč v případě, že by mu pořizovala nový osobní automobil. Při variantě staršího osobního automobilu, který má již firma k dispozici by se jednalo o 65 000,- Kč. Zavedení tohoto opatření do zdravotnické organizace XYZ je velice reálné již v blízkém časovém horizontu a to zejména z důvodu snahy proniknout do oblasti diabetologie. Za nejvhodnější období pro zahájení realizace tohoto opatření byl po konzultaci s vedením společnosti vybrán měsíc září. Je to zejména z důvodu, že se jedná o období, kdy lékaři nejvíce nakupují a zdravotnická organizace XYZ je v tomto období časově vytížená. V následující tabulce (Tab. 23) jsou vypočteny náklady za jednotlivé měsíce, spojené s přijetím nového OZ na Moravě v letech 2015 až 2017.

Tab. 23 Náklady za jednotlivé měsíce, spojené s přijmutím nového OZ v letech 2015 až 2017
(Vlastní zpracování)

Měsíc	Náklady v jednotlivých letech (v Kč)		
	2015	2016	2017
Leden	X	45 000	45 000
Únor	X	45 000	45 000
Březen	X	45 000	45 000
Duben	X	45 000	45 000
Květen	X	45 000	45 000
Červen	X	45 000	45 000
Červenec	X	45 000	45 000
Srpen	320 000	45 000	45 000
Září	45 000	45 000	45 000
Říjen	45 000	45 000	45 000
Listopad	45 000	45 000	45 000
Prosinec	45 000	45 000	45 000
Celkem	500 000	540 000	540 000

Z výše uvedené tabulky (Tab. 23) je možno vyčíst, že nejvyšší náklady budou v roce 2015 a to konkrétně v srpnu, kdy zdravotnická organizace bude muset investovat do koupě osobního automobilu, notebooku a mobilního telefonu. V následujících měsících se jedná již pouze o náklady měsíční.

Výpočet návratnosti investice – přijmutí nového OZ na Moravu

Zdravotnická organizace XYZ chce přijmutím tohoto opatření docílit zejména kvalitnější poprodejní péče pro své zákazníky a zaměření se na nové lékařské odbornosti.

Jak již bylo řečeno, marže je ve výši 30 %. Potřebné vybavení pro nového obchodního zástupce zdravotnickou organizaci stojí 320 000,- Kč. Roční obrat, jehož splnění vedení společnosti od nového obchodního zástupce očekává, je stanoven na 6 mil. Kč.

Výpočet:

nastavený obrat: 6 000 000,- Kč

marže 30 %: zisk 1 800 000,- Kč

náklady nového OZ za měsíc: 45 000,- Kč \longrightarrow $12 \times 45\,000 = 540\,000,-$ Kč

$1\,800\,000 - 540\,000 = 1\,260\,000,-$ Kč

$1\,260\,000 : 365$ (dny) = 3 452,- Kč/1 den

$320\,000 : 3452 = 93$ dní

Návratnost investice je v případě tohoto opatření pro zdravotnickou organizaci XYZ velmi rychlá. Peněžní příjmy z investice se vyrovnají počátečnímu kapitálovému výdaji na investici již za čtvrt roku.

11.6.3 Zavedení kvalitního věrnostního programu pro zákazníky

Třetím opatřením je zavedení kvalitního věrnostního programu pro nové a stávající zákazníky. Vzhledem k tomu, že zdravotnická organizace doposud neměla nastaven žádný věrnostní program a lékaře odměňovala pouze dárkovými předměty, byla oproti konkurenčním firmám v určité nevýhodě a byla na to mnoha lékaři často upozorňována.

Prvním krokem bylo tedy zjistit, jaké výhody mají zákazníci u analyzované společnosti a u konkurenčních firem, za co si platí a jaké služby jim jsou naopak poskytovány zdarma. Tyto informace byly získány na základě interview s area manažerkou společnosti, která se podílela následně i na tvorbě návrhu věrnostního programu.

Vzhledem ke skutečnosti, že veškeré objednávky, které lékaři učiní, ať už přes e-mail, internetové stránky, telefon nebo přímo s obchodními zástupci, jsou zaznamenávány v počítačovém systému zdravotnické organizace XYZ, byl věrnostní program po domluvě s area manažerkou nastaven následujícím způsobem.

Z databáze zdravotnické organizace XYZ bylo zjištěno, že v evidenci mají 3 068 doktorů různých odborností, ale aktivně však spolupracuje pouze 1 500. Zbývající lékaři s firmou buď spolupracovali v minulosti a jsou dlouhou dobu v nečinnosti nebo zřídka odeberou spotřební materiál či výrobky z rychlé diagnostiky.

Z uvedeného počtu aktivních lékařů průměrně za loňský rok utratilo za výrobky zdravotnické organizace XYZ:

- 1 200 lékařů	15 000,- Kč
- 200 lékařů	30 000,- Kč
- 100 lékařů	60 000,- Kč

Jak již bylo zmíněno, obrat firmy v roce 2014 byl 30 mil. Kč a marže činí 30 %. Od tohoto věrnostního programu si zdravotnická organizace slibuje obnovení činnosti momentálně nespolupracujících lékařů, ale především navýšení obratu v podobě větších nákupů lékařů aktivně spolupracujících o 9 mil. Kč tedy 39 000 000,- Kč. Zisk by tedy činil 11 700 000,- Kč a jednalo by se o nárůst oproti roku 2014 o 2 700 000,- Kč.

Věrnostní program bude nastaven následujícím způsobem:

Nakoupí-li lékař za rok nad částku: 20 000,- Kč	dostane zpět 3%	
40 000,- Kč	dostane zpět 5%	Z výsledné částky
70 000,- Kč	dostane zpět 7%	

Pokud bude brána v úvahu skutečnost, že všech výše zmiňovaných 1 500 aktivních doktorů své nákupy navýší, vyplatila by zdravotnická organizace na bonusech následující položky:

- 1 200 x 20 000 = 24 000 000,- Kč	3%	720 000,- Kč	
- 200 x 40 000 = 8 000 000,- Kč	5%	400 000,- Kč	1 610 000,- Kč
- 100 x 70 000 = 7 000 000,- Kč	7%	490 000,- Kč	

Nárůst zisku by byl tedy oproti loňskému roku 2 700 000,- Kč, ale zdravotnická organizace vyplatí zpět 1 610 000,- Kč lékařům zpět v podobě finančních bonusů. Tento program by tedy společnosti přinesl 1 090 000,- Kč.

Vzhledem ke skutečnosti, že vedení zdravotnické organizace XYZ by uvažovalo o zavedení věrnostního programu pro zákazníky nejdříve v roce 2017, vzhledem k realizaci dalších dvou opatření, která budou zavedena už v letošním roce, nebude pro toto opatření počítána návratnost investice. Je zde velká pravděpodobnost, že se program bude dopracovávat a přizpůsobovat se aktuální situaci na trhu.

11.7 Nákladová analýza

V následující tabulce (Tab. 24) jsou shrnuty celkové náklady, které jsou spojené s realizací opatření přijetí nového OZ na Moravě a s pořízením větších skladovacích prostor.

Tab. 24 Celkové náklady projektu v letech 2015 až 2017 (Vlastní zpracování)

Měsíc	Náklady v jednotlivých letech (v Kč)		
	2015	2016	2017
Leden	X	72 000	72 000
Únor	X	72 000	72 000
Březen	X	72 000	72 000
Duben	X	72 000	72 000
Květen	X	72 000	72 000
Červen	X	72 000	72 000
Červenec	276 630	72 000	72 000
Srpen	347 000	72 000	72 000
Září	72 000	72 000	72 000
Říjen	72 000	72 000	72 000
Listopad	72 000	72 000	72 000
Prosinec	72 000	72 000	72 000
Celkem	911 630	864 000	864 000

Jak již bylo řečeno výše. O zavedení věrnostního programu firma uvažuje nejdříve v roce 2017, tudíž náklady spojené s tímto opatřením se firmě projeví až v roce 2018 při vyhodnocení dosažených bodů a poskytnutí daných slev. V tabulce (Tab. 24) jsou tedy vyčíslené celkové náklady spojené s přijmutím opatření větších skladovacích prostor a přijetím nového obchodního zástupce pro Moravu.

11.8 Časová analýza

Pro zjištění doby realizace projektu, byla použita CPM metoda neboli Critical Path Method (metoda kritické cesty). Cílem této analýzy je zjistit nejkratší možnou dobu realizace projektu včetně rozložení jednotlivých činností v čase.

Jednotlivé činnosti pro všechna tři navržená opatření jsou označeny velkými písmeny abecedy a doba trvání je stanovena ve dnech.

V následující tabulce (Tab. 25) jsou rozepsány jednotlivé činnosti projektu zvýšení konkurenceschopnosti zdravotnické organizace XYZ, doba jejich trvání a také vzájemná návaznost jednotlivých aktivit.

Tab. 25 Doba trvání a návaznost jednotlivých činností projektu (Vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Zahájení realizace projektu	1	-
B	Analýza pronájmů skladů	7	A
C	Uzavření smlouvy o pronájmu	5	B
D	Nákup vybavení skladu	21	C
E	Nákup chladicího zařízení	21	C
F	Úprava skladu	14	D, E
G	Naskladnění zboží	3	F
H	Výběr a přijetí nového OZ	20	A
I	Podpis smlouvy, vyzvednutí služebního vozidla	1	H
J	Školení zaměstnance – teorie	5	I
K	Školení zaměstnance – praxe	15	I
L	Testování zaměstnance	2	J, K
M	Vyzvednutí potřebných pomůcek	1	L
N	Průzkum trhu	20	A
O	Sběr informací od OZ	5	A, N
P	Sestavení nového věrnostního programu pro zákazníky	5	N, O
Q	Úprava podnikového systému	2	P
R	Vyhodnocení realizace projektu	1	Q

Na následujících obrázcích (Obr. 8, 9) je možno vidět zpracované informace z tabulky (Tab. 25) pomocí programu WinQSB, který je určen pro provádění CPM analýzy.

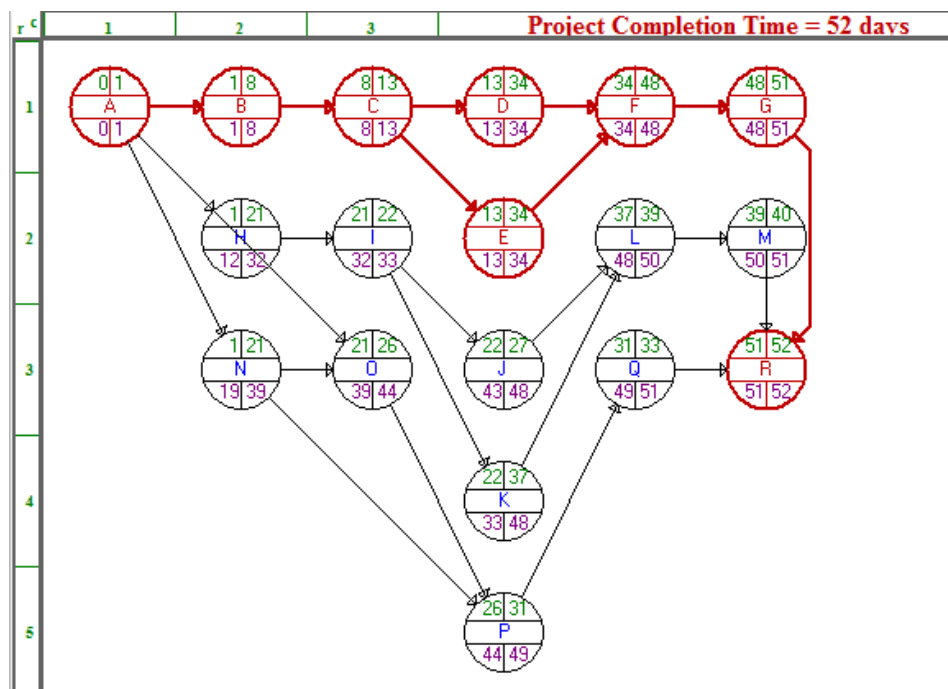
Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	7
3	C	B	5
4	D	C	21
5	E	C	21
6	F	D,E	14
7	G	F	3
8	H	A	20
9	I	H	1
10	J	I	5
11	K	I	15
12	L	J,K	2
13	M	L	1
14	N	A	20
15	O	A,N	5
16	P	N,O	5
17	Q	P	2
18	R	G,M,Q	1

Obr. 8 Tabulka s daty: Řešení pomocí programu WinQSB
(Vlastní zpracování)

03-02-2015 22:44:39	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	7	1	8	1	8	0
3	C	Yes	5	8	13	8	13	0
4	D	Yes	21	13	34	13	34	0
5	E	Yes	21	13	34	13	34	0
6	F	Yes	14	34	48	34	48	0
7	G	Yes	3	48	51	48	51	0
8	H	no	20	1	21	12	32	11
9	I	no	1	21	22	32	33	11
10	J	no	5	22	27	43	48	21
11	K	no	15	22	37	33	48	11
12	L	no	2	37	39	48	50	11
13	M	no	1	39	40	50	51	11
14	N	no	20	1	21	19	39	18
15	O	no	5	21	26	39	44	18
16	P	no	5	26	31	44	49	18
17	Q	no	2	31	33	49	51	18
18	R	Yes	1	51	52	51	52	0
	Project Completion Time		=	52	days			
	Number of Critical Path(s)		=	2				

Obr. 9 Tabulka s daty: Výsledné řešení pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování)

Na následujícím obrázku (Obr. 10) je vyobrazen síťový graf, který byl zpracován pomocí programu WinQSB.



Obr. 10 Síťový graf vytvořený v programu WinQSB (Vlastní zpracování)

Na základě provedené CPM analýzy byla objevena tato fakta:

- nejkratší možná doba, potřebná k dokončení projektu je 52 dní,
- jak je možné vidět z následujícího obrázku (Obr. 11) byly nalezeny dvě kritické cesty:

03-02-2015	Critical Path 1	Critical Path 2
1	A	A
2	B	B
3	C	C
4	D	E
5	F	F
6	G	G
7	R	R
Completion Time	52	52

Obr. 11 Kritické cesty stanovené programem WinQSB (Vlastní zpracování)

- přes činnosti: A, B, C, D, F, G, R
- přes činnosti: A, B, C, E, F, G, R.

U činností ležících na kritické cestě je časová rezerva rovna nule. Pokud by tedy došlo k navýšení počtu dní, potřebných k realizaci této činnosti, o stejný počet dní se navýší i celkové trvání celého projektu. U ostatních činností, navýšení počtu dní, nijak výrazně neovlivní celkovou délku projektu.

11.9 Riziková analýza

Každý projekt sebou nese množství rizik, které znamenají jeho ohrožení. Proto je pro zdravotnickou organizaci XYZ velmi důležité pokusit se možná rizika projektu odhalit a vymyslet případná opatření pro jejich minimalizaci.

V následující tabulce (Tab. 26) je možné vidět seznam rizik, se kterými se může společnost při realizaci projektu setkat.

Jednotlivá rizika jsou ohodnocena podle pravděpodobnosti rizika a stupně výskytu do skupin A, B a C na základě subjektivního hodnocení area manažerky společnosti XYZ.

Tab. 26 Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek	Faktor
	0,3	0,5	0,7	0,3	0,5	0,7		
							-	-
Nenalezení vhodných skladovacích prostor		X				X	0,35	A
Vysoké náklady na provoz skladu		X			X		0,25	B
Nadměrná vlhkost prostor	X			X			0,09	C
Problém zavedení věrnostního programu do stávajícího systému	X				X		0,15	C
Nesplnění očekávání nového věrnostního programu		X				X	0,35	A

Výhody spojené s věrnostním programem budou pro lékaře nedostačující		X				X	0,35	A
Nepřijetí nového OZ do stávajícího týmu	X			X			0,09	C
Neschopnost nového zaměstnance	X				X		0,15	C
Nesympatie nového zaměstnance u lékařů	X			X			0,09	C
Neplnění stanovených plánů a obrátů firmy novým zaměstnancem		X				X	0,35	A

11.9.1 Navrhovaná opatření pro minimalizaci rizik

Navrhovaná opatření pro rizika skupiny A:

- nenalezení vhodných skladovacích prostor – dlouhodobá a kvalitní analýza nabídek pronájmů v okolí sídla zdravotnické organizace XYZ,
- nesplnění očekávání nového věrnostního programu – je nutná průběžná kontrola a hodnocení věrnostního programu, na základě kterého se stanoví případné změny,
- výhody spojené s věrnostním programem budou pro lékaře nedostačující – je nutné provést kvalitní průzkum trhu jak u samotných lékařů, tak se pokusit zjistit, jaké věrnostní programy nabízejí konkurenční společnosti,
- nesplnění stanovených plánů a obrátů firmy novým zaměstnancem – před samotným nástupem do zaměstnání zaměstnanec absolvuje zkušební jízdy s profesně staršími kolegy nebo přímo s area manažerkou zdravotnické organizace XYZ.

Navrhovaná opatření pro rizika skupiny B:

- vysoké náklady na provoz skladu – včasné zjištění ceny energií v dané části města a analýza nabídek jednotlivých energetických společností.

Navrhovaná opatření pro rizika skupiny C:

- nadměrná vlhkost prostor – výběr prostor s dobrým systémem odvětrávání, případně nákup přístroje na odstranění vlhkosti,
- problém zavedení věrnostního programu do stávajícího systému – je nutné zjistit programy, které budou se stávajícím firemním systémem kompatibilní,
- nepřijetí nového OZ do stávajícího týmu – zvolení vhodného adaptačního programu, teambuilding, různá firemní setkání,
- neschopnost nového zaměstnance – kvalitní zaškolení, nedá se však ovlivnit samotný přístup jedince,
- nesympatie nového zaměstnance u lékařů – organizování nejrůznějších školení zaměřených na vystupování, jednání se zákazníky či vedení obchodních rozhovorů.

11.10 Hlavní přínosy projektu

Hlavními přínosy projektu mohou být následující skutečnosti.

- větší spokojenost zákazníků,
- zamezení možných výpadků dodávek spotřebního materiálu,
- lepší rozvržení práce mezi tým obchodních zástupců na Moravě,
- kvalitnější a intenzivnější poprodejní péče,
- oslovení dalších lékařských odborností,
- zvyšování firemního zisku,
- upevnění a vylepšení současného postavení na trhu.

ZÁVĚR

Analýza konkurence je v dnešní době klíčovým faktorem úspěchu, bez kterého se žádná organizace neobejde. Nejdůležitějším prvkem však i nadále zůstává orientace na zákazníka a snaha uspokojování jeho potřeb. Tato skutečnost v dnešním světě totiž určuje firmě jisté postavení na trhu a také její budoucí vzestup či pád.

Diplomová práce byla rozdělena do 3 částí. V první části práce bylo využito odborné literatury pro zpracování informací z oblasti konkurenceschopnosti a zdravotnictví pro lepší pochopení dané problematiky.

V druhé části práce bylo využito informací z části teoretické a tyto poznatky byly aplikovány do praxe ve zdravotnické organizaci XYZ.

V úvodu byla využita analýza obchodního zastoupení zdravotnické organizace XYZ, na základě PEST analýzy byly zjištěny základní makroekonomické faktory, které společnost XYZ z vnějšího prostředí nejvíce ohrožují. Porterova analýza poukázala na největší konkurenty zdravotnické organizace XYZ a jejich hlavní konkurenční výrobky. Pomocí GE matice byla porovnávána tržní atraktivita a konkurenční schopnost analyzované organizace s jejími hlavními konkurenty.

Výše uvedené skutečnosti byly shrnuty do závěrečné SWOT analýzy, ze které vyplynuly nedostatky, které by se měla společnost XYZ snažit odstranit. Jedná se zejména o nedostatečné skladové prostory, málo obchodních zástupců na Moravě a nezavedený věrnostní program pro zákazníky.

V poslední části práce byl na základě provedených analýz vypracován projekt na zvýšení konkurenceschopnosti zdravotnické organizace XYZ. Na základě zjištěných nedostatků byla společnosti navržena tři opatření. Prvním z nich je pronájem větších skladovacích prostor, dále přijetí nového OZ na Moravu a zavedení věrnostního programu.

Z hlediska implementace do praxe byl projekt zhodnocen pomocí časové, nákladové a rizikové analýzy a byla vypočtena návratnost investice pro dvě opatření. V závěru byla uvedena rizika, která mohou při realizaci projektu vzniknout i následná opatření pro jejich minimalizaci a také hlavní přínosy projektu.

Při zpracování diplomové práce jsem vycházela ze Zásad pro vypracování diplomové práce, které jsou uvedeny v zadání diplomové práce. Dle mého názoru jsem splnila všechny stanovené a požadované cíle.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ALERE, ©2010-2015. O nás. *Alere*. [online]. [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: http://www.alere.com/cz/cs_cz/about.html
- BOROVSKÝ, Juraj a Věra DYNTAROVÁ, 2010. *Ekonomika zdravotnických zařízení*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 114 s. ISBN 978-80-01-04485-8.
- BUREŠ, Ivan, 2012. *Ofenzivní marketing, aneb, Jak zaútočit na konkurenci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 175 s. ISBN 80-7261-060-0.
- BTL, © 2014. Společnost. *BTL*. [online]. [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.btl.cz/o-spolecnosti/spolecnost/>
- COMPEK, © 2010. Úvodní stránka. *Compek*. [online]. [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.compek.cz/>
- Český statistický úřad, 2015. *Nejnovější ekonomické údaje*. [online]. [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>
- ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- DAVID, Fred R. 2013. *Strategic management concepts: a competitive advantage approach*. 14th ed. Boston: Pearson, 386 s. ISBN 978-0132666213.
- EXNER, Lubomír, Tomáš RAITER a Dita STEJSKALOVÁ, 2005. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 188 s. ISBN 80-86419-73-8.
- GIBSON, Rowan a Charles B. HANDY, 2007. *Rethinking the future*. 1st ed. Great Britain: Biddles, 276 s. ISBN 1-85788-108-7.
- GLADKIJ, Ivan, 2003. *Management ve zdravotnictví*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 380 s. ISBN 80-7226-996-8.
- GROMBÍŘOVÁ, Kristýna, 2007. *Efekty konkurence na trhu zdravotního pojištění a zdravotní péče*. [online]. Brno [cit. 2014-10-27]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/76068/esf_m/Diplomova_prace.pdf

HAMEL, Gary, 2013. *Na čem dnes záleží: jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 311 s. ISBN 978-80-904890-6-6.

Interní dokumenty zdravotnické organizace XYZ, 2015

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 272s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 2.vyd.Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-670-8.

JAROŠOVÁ, Darja, 2008. *Organizace a řízení ve zdravotnictví*. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 107 s. ISBN 978-80-7368-605-5.

JIRÁSEK, Jaroslav, 2001. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

KAŇOVSKÁ, Lucie a Eva TOMÁŠKOVÁ, 2009. *Doprovodné služby – konkurenční výhoda?* 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 203 s. ISBN978-80-7204-619-5.

KARLÖF, Bengt a Fredrik H LÖVINGSSON, 2006. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 309 s. ISBN 80-251-1001-x.

Komplexní systém právních informací..., © 2004 – 2015. *Zákony ČR*. [online]. Ostrava. [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: http://www.zakonycr.cz/?typ=zakony&akce=free&akcekrok=free_vybrane

KOTLER, Philip, 1995. *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. 978-80-247-1545-2.

MARINIČ, Pavel a Romana NÝVLTOVÁ, 2010. *Finanční řízení podniku – moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

NENADÁL, Jaroslav, 2006. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

MALÝ, Ivan, 2006. *Konkurenčnost zdravotnických trhů*. [online]. Brno [cit. 2014-10-27]. Dostupné

z:http://is.muni.cz/el/1456/jaro2006/PVEKZD/um/1250876/konkurencnost_zdrav._trhu.pdf

MOUDRÝ, Marek, 2008. *Marketing – základy marketingu*. 1. vyd. Kralice na Hané: Computer Media, 80 s. ISBN 978-80-7402-000-1.

ORION DIAGNOSTICA, © 2013 – 2014. O nás. *Orion diagnostica*. [online]. [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.oriondiagnostica.cz/O-nas/>

PAPULOVÁ, Zuzana, 2012. *Strategické analýzy s podporou strategického myslenia: aktuálny trend v strategickom manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 231 s. ISBN 978-80-89553-10-5.

PAVLŮ, Dušan, 2007. *Marketingové komunikace a konkurence: Marketing communication and competition*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 172 s. ISBN 978-80-7318-634-0.

PEŠEK, Jaromír a Jiřina PAVLÍKOVÁ, 2005. *Naše zdravotnictví a lékárenství v EU*. 1. vyd. Praha: Grada, 152 s. ISBN 80-247-1392-6.

PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E, 2004. *Competitive advantage: creating and sustaining superior perform.* 1st Free Press Export ed. New York: Free Press, 557 s. ISBN 0-7432-6087-2.

ROCHE, 2012. Profil společnosti ROCHE s. r. o. *Roche*. [online]. [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.roche.cz/home/roche-ceska-republika/profil-spolecnosti.html>

STAŇKOVÁ, Pavla, 2013a. *Marketingové řízení nemocnic: Marketing management of hospitals : teze habilitační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 54 s. ISBN 978-80-7454-253-4.

STAŇKOVÁ, Pavla, 2013b. *Marketingové řízení nemocnic*. 1. vyd. Žilina: Georg, 2013, 208 s. ISBN 978-80-89401-64-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VAŇÁK, Miloslav a František NAHODIL, 2007. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 97 s. ISBN 978-80-86754-85-7.

VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

ZLÁMAL, Jaroslav, 2006. *Marketing ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 150 s. ISBN 80-7013-441-0.

ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ, 2013. *Ekonomika zdravotnictví*. 2.vyd. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 249 s. ISBN 978-80-7013-551-8.

XYZ, © 2013. [online]. [cit. 2014-01-08].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRP	C-reaktivní protein
DDI	D – dimer (diagnóza tromboembólie)
EHK	Externí hodnocení kvality
Hb	Hemoglobin
HbA1c	Glykovaný hemoglobin
INR	Srážlivost krve
OZ	Obchodní zástupce
POCT	Point of care testing
RD	Rychlá diagnostika
TRO	Troponin (potvrzení srdečního infarktu)
USA	Spojené státy americké

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Model soudobé konkurenceschopnosti	14
Obr. 2 Porterův model pěti konkurenčních sil	18
Obr. 3 Kritické faktory úspěšnosti programu partnerství s dodavateli	41
Obr. 4 Loga spolupracujících světových značek se zdravotnickou organizací XYZ	45
Obr. 5 Organizační struktura zdravotnické organizace XYZ	50
Obr. 6 GE matice	71
Obr. 7 Matematický model SWOT analýzy zdravotnické organizace XYZ	74
Obr. 8 Tabulka s daty: Řešení pomocí programu WinQSB	93
Obr. 9 Tabulka s daty: Výsledné řešení pomocí programu WinQSB	93
Obr. 10 Síťový graf vytvořený v programu WinQSB	94
Obr. 11 Kritické cesty stanovené programem WinQSB	94

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 ABC analýza podle počtu prodaných výrobků	48
Tab. 2 Porovnání přístrojů a laboratoře	49
Tab. 3 Otázky při prodejní prezentaci a jejich účinek	52
Tab. 4 Analýza obchodního zastoupení firmy	52
Tab. 5 Obrat OZ za rok 2014 rozdělený podle regionů	53
Tab. 6 Nejvýznamnější faktory ovlivňující zdravotnickou organizaci XYZ	59
Tab. 7 Porovnání přístrojů CUBE a Quickread	62
Tab. 8 Porovnání přístrojů Q-labs a Inratio 2 PT/INR	62
Tab. 9 Porovnání přístrojů Q-labs a Coagucheck XS	63
Tab. 10 Porovnání přístrojů Oscar tlakový holter a Holter	63
Tab. 11 Porovnání přístrojů MESI (ABI) a BOSO (ABI)	64
Tab. 12 ABC analýza odběratelů zdravotnické organizace XYZ	66
Tab. 13 ABC analýza nejvýznamnějších dodavatelů zdravotnické organizace XYZ	67
Tab. 14 Analýza mikroprostředí – největší hrozby zdravotnické organizace XYZ	68
Tab. 15 Hodnocení tržní atraktivity a konkurenční schopnosti zdravotnické organizace XYZ	69
Tab. 16 Hodnocení tržní atraktivity a konkurenční schopnosti konkurenčních zdravotnických firem	70
Tab. 17 Vybavení skladovacích prostor, které je třeba dokoupit	81
Tab. 18 Analýza nabídek oslovených firem	82
Tab. 19 Výpočet nejvhodnější varianty	83
Tab. 20 Propočet nákladů pronájmu skladovacích prostor	83
Tab. 21 Náklady za jednotlivé měsíce, spojené s pořízením větších skladovacích prostor v letech 2015 až 2017	84
Tab. 22 Náklady související s přijetím nového OZ na Moravě	87
Tab. 23 Náklady za jednotlivé měsíce, spojené s přijmutí nového OZ v letech 2015 až 2017	88
Tab. 24 Celkové náklady projektu v letech 2015 až 2017	91
Tab. 25 Doba trvání a návaznost jednotlivých činností projektu	92
Tab. 26 Riziková analýza projektu	95

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozhovor s area manažerkou zdravotnické organizace XYZ

PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR S AREA MANAŽERKOU ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE XYZ

Otázka č. 1 Jaký počet zaměstnanců působí na pozici obchodního zástupce?

Ve zdravotnické organizaci XYZ je na této pracovní pozici zaměstnáno celkem 6 zaměstnanců. Z toho 4 zaměstnanci působí v Čechách a pouze 2 na Moravě.

Otázka č. 2 Jakým způsobem jsou pracovníci do organizace XYZ vyhledávání?

Společnost pracovníky vyhledává pomocí internetových portálů jobs.cz či práce.cz nebo na doporučení stávajících zaměstnanců.

Otázka č. 3 Jakým způsobem jsou pracovníci do organizace přijímání?

Uchazeči o zaměstnání ve zdravotnické organizaci musí projít přes klasický přijímací pohovor, který ve většině případů vede ředitelka společnosti společně s obchodním ředitelem.

Otázka č. 4 Jaké jsou požadavky na přijímané zaměstnance?

Zájemci o pracovní pozici v organizaci XYZ musí mít nejméně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Vzdělání ve zdravotnické oblasti je samozřejmě výhodou. Musí vlastnit řidičský průkaz skupiny B a musí být aktivním řidičem, protože práce obchodního zástupce je spojena s každodenním cestováním. Dále musí být člověk komunikativní, flexibilní, musí ovládat práci na PC. Praxe na pozici obchodního zástupce je velkou výhodou.

Otázka č. 5 Jaká je průměrná délka pracovního poměru jednoho zaměstnance a kolik zaměstnanců je zde déle než 1 rok?

Průměrná délka pracovního poměru ve zdravotnické organizaci XYZ se pohybuje okolo 1,5 roku. Existují dva hlavní důvody, proč bývají většinou po této době poměry ukončeny. První příčinou je ukončení poměru ze strany organizace. Bývá to zejména z důvodu nevládnutí zaměstnance časovou i obsahovou náročností pracovní pozice. Druhým nejčastějším důvodem bývá odchod ze strany zaměstnance z finančních důvodů a lepší pracovní nabídky. Déle než jeden rok působí ve zdravotnické organizaci XYZ čtyři zaměstnanci.

Otázka č. 6 Jakou mají obchodní zástupci v organizaci pracovní dobu?

Pracovní doba obchodních zástupců je do určité míry flexibilní. Musí však odpracovat minimálně osm hodin v terénu, ale návštěvy lékařů a jejich pořadí si plánují na základě telefonické domluvy s nimi. Poté je čeká ještě práce na PC cca 2 hodiny. Mohou si tedy roz-

vrhnout, kdy si zpracují návštěvy a objednávky do firemního systému, ale mělo by to být zadáno nejpozději do půlnoci daného dne.

Otázka č. 7 Mají obchodní zástupci k dispozici firemní vozidla?

Zdravotnická organizace XYZ poskytuje obchodním zástupcům automobily k firemním i osobním účelům. Soukromé jízdy však musí zaměstnanci poctivě zapisovat do výkazů, což je kontrolováno se systémem GPS. Poté jsou na základě firmou stanovené sazby na kilometr zaměstnanci vypočteny náklady, které musí za soukromé jízdy uhradit.

Otázka č. 8 Využívá zdravotnická organizace karty CCS pro tankování pohonných hmot?

Organizace XYZ k mému překvapení nevyužívá CCS karty. To je z mého pohledu pro zaměstnance dost omezující faktor. Mohlo by dojít i k odchodu kvalitního zaměstnance, který například už ve firmě, která CCS karty používala, pracoval a tento komfort mu zkrátka bude chybět a způsob, kterým fungují obchodní zástupci u organizace XYZ mu nebude vůbec vyhovovat.

Otázka č. 9 Z jakých složek se skládá mzda obchodního zástupce v organizaci XYZ?

Mzda se skládá ze dvou základních složek a to z fixní části, která se za žádných okolností nemění a z motivační složky. Výše motivační složky je stanovována na základě počtu prodaných přístrojů, rychlé diagnostiky a spotřebního materiálu a také je závislá na skutečnosti, zda pracovník splní daný obrat za měsíc.

Otázka č. 10 Jaký nabízíte svým obchodním zástupcům motivační program?

Obchodní zástupci jsou motivováni kvartálními odměnami, které závisí na splnění či nesplnění stanoveného obratu. Dále jsou hodnoceni za působení na zdravotnických kongresech, seminářích a výstavách. Jsou odměňováni buď provizemi za nastavený obrat dané události, nebo provizemi za počet prodaných POCT přístrojů, který stanovuje vedení společnosti. Dále mají zaměstnanci k dispozici již zmíněný firemní automobil, PC a mobilní telefon. Po uplynutí jednoho roku ve firmě, zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na penzijní pojištění. Posledním bonusem, který obchodní zástupci dostávají, jsou Vánoční prémie, jejichž výše je určována vedením společnosti na základě úspěšnosti zdravotnické organizace XYZ v daném roce.