VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

TVORBA LOGISTICKÉ KONCEPCE VE VYBRANÉ FIRMĚ

CREATING LOGISTICS CONCEPTS IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. MARTIN KOC
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.
SUPERVISOR

BRNO 2015

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2014/2015
Ústav ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Koc Martin, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Tvorba logistické koncepce ve vybrané firmě

v anglickém jazyce:

Creating Logistics Concepts in the Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Popis podnikání ve firmě se zaměřením na:
- materiálové toky
- zákazníky
- dodavatele

Cíle řešení
Analýza současného stavu dle vybraných oblastí
Vytipování teoretických přístupů pro řešení ke splnění zakázek
Návrh koncepce materiálových a informačních toků
Popis podmínek realizace a přínosů
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

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

Seznam odborné literatury:

CHRISTOPHER,M. Logistika v marketingu. Přel.Prokeš R., Praha: Management Press 2000, 166 s. ISBN 80-7261-007-4.
JUROVÁ,M. a kol. Výrobní procesy řízené logistikou.. 1.vyd. Praha: Albatros Media 2013, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.
KERBER, B. a B. J. DRECKSHAGE. Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.
LAMBERT,D.M., J.R.STOCK a L.M.ELLRAM. Logistika.. Praha: Computer Press 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
SCHULTE,CH. Logistika. 1. vyd. Praha:Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. Ředitel ústavu	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na tvorbu logistické koncepce dopravní zdravotní služby Nemocnice Znojmo. Obsahuje teoretickou část popisující logistiku, analyzuje současnou situaci podniku a dále jsou v práci uvedeny změny, které chod dopravní zdravotní služby optimalizují.

Klíčová slova

logistika, logistická koncepce, dispečink, analýza, doprava, nemocnice

Abstract

The diploma thesis focuses on creating logistic concept of medical transport service of Hospital Znojmo. It contains theoretical part, which describes logistics, it analyses current business situation and there are presented changes to optimalize medical transport service.

Keywords

logistics, logistic concept, dispatching, analysis, transport, hospital

Bibliografická citace

KOC, M. *Tvorba logistické koncepce ve vybrané firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 79 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 26. 5. 2015

……
Martin KOC

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marii Jurové, Csc. za její odborné rady a konzultace, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Petru Šimečkovi, Ph.D., MBA a paní Haně Cardové, kteří mi ochotně poskytovali informace o chodu DZS Nemocnice Znojmo.

Obsah

Úvod **10**
1 Cíl práce a metodika **11**
2 Logistika a její vývoj **12**
2.1 Definice logistiky 12
2.2 Vývoj logistiky 14
2.2.1 Období do roku 1950 14
2.2.2 Období do roku 1970 14
2.2.3 Období do roku 1985 15
2.2.4 Období od roku 1985 do současnosti 15
2.2.5 Aspekty ovlivňující vývoj logistiky 16
2.3 Všeobecný model logistického řetězce 17
2.3.1 Hmotná stránka logistického řetězce 18
2.3.2 Nehmotná stránka logistického řetězce 18
2.3.3 Články logistického řetězce 18
2.4 Informační systémy v logistice 20
2.4.1 Systémy DSS 20
2.4.2 Cyklus zákaznické objednávky 21
2.4.3 Systém EDI 22
2.4.4 Cesta zákaznické objednávky 24
2.4.5 Finanční aspekty zavedení informačního systému 25
2.5 Logistické náklady 25
2.5.1 Náklady zákaznického servisu 27
2.5.2 Náklady na přepravu 27
2.5.3 Náklady udržování zásob 29
2.5.4 Skladovací náklady 29
2.5.5 Množstevní náklady 29
2.5.6 Náklady na informační systém 29
3 Analýza trhu, strategie firmy **30**
3.1 Externí analýza trhu 30
3.1.1 SLEPT analýza 30
3.1.2 Porterův model pěti sil 32

3.2 Interní analýza trhu 33
3.2.1 SWOT analýza 34
3.3 Obchodní strategie - Marketingový mix 35
3.3.1 Produktová politika (Product) 35
3.3.2 Cenová politika (Price) 35
3.3.3 Komunikační politika (Promotion) 35
3.3.4 Distribuční politika (Place) 35
3.3.5 Lidé (People) 36
4 Praktická část 37
4.1 Charakteristika Nemocnice Znojmo 37
4.1.1 Historie Nemocnice Znojmo 37
4.1.2 Oblast působení a funkce nemocnice 37
4.1.3 Předmět činnosti nemocnice 37
4.1.4 Poskytované služby 38
4.2 Vize a mise nemocnice 39
4.2.1 Mise nemocnice 39
4.2.2 Vize nemocnice 39
4.3 Firemní strategie 41
4.3.1 Firemní strategie 41
4.3.2 Vymezení SBU 41
4.3.3 Organizační přístup 42
4.4 Charakteristika Dopravní zdravotní služby Nemocnice Znojmo 42
4.5 Analýza současného stavu DZS Nemocnice Znojmo 43
4.5.1 Vozový park 43
4.5.2 Zaměstnanci 47
4.5.3 Dispečink 47
4.5.4 Cenová politika DZS 48
4.5.5 Bodové hodnoty zdravotních výkonů 49
4.5.6 SLEPT analýza 54
4.5.7 Porterův model pěti sil 57
4.5.8 SWOT analýza 60
5 Navrhovaná opatření 62

5.1 Využití systému GPS 62
5.1.1 Princip funkce GPS 62
5.1.2 GPS software 62
5.1.3 Webdispečink 62
5.2 Přesunutí dispečinku 68
5.3 Sběr informací 69
5.4 Motivace zaměstnanců 70
5.4.1 Vnitřní motivace 70
5.4.2 Vnější motivace 71
Závěr 75
Literatura 76
Seznamy 78

Úvod

Tato diplomová práce se věnuje logistické koncepci firmy a to konkrétně logistické koncepci dopravní zdravotní služby Nemocnice Znojmo. Práce je rozdělena na teoretickou část, praktickou část a část návrhovou.

Dopravní zdravotní služba se zabývá přepravou pacientů a jejich doprovodu do nebo ze zdravotnického zařízení, mezi zdravotnickými zařízeními, ale také má na starosti převoz zdravotnického materiálu a vzorků. Dopravní zdravotní služba je součástí zdravotní péče, její provozovatelé tak musí dodržovat velký počet zákonem stanovených předpisů. Hlavním úkolem a posláním DZS je rychlá a bezpečná přeprava pacientů, kteří o převoz zažádají. Dalším aspektem však musí být také ekonomické využívání jejich zdrojů.

Teoretická část práce se zabývá definicí logistiky a jejím vývojem, je zde pospán logistický řetězec a jeho součásti a také jsou zde v teoretické rovině popsány metody analýzy trhu. Tato část poskytuje informace, které jsou následně použity pro reálný podnik a jsou dále aplikovány v praktické části práce.

Praktická část této diplomové práce je zaměřena na analýzu současného stavu logistické koncepce dopravní zdravotní služby Nemocnice Znojmo. Dopravní zdravotní služba je ve velké míře závislá na spolupráci se zdravotními pojišťovnami, které převozy pacientů proplácí v závislosti na vytíženosti sanitního vozu, druhu přepravy, ujetých kilometrech a dalších aspektech. Důležitou roli při práci DZS zaujímá dispečer, jehož úkolem je mít přehled o pohybu sanitních vozů, na základě čehož probíhá jejich koordinace. Fungování dispečinku tak ve velké míře ovlivňuje výnosovou oblast dopravní zdravotní služby, ať už v positivním směru při jeho optimálním fungování, tak ve směru negativním, pokud způsob koordinace sanitních vozů není efektivní. Jelikož se jedná o službu, které ke svému provozu využívá rozsáhlého vozového parku, nákladovou položku tak nejvíce ovlivní cena pohonných hmot.

V části návrhové jsou vyhodnoceny informace z předešlých částí diplomové práce, na základě čehož byly vypracovány opatření, která by pomohla činnost DZS optimalizovat. Jedná se pak především o využití moderních technologií při práci dispečinku.

1 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce „Tvorba logistické koncepce ve vybrané firmě“, která byla vypracována konkrétně pro úsek dopravní zdravotní služby Nemocnice Znojmo, je optimalizace logistické koncepce ke splnění požadavků zákazníků z pohledu času, nákladů a prostoru.

Vedlejšími cíli jsou poté analýza činnosti dispečinku, analýza vykazování přepravy pojišťovnám a plateb samoplátců, zvýšení počtu přepravených osob dopravní zdravotní službou Nemocnice Znojmo a optimalizace nákladů poskytovaných služeb a zlepšení jejich kvality.

Za účelem splnění stanovených cílů je nutné prostudovat zdroje odborné literatury, která se touto tématikou zabývá. Na základě získaných informací potom vypracovat teoretickou část a následně teoretické znalosti využít v praxi a aplikovat je.

V praktické části bylo provedeno pozorování a diskuze se zaměstnanci dopravní zdravotní služby Nemocnice Znojmo o provozu a fungování tohoto úseku nemocnice a dále bylo využito údajů zachycených v účetních výkazech Nemocnice Znojmo. S využitím těchto informací pak byly navrženy možné inovace.

2 Logistika a její vývoj

Slovo logistika je velmi starého původu a postupem doby nabývalo různých významů. Ve starověku až do roku 1600 bylo pod tímto pojmem rozuměno praktické počítání s číslicemi. Pojmem logistika byla nazývána taktéž matematická logika. Ve slovnících ze sedmdesátých let 20. Století bylo vysvětlení pojmu logistika vázáno na armádu a to jako soubor zařízení v hlubokém týlovém území, které slouží armádě jako výcvikový prostor, sklady materiálu, zásob atd. Toto vymezení se již přibližuje modernímu chápání logistiky.[1]

2.1 Definice logistiky

Existuje několik definic logistiky, které byly v průběhu let publikovány. Zde jsou některé z nich uvedeny:

Logistika je systém tvorby, řízení, regulace a vlastního průběhu materiálového toku, energií informací a přemisťování osob. (JHDE, G.B.: Logistik. Stuttgart 1972)

Je to souhrn činností, kterými se utvářejí, řídí a kontrolují všechny pohybové a skladovací pochody. Souhrou těchto činností mají být efektivně překlenuty prostor a čas. (PFOHL, H. CH.: Logistik systeme Betriebwirtschaftliche Grundlagen. Berlin, Springler 1985)

Je to řízený hmotný tok výrobních a oběhových procesů v odvětvích národního hospodářství a mezi nimi s cílem největší efektivnosti. (KRAMPE, H.: Je logistika vědní disciplínou – MSB, Praha 11/1990)[2]

[1] SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. 315 s. Business books (CP Books). s. 15

[2] SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. 315 s. Business books (CP Books). s. 21

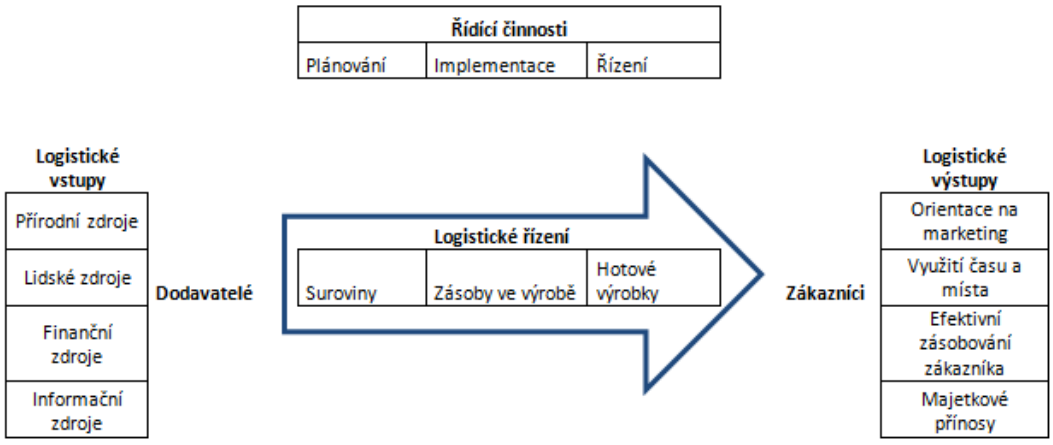
Dále jsou to definice českých autorů z devadesátých let:

Logistiku si lze představit jako posloupnost činností zahrnujících řízení a vlastní realizaci pohybu a skladování materiálů, polotovarů a finálních výrobků. Jde v podstatě o sled obchodních a fyzických operací končících dopravou výrobku k odběrateli.[3]

Logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného efektu.[4]

Všechny složky logistického řízení jsou pak zachyceny na následujícím obrázku:

Obr. č. 1- Složky logistického řízení



Logistické činnosti	
Zákaznický servis	Výběr lokalit závodu a skladu
Prognózování poptávky	Řízení nákupu
Distribuční komunikace	Balení zboží
Řízení stavu zásob	Řízení pohybu vráceného zboží
Řízení pohybu materiálu	Recyklace
Vyřizování objednávek	Doprava a přeprava
Zajištění náhradních dílů a servisu	Skladování

Zdroj: Vlastní zpracování na základě LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2005. 589 s., ISBN 80-251-0504-0, s. 5

[3] GROS, I. *Logistika.* 1.vyd. Praha : VŠCHT v Praze, 1993, 131 s., ISBN 80-7080-216-2, s. 16.
[4] PERNICA, P. *Logistický management*. 1. vyd. Praha : Radix, 1998, 660 s., ISBN 80-86031-13-6, s. 80.

2.2 Vývoj logistiky

Kořeny počátků logistiky musíme hledat ve vojenství. V podnikové praxi pak byla logistika použita nejdříve ve Spojených státech Amerických. Vše se odvíjelo od nutnosti překonat velké vzdálenosti, proto se začal prosazovat nový pohled na materiálové toky. Nyní se na ně nahlíželo jako na řetězec operací probíhajících v prostoru a čase za pomoci fungujících toků informací.

Logistika se začala rozvíjet zejména během a po druhé světové válce. Efektivní řešení logistických operací byl totiž jeden z klíčových aspektů, který pomohl k vítězství spojeneckých vojsk.
Vývoj logistiky po 2. světové válce lze rozdělit do čtyř zásadních období:

2.2.1 Období do roku 1950

Toto období je charakterizováno jako uplatňování dílčích realizací, které však nebyly vzájemně příliš provázány. Proto v tomto období nepřinášela logistiky tak velké úspory, jako v dnešní době.

2.2.2 Období do roku 1970

V tomto období se podniky začaly snažit nakupovat optimální zboží a výhodně ho prodávat. Přepravě a problémům s ní spojených však podniky věnovali pouze minimální pozornost. Distribuce zboží byla zanedbávána, přitom při pohledu na celkové náklady hraje tato položka významnou roli.

V 50. letech 20. století byly nastoleny významné podněty pro rozvoj logistiky:

- Vývoj elektronického zpracování dat
- Matematické modelování
- Expanze koncepce marketingu
- Rozšíření trhu v mezinárodním měřítku
- Zvýšení konkurence

- Enormní tlak na zisky
- Zvýšený význam distribuce
- Růst distribučních nákladů
- Diverzifikace výrobků
- Vývoj systémové teorie a teorie řízení
- Výzkum v oblasti distribuce

2.2.3 Období do roku 1985

V tomto období se logistika úspěšně rozvinula v USA a začala být zaváděna i v evropském hospodářství. Základ logistických projektů tvořily distribuční systémy, avšak bylo zjištěno, že jejich součástí musí být i systémy informační a velmi důležitý je ekonomický pohled na veškerou činnost.

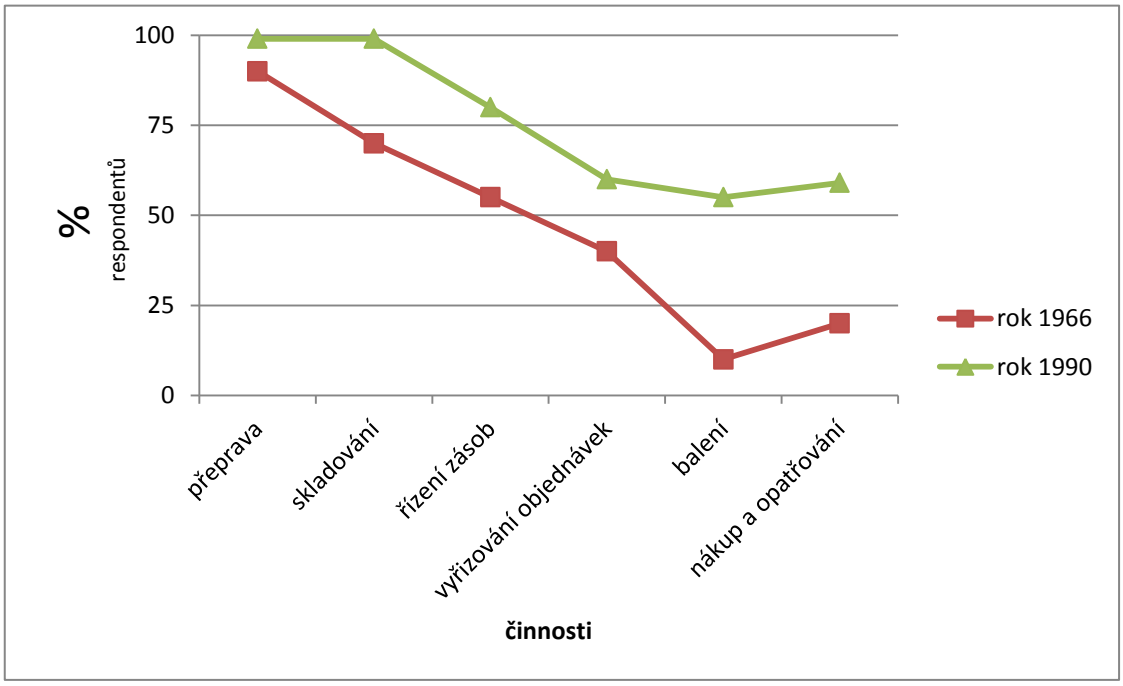
2.2.4 Období od roku 1985 do současnosti

Prosazuje se systém integrované logistiky, ta vychází z filozofie konkurenční výhody postavené na informačních tocích. Uspokojení potřeb zákazníka při ekonomických pohledech na celkovou činnost firmy se klade na první místo.[5]

[5] SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. 315 s. Business books (CP Books). s. 18-19.

Pohled na důležitost jednotlivých oblastí činnosti v podniku je zachycen v následujícím grafu:

Graf č. 1 – Důležitost logistických činností v průběhu let



Zdroj: Vlastní zpracování na základě SCHULTE, Ch. Logistika. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2., s. 15.

Graf byl zpracován na základě odpovědí německých manažerů na anketu, která byla provedena v roce 1987 Technickou univerzitou v Berlíně ve spolupráci se Spolkovým svazem logistiky.

2.2.5 Aspekty ovlivňující vývoj logistiky

Na nutnosti vývoje logistiky během let se podílelo mnoho aspektů. Nejzásadnější vliv měly tyto.

2.2.5.1 Deregulace dopravy

Deregulace dopravy přinesla podnikům mnohem více možností, jak přepravovat zboží. Mezi přepravci se tak zvýšila konkurence, což přineslo lepší vyjednávací podmínky pro jejich zákazníky.

2.2.5.2 Konkurenční tlak

Hospodářství se postupem času stávalo stále více globálním, což přineslo zvýšený konkurenční tlak na domácí firmy ze strany zahraničních podniků. Domácí podniky hledaly způsob, jak se odlišit od jiných konkurentů a svou pozornost zaměřili na logistiku.

Podniky dnes také nakupují ve velké míře v zahraničí a také do zahraničí více prodávají, což prodlužuje logistický řetězec, který je proto nákladnější a je vyvíjen tlak na jeho efektivitu.

2.2.5.3 Informační technologie

Díky vývoji informačních technologií se pro podniky zjednodušily činnosti jako objednávání, monitoring pohybu materiálu, skladování zboží atd. Dalšími faktory, které přispívají ke zvýšenému zájmu o logistiku, jsou rozvoj technologie informačních systémů, důraz na zákaznický servis stále vyšší význam systémového přístupu a koncepce celkových nákladů.[6]

2.3 Všeobecný model logistického řetězce

Pod logistickým řetězcem si můžeme představit soubor hmotných a nehmotných toků probíhajících v posloupnosti navazujících článků, jejichž struktura je odvozená od požadavků pružně a hospodárně uspokojit potřebu konečného zákazníka.

Logistickým řetězcem je také dynamické propojení trhu spotřeby s trhem surovin a materiálu, který vychází z poptávky konečného zákazníka, a nebo se váže na konkrétní zakázku nebo výrobek.

---

[6] LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0. s. 6-7.

2.3.1 Hmotná stránka logistického řetězce

Hmotná stránka logistického řetězce spočívá v uchování a přemisťování věcí uspokojujících potřebu konečného zákazníka, tzn. hotového výrobku, anebo věcí, které toto uspokojení podmiňují. Sem můžeme zařadit:

- Obaly
- Nedokončenou výrobu
- Díly
- Základní a pomocné materiály
- Suroviny nutné k výrobě hotového výrobku

2.3.2 Nehmotná stránka logistického řetězce

Nehmotná stránka logistického řetězce se vyznačuje přemisťováním (uchováním) informací potřebných k tomu, aby se přemístění a uchování hmotných věcí mohlo uskutečnit. Dále spočívá v přemisťování peněz, v dnešní době především bezhotovostní formou.

2.3.3 Články logistického řetězce

Kanály, po kterých se pohybuje materiál, výrobky a další hmotné prvky a kanály pohybu informací nebo peněz nemusí propojovat stejné články. Mohou být prostorově ale i časově diferenciované.

Mezi články logistického řetězce ve výrobě patří:

- Továrny, výrobní linky a centra
- Sklady surovin, materiálu a pořizovaných dílů
- Výrobní a montážní mezisklady
- Montážní linky
- Balící a paletovací linky
- Sklady hotových výrobků

V dopravě jsou to:

- Železniční stanice
- Říční a námořní přístavy
- Letiště
- Terminály a překladiště
- Spediční a celní sklady
- Logistická centra k veřejnému použití

V obchodě sem patří:

- Sklady velkoobchodů
- Prodejny a sklady maloobchodů

Specifické články logistického řetězce jsou také zhotoveny pro:

- Manipulaci
- Skladování
- Balení

- Označování a identifikaci
- Třídění a kompletaci
- Konsolidaci
- Přepravu
- Kontrolu aj.[7]

2.4 Informační systémy v logistice

Informační technologie jsou v logistice využívána již řadu let a díky turbulentnímu vývoji v této oblasti se informační technologie stávají jedním z klíčových faktorů ovlivňujícím rozvoj logistiky. Rychlost a kvalita informačního toku při vyřizování objednávek mají přímý vliv na náklady a účinnost celé operace.

Počítače jsou pro podporu logistiky využívány ve všech typech podniků. Lze je využít při procesech jako je přijímání objednávek, řízení stavu zásob výrobků, při měření výkonu, při řízení přepravy i v řízení skladů.

2.4.1 Systémy DSS

Systémy DSS (Decision Support Systems) jsou systémy na podporu rozhodování. Tyto speciální počítačové systémy podporují vrcholové rozhodovací procesy v podniku. Tento systém integruje různé informační subsystémy. Jeho účelem je poskytnout managementu informace potřebné k tomu, aby mohli rozhodovat kvalitněji. Spojuje dohromady hojně využívané logistické systémy, jako je systém rychlé odezvy, systém just-in-time nebo systém efektivní odezvy zákazníka.

[7] CISKO, Štefan; CENIGA, Pavel; KLIEŠTIK, Tomáš. *Náklady v logistickom reťazci*. 1. vyd. Žilina : Žilinská univerzita, 2006. 167 s. ISBN 80-8070-525-9. s. 23-27.

2.4.2 Cyklus zákaznické objednávky

Tento cyklus zahrnuje čas, který uplyne během doby, kdy je zákazníkem podána objednávka až po dobu dodání a umístění objednaného zboží do zákazníkova skladu. Cyklus objednávky se skládá z několika fází, tyto fáze jsou zachyceny v následujícím obrázku.[8]

Obr. č. 2- Fáze objednacího cyklu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha : Computer Press, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0. s. 77.

Každý krok objednacího cyklu a jeho provedení zabere určitý čas, který závisí na povaze přepravovaného zboží nebo materiálu a na technické úrovni zvládnutí jednotlivých činností. Změny v systému podávání objednávek nebo jejich zadávání do systému mohou zkrátit cyklus objednávky.

Způsob zadávání objednávek se s dobou měnil a vyvíjel. Dnes existuje mnoho způsobů, jak může zákazník objednávky podávat.

[8] LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha : Computer Press, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0. s. 76.

2.4.2.1 Telefonické objednávky

V současné době je obvyklé, že zákazník telefonicky projedná objednávku s pracovníkem zákaznického servisu, který má k dispozici veškeré potřebné informace. Tento způsob eliminuje první fázi objednacího cyklu, tj. podání objednávky, která by při objednávání starším způsobem (zasíláním objednávky poštou) trvala několik dní.

2.4.2.2 Elektronické objednávání

V dnešní době je elektronické zadávání objednávek již běžnou věcí. Může probíhat přes terminály u zákazníka, ze kterých jsou informace přenášeny pomocí telefonních linek, nebo pomocí systémů elektronické výměny dat (EDI), které přímo propojují počítače dodavatele a zákazníků. Tato forma zadávání objednávek vyžaduje nemalé počáteční investice do hardware a software, investice však zefektivní dopravní operace.

2.4.3 Systém EDI

Systém EDI je zkratka pro systém elektronické výměny dat, tedy Electronic Data Interchange. Při této výměně dochází k přenosu standardizovaných obchodních dokumentů mezi počítači různých organizací. U systémů nejvyšší kvality není nutný na straně příjmu dokumentů žádný lidský zásah. Tento systém nahrazuje tradiční metody přenosu, jako telefon, poštu nebo fax. Jedná se pouze o standardizované dokumenty, proto sem nemůžeme zařadit například e-mail nebo informace zaslané přes internet v nestandardizovaném formátu.

Tabulka č. 1- Druhy systémů vyřizování objednávek

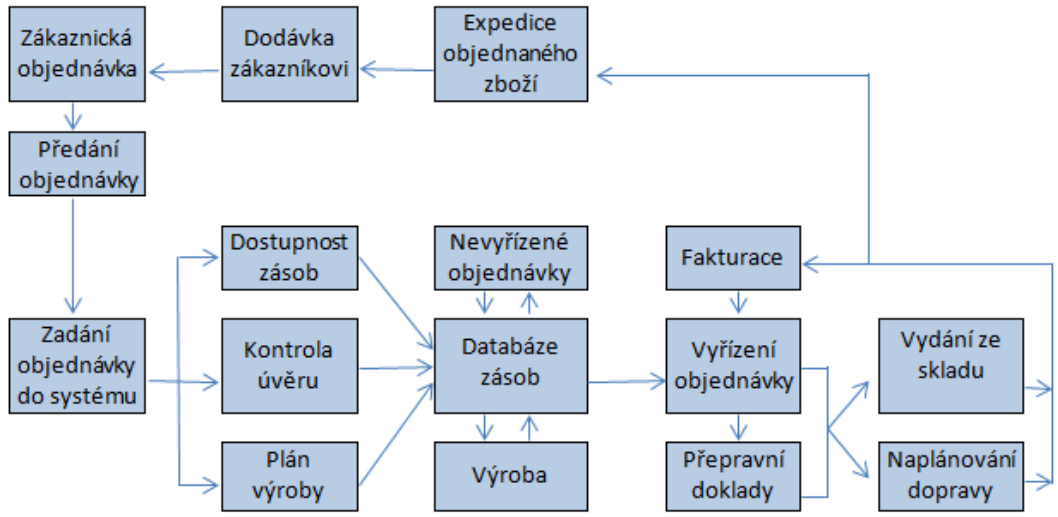
Typ systému	Rychlost	Náklady na pořízení a údržbu	Rovnoměrnost cyklu	Přesnost
Manuální	Nízká	Nízké	Špatná	Nízká
Telefonické zadání, terminál se vstupem do databáze	Střední	Střední	Dobrá	Střední
Přímé elektronické spojení	Vysoká	Investice vysoké, operat. náklady nízké	Výborná	Vysoká

Zdroj: Vlastní zpracování na základě LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha : Computer Press, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0. s. 83.

2.4.4 Cesta zákaznické objednávky

Je důležité vědět, jaký bude v podniku tok informací a jak bude probíhat při přijetí zákaznické objednávky.

Obr. č. 3- Cesta zákaznické objednávky a toku informací



Zdroj: Vlastní zpracování na základě LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha : Computer Press, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0. s. 81.

Po objednávce dodávky je zjišťováno, zda se požadovaný produkt nachází na skladě, zda zákazník nepřekročí svou poskytovanou úvěrovou hranici a zda je produkt zadán do výroby, pokud se zrovna nenachází na skladě. Při manuální kontrole těchto aspektů bude spotřebováno velké množství času, je však možné tyto informace zjišťovat automaticky pomocí počítačů, což zabere minimální dobu. Poté je provedena aktualizace stavu zásob. Informace ze systému objednávání mohou být dále využívány managementem podniku pro vypracování prognóz do budoucna, systém poskytuje informace pro účetnictví, pro přípravu k vyskladnění, anebo pro fakturaci.[9]

[9] LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha : Computer Press, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0. s. 81.

2.4.5 Finanční aspekty zavedení informačního systému

Před pořízením a zavedením nového informačního systému sloužícímu k vyřizování objednávek je nutné provést analýzu pořizovacích nákladů a užitku systému. Náklady lze odůvodnit například předpokládaným zlepšením hodnoty cash-flow, kterou přinese nový systém v porovnání s počátečními investicemi. Obecně lze říci, že ke zlepšení situace firmy a její hodnoty cash-flow dojde při relativně velkém objemu objednávek. U malých podniků, kde počet objednávek nedosahuje tak vysokých hodnot, nemusí ke zlepšení cash-flow dojít, protože systém poskytuje více funkcí, než podnik potřebuje. Fixní náklady na automatizovaný systém jsou vyšší než u manuálních systémů, zato variabilní náklady přepočtené na jednu objednávku jsou u automatizovaných systémů podstatně nižší.[10]

2.5 Logistické náklady

Každý logistický výkon lze rozdělit na dvě složky a to logistické služby a logistické náklady. Logistické náklady jsou spojené s logistickými výkony. Mezi základní logistické výkony patří:

- Zákaznický servis
- Prognózování poptávky
- Řízení stavu zásob
- Logistická komunikace
- Manipulace s materiálem
- Vyřizování objednávek
- Balení
- Podpora servisu a náhradní díly
- Stanovení místa výroby a skladování
- Pořizování

[10] LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha : Computer Press, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0. s. 94-95.

- Manipulace s vraceným zbožím
- Zpětná logistika
- Doprava a přeprava
- Skladování[11]

Je důležité, aby se podnik nezaměřoval na izolovaně na jednotlivé logistické činnosti, ale pokoušel se minimalizovat celkové náklady logistických činností. To vždy nutně nemusí znamenat, že náklady všech izolovaných logistických činností budou minimální. To je způsobeno tím, že snížení nákladů v jedné oblasti může zapříčinit zvýšení nákladů v oblasti jiné a to o větší částku, než o kterou šlo při snížení.

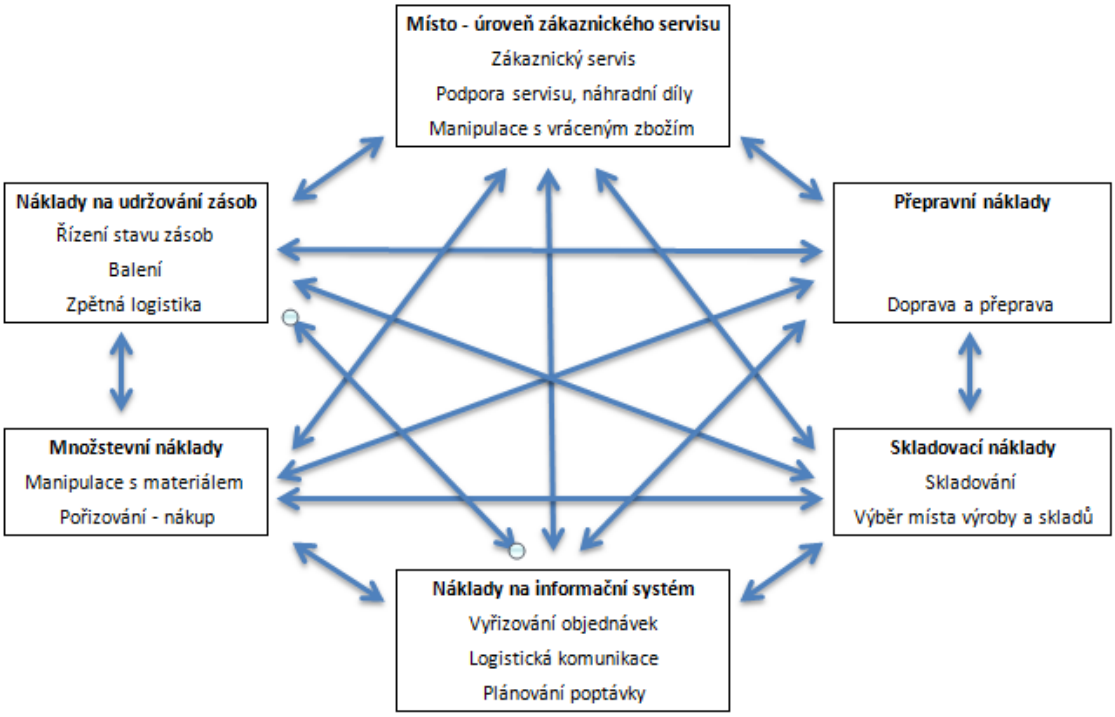
V logistickém systému existuje 6 základních nákladových oblastí:

- Zákaznický servis
- Přepravní náklady
- Skladovací náklady
- Náklady informačního systému
- Množstevní náklady
- Náklady udržování zásob

[11] SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. 315 s. Business books (CP Books). s. 88.

Těchto 6 základních oblastí je mezi sebou propojeno, jak naznačuje následující schéma:

Obr. č. 4- Vazby nákladů v logistice



Zdroj: Vlastní zpracování na základě SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. 315 s. Business books (CP Books). s. 89.

2.5.1 Náklady zákaznického servisu

Zákaznický servis je výstupem logistického systému. Měl by zprostředkovat přesun produktu dle McKinseyho modelu 7S. Dobré služby podporují spokojenost zákazníků. Logistika je zodpovědná jak za pohyb hotových výrobků, tak i za poskytování poprodejního servisu v podobě náhradních dílů a podpory servisu. Jsou sem zahrnuty náklady například za vyzvednutí vadných produktů od zákazníka. Významnou nákladovou položkou je manipulace s vráceným zbožím. Náklady na přesun vadného produktu zpět jsou několikanásobně vyšší, než náklady na přesun výrobku od výrobce k zákazníkovi. Je to dáno relativně malým množství přesouvaných produktů.

2.5.2 Náklady na přepravu

Zajištění přepravy zahrnuje optimální výběr způsobu přepravy (pomocí nákladních automobilů, železniční, atd.), výběr optimální trasy přepravy, výběr dopravce. Přepravní náklady však vznikají i při vnitropodnikových aktivitách. Oblast přepravy generuje

jedny z největších nákladů v oblasti logistiky. U přepravovaných produktů s nízkou hodnotou na hmotnostní jednotku mají náklady přepravy velký podíl na jejich ceně. U hodnotnějších výrobků, jako jsou počítače nebo elektronické komponenty, představují náklady na přepravu pouze malou část z prodejní ceny. To v důsledku znamená, že čím vyšší má přeprava podíl na nákladech výrobku, tím je důležitější její efektivní řízení.

Faktory, které ovlivňují náklady na přepravu, lze rozdělit do dvou základních kategorií a to na **faktory související s charakterem výrobku** a **faktory související s charakterem trhu**.

Faktory související s charakterem výrobku můžeme dále rozdělit do čtyř podskupin. Těmito podskupinami jsou:

- Hustota- týká se poměru hmotnosti a objemu daného výrobku (objemné výrobky mohou mít malou hmotnost a naopak)
- Skladovatelnost- jakou měrou mohou přepravované produkty vyplnit přepravní prostředek
- Manipulace- je-li obtížné manipulovat s přepravovanými produkty
- Ručení- finanční hodnota přepravovaných produktů, za které přepravce zodpovídá

Faktorů, souvisejících s charakterem nebo také povahou trhu, existuje celá řada. K nejdůležitějším se řadí tyto:

- Míra konkurence v dopravním odvětví a mezi jednotlivými druhy dopravy
- Rozmístění trhů a jejich vzdálenost
- Rozsah vládních regulačních opatření týkajících se dopravy
- Sezónnost
- Zda je přeprava prováděna pouze vnitrostátně, nebo je i mezistátní[12]

[12] KUBÍČKOVÁ, Lea. *Obchodní logistika*. Vyd. 1. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. 91 s. ISBN 80-7157-952-1. s. 60-62.

2.5.3 Náklady udržování zásob

Základem je udržování takového stavu zásob, aby bylo dosaženo vysoké úrovně zákaznického servisu a náklady byly minimální. Náklady na udržování zásob můžeme rozčlenit na:

- Náklady na kapitál vázaný v zásobách
- Skladovací náklady
- Náklady na pořízení zásob
- Náklady na likvidaci zastaralého zboží

Náklady na udržování zásob mohou tvořit až padesátiprocentní hodnotu zásob v ročním vyjádření, což je velmi vysoké číslo. Další činností spadající pod náklady na udržování zásob jsou náklady na balení a obalový materiál. Obal má velký význam jak z hlediska informací, které může na sobě nést, tak z hlediska marketingu a reklamy. Velký význam obalu je pak v ochraně zboží během přepravy a během uskladnění zboží.

2.5.4 Skladovací náklady

U skladování je důležité vybrat lokalitu, která je vhodná ať už díky vyhovující kapacitě, tak díky jejímu strategicky výhodnému geografickému umístění. Výběr správné kapacity a lokality ovlivňuje následné náklady na přepravu hotových výrobků, zákaznický servis a rychlost odezvy při poprodejním servisu.

2.5.5 Množstevní náklady

Tyto náklady mají svůj původ v množstvích, o která se jedná v toku materiálu. Jsou to náklady spojené se změnami v nakupovaných množstvích a se změnami ve výrobě a prodeji. Jako i na ostatní položky logistických nákladů, nesmí být na množstevní náklady nahlíženo izolovaně. Při výrobě velkého množství produktu je možné prodávat za nižší ceny, avšak náklady na manipulaci a skladování velkého množství jsou vyšší. Všechny logistické náklady jsou provázané.

2.5.6 Náklady na informační systém

Jak již bylo zmíněno, náklady na informační systém řízení objednávek se dělí na náklady fixní, spojené s pořízením informačního systému a náklady operativní, které

jsou spojené s jeho provozem. Při rozhodování, zda používat automatické systémy pro elektronickou výměnu dat nebo systémy manuální, záleží na velikosti firmy a četnosti jejích objednávek.[13]

3 Analýza trhu, strategie firmy

Analýza trhu má za úkol pomoci podnikatelskému subjektu získat informace o tom, v jakém stavu se nachází trh, na kterém působí nebo hodlá působit a jaká je jeho pozice vzhledem k ostatním subjektům, které na trhu působí. Analýzu trhu můžeme rozdělit na **externí** a **interní** analýzu.

3.1 Externí analýza trhu

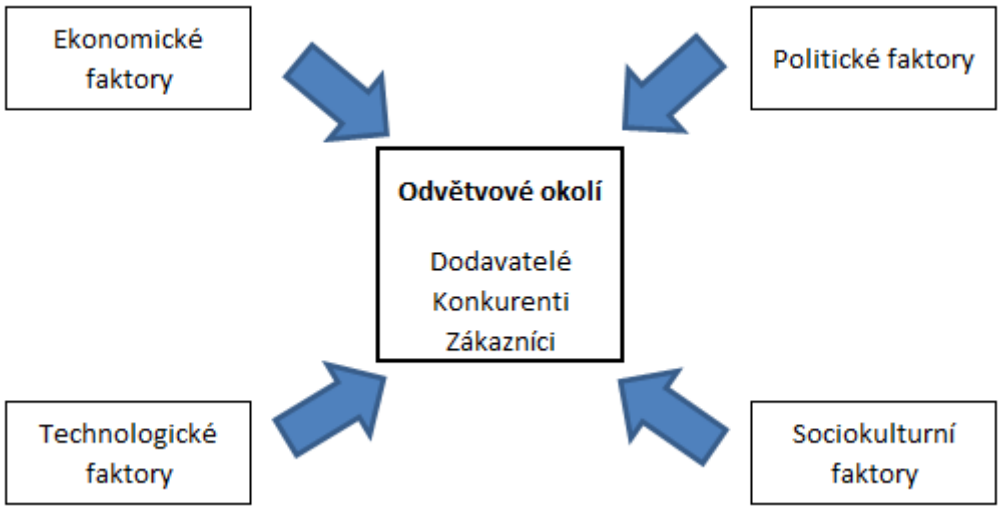
Externí analýza trhu analyzuje okolí firmy jak z makroekonomického tak mikroekonomického hlediska. V této práci bude za tímto účelem použita analýa **makrookolí** SLEPT a k analýze **mikrookolí** Porterův model pěti sil.

3.1.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je jednou z nejpoužívanějších analýz externího prostředí. Její název je odvozen od počátečních písmen zkoumaných aspektů prostředí.

[13] SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. 315 s. Business books (CP Books). s. 90-96.

Obr. č. 5- SLEPT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování na základě SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1. s. 13

3.1.1.1 Sociální aspekty

V této části jsou zachyceny údaje například o **demografické** charakteristice obyvatelstva (velikost populace, věková struktura, geografické rozložení), **sociálně – kulturní** aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví) nebo **dostupnost pracovní síly**.

3.1.1.2 Legislativní aspekty

Obsahují informace o zákonech, vyhláškách a normách, které mají vliv na chod podniku.

3.1.1.3 Ekonomické aspekty

Zde je zhodnocena **základní makroekonomická situace** (inflace, úroková míra, výše HDP, měnová stabilita), **přístup k finančním zdrojům** (náklady na půjčky, bankovní systém, dostupnost úvěrů), **daňové faktory** (daňové sazby, cla).

3.1.1.4 Politické aspekty

Analyzují se informace o politické stabilitě, stabilita vlády, zahraniční konflikty, vliv politických skupin nebo jaká politická strana je u moci.

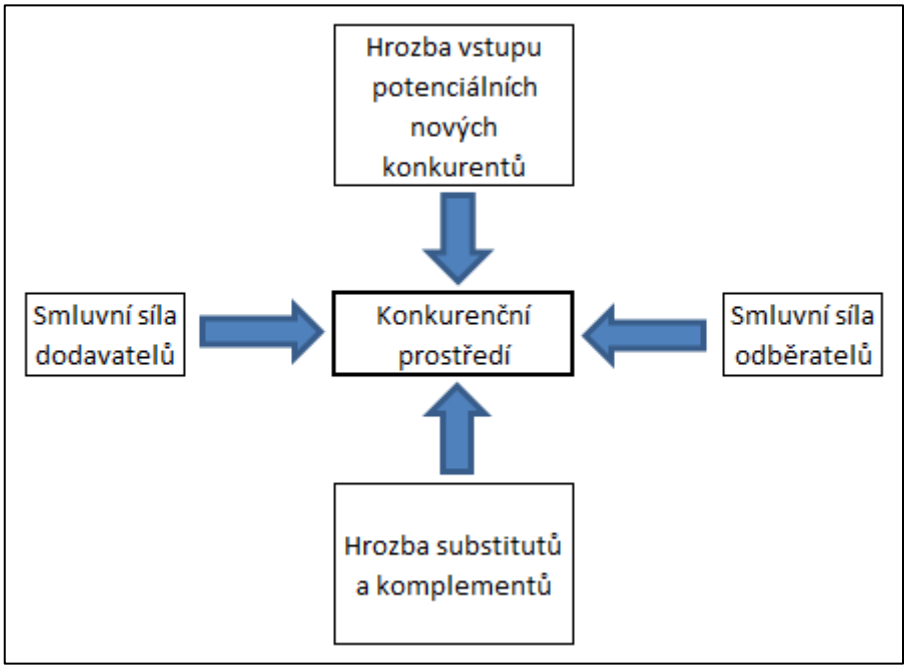
3.1.1.5 Technologické aspekty

Zde se analyzují informace o nových technologiích a objevech, obecná technologická úroveň, rychlost morálního zastarání, výše výdajů na výzkum.[14]

3.1.2 Porterův model pěti sil

Analýza mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti sil má za úkol odhalit konkurenční síly v mikrookolí, příležitosti a ohrožení podniku, jichž je nutno ve strategii využít, respektive, jejichž negativní vliv je třeba omezit. Tyto konkurenční síly ovlivňují vývoj podniku, ale taký vývoj mikrookolí podniku a v průběhu času se mění. Těchto pět sil je znázorněno na následujícím obrázku.

Obr. č. 6- Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování na základě DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4. s. 18.

3.1.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Bariéry při vstupu nových potenciálních konkurentů do odvětví určují sílu rizika. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím vyšší jsou náklady spojené s překonáním těchto bariér.

[14] SLEPT (PEST) analýza. *Zeman.webnode* [online]. 2008 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza/.

3.1.2.2 Konkurenční prostředí

Druhou silou Porterova modelu je rivalita mezi stávajícími podniky. Tuto rivalitu ovlivňuje několik faktorů, mezi které patří například poptávkové podmínky, struktura odvětví, výše výstupních bariér z daného mikrookolí. Častou rivalitou bývá rivalita cenová.

3.1.2.3 Smluvní síla odběratelů

Třetí silou Porterova modelu je smluvní síla odběratelů. Odběratelé se snaží snížit ceny a mají požadavky na vyšší kvalitu, což je pro podnik hrozbou. Tak je tomu při jejich vysoké kupní síle, pokud je jejich síla slabá, může podnik naopak zvyšovat ceny a tak dosahovat vyšších výnosů. Kupující mají větší sílu, pokud se mikrookolí skládá z malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků, nakupují-li kupující ve velkém množství nebo pokud mají na výběr z mnoha prodávajících podniků.

3.1.2.4 Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé působí jako hrozba, pokud jsou v silné pozici a dokáží zvyšovat cenu nebo jsou schopni odběratele donutit, aby přistoupil na nižší kvalitu. U slabších dodavatelů je naopak výhoda na straně odběratele. Dodavatelé jsou silnější například v situaci, pokud existuje k dodávanému výrobku jen málo substitutů nebo pokud je pro podnik příliš nákladné dodavatele změnit.

3.1.2.5 Hrozba substitutů a komplementů

Poslední silou Porterova modelu je konkurenční síla substitutů a komplementů k našemu výrobku či službě. Pokud je na trhu mnoho substitučních výrobků, je zde hrozba limitující ceny, za kterou jsou výrobky prodávány, naopak je-li substitutů málo, podnik má možnost ceny zvyšovat a tím pozitivně ovlivnit svůj zisk.[15]

3.2 Interní analýza trhu

Interní analýza trhu zkoumá silné a slabé stránky firmy a za pomocí této analýzy se snaží zjistit, kde by mohla být konkurenční výhoda podniku a naopak, která její místa jsou oproti konkurenci zranitelná.

---

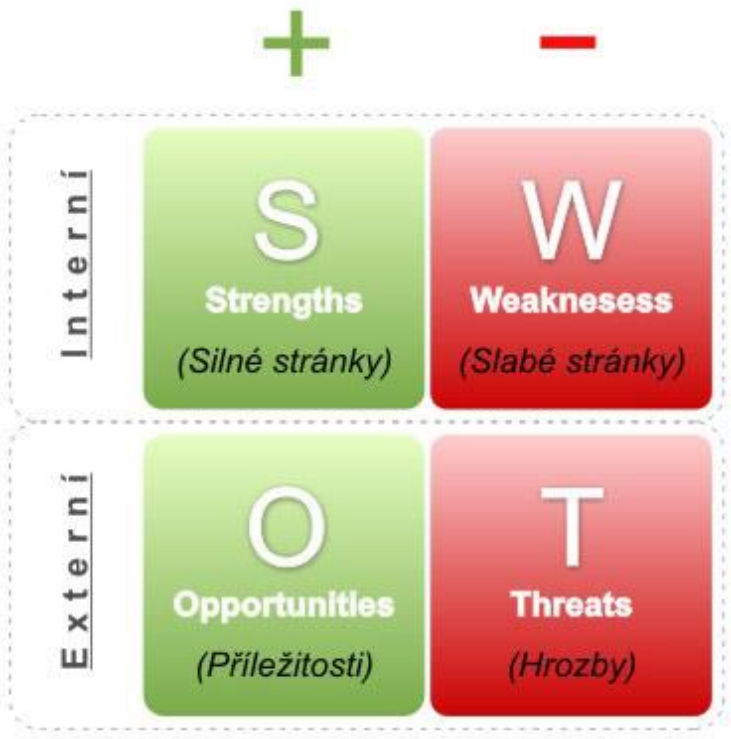
[15] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4. s. 17-23.

3.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá jak externí, tak interní faktory. Je to jednoduchý nástroj, pomocí kterého se stanoví firemní strategická situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. SWOT analýza se zabývá **silnými** (strenghts) a **slabými** (weaknesses) stránkami firmy, ale také **příležitostmi** (oportunities) pro podnik a **hrozbami** (threats). Silné a slabé stránky se vztahují k interní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby pro firmu vyplývají z externího prostředí, které danou firmu obklopuje a působí na ni pomocí nejrůznějších faktorů.

Struktura SWOT analýzy je znázorněna na následujícím obrázku.

Obr. č. 7- SWOT analýza



Zdroj: Analýza SWOT - příklady. *Filosofie úspěchu* [online]. 2012 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/.

3.3 Obchodní strategie - Marketingový mix

Obchodní strategie popisuje základní strategické cíle firmy a popisuje cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku (SBU). Obchodní strategie tak vtiskuje podnikání specifický charakter. Obchodní strategie specifikuje strategické cíle pro prvky marketingového mixu.[16]

Marketingový mix je dominantní myšlenkou moderního marketingu. Je to soubor taktických marketingových nástrojů, které používá firma k tomu, aby upravila nabídku podle cílových trhů. Obsahem marketingového mixu je vše, co by měla udělat, aby příznivě ovlivnila poptávku po svém produktu. Tyto způsoby ovlivnění poptávky se dělí do pěti skupin proměnných, známých jako 5P.

3.3.1 Produktová politika (Product)

Patří sem cokoliv, co může být nabídnuto na trhu, ke koupi, použití nebo spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu spotřebitele. Tzn. fyzické předměty, služby, místa, organizace a myšlenky.

3.3.2 Cenová politika (Price)

Jaká suma peněz bude požadována za daný produkt nebo službu, se stanoví v kategorii Price.

3.3.3 Komunikační politika (Promotion)

Komunikační politika představuje aktivity podniku, které sdělují důležité vlastnosti produktu, především jeho přednosti a snaží se tak přesvědčit cílové zákazníky, aby si jej koupili.

3.3.4 Distribuční politika (Place)

Zahrnuje činnosti, které činí produkt dostupným pro cílové zákazníky.

[16] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 30.

3.3.5 Lidé (People)

Páté P marketingového mixu rozšiřuje tradiční pojetí o prvek People, který představuje přidanou hodnotu, kterou přidávají lidé svou činností produktu. Jedná se o zkušenosti a služby, které kupující dostane v rámci produktu.[17]

[17] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 70-71.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika Nemocnice Znojmo

V následujících řádcích praktické části je uvedena charakteristika znojemské nemocnice, její funkce, historie a její další působení.

4.1.1 Historie Nemocnice Znojmo

Až do roku 1990 působila nemocnice jako součást Okresního ústavu národního zdraví. Po roce 1990 došlo k postupné privatizaci ordinací praktických lékařů. Z právního hlediska se stal nástupcem Okresního úřadu národního zdraví subjekt Nemocnice Znojmo. Nemocnice Znojmo je v současnosti jednou z největších organizací v regionu. S počtem 1075 zaměstnanců se řadí mezi největší zaměstnavatele v okolní oblasti.

4.1.2 Oblast působení a funkce nemocnice

Nemocnice Znojmo je zdravotnickým zařízením a její funkcí je poskytování zdravotní péče pro obyvatele města Znojma a okolí. Spádová oblast působnosti Nemocnice Znojmo čítá 115 000 obyvatel. V rámci Jihomoravského kraje je, mimo nemocnice fakultní, největším zdravotnickým zařízením. Rozsahem pokrývaných odborností se řadí do nejvyšší kategorie zdravotnických zařízení. Součástí zdravotnického zařízení je i největší dopravní služba spádové oblasti.

4.1.3 Předmět činnosti nemocnice

Předmětem činnosti příspěvkové organizace je:

- Poskytování ambulantní, jednodenní a lůžkové formy zdravotní péče (preventivní, diagnostické, dispenzární, léčebné, posudkové, léčebné rehabilitační, ošetřovatelské, paliativní a lékařské péče)
- Zpracování krve včetně produkce krevních derivátů
- Odběr a zpracování lidských tkání a buněk
- Zdravotnická dopravní služba
- Výdej a prodej léčiv a zdravotnických prostředků
- Poskytování lékařské pohotovostní služby

- Zajištění odborné praxe studentů středních zdravotních škol a lékařských, farmaceutických a jiných fakult
- Řešení úkolů ve vědě, výzkumu a rozvoji
- Sociální služby poskytované ve zdravotnickém zařízení lůžkové péče[18]

4.1.4 Poskytované služby

Zdravotní péče je poskytována v rámci lůžkové, laboratorní, ambulantní a lékárenské činnosti. Organizace dále také poskytuje služby zdravotnické dopravy.

Lůžková část nemocnice poskytuje péči v těchto oborech:

- **Chirurgický obor** – anestezie, resuscitace, chirurgie a traumatologie, urologie, ortopedie, gynekologie a porodnictví, oftalmologie, otorinolaryngologie
- **Interní obor** – interní oddělení a dialýza, infekční oddělení, neurologie, pediatrie, psychiatrie, kožní, onkologie a radioterapie, plicní
- **Obor následné péče** – rehabilitace, léčebna pro dlouhodobě nemocné (LDN)

Ambulantní část nemocnice poskytuje zdravotnické služby ve stejných oborech jako část lůžková. K tomu navíc poskytuje některé další služby ve specializovaných ambulantních interních a chirurgických oborech. Současně je zde také zajišťována lékařská služba první pomoci.

Laboratorní část je zajišťována obory klinické biochemie, mikrobiologie, patologie, hematologie, nukleární medicíny a radiodiagnostiky. Do této části lze začlenit i provoz transfůzní služby.

---

[18] Jihomoravský kraj : *Zřizovací listina Nemocnice Znojmo, příspěvkové organizace,* Brno : Jihomoravský krajský úřad, 2003.

Lékárenská činnost se dělí na výdej a prodej léků a ortopedických pomůcek pro veřejnost a na ústavní lékárnu.

Dopravní zdravotní služba mimo přepravy pacientů zajišťuje přepravu biologického materiálu.

Pomocné činnosti pro zdravotnické provozy nemocnice vykonávají jednotlivé odbory hospodářské služby. Mezi tyto odbory patří odbor informačních technologií, ekonomický odbor, správní odbor, organizační odbor, provozní odbor a technicko-investiční odbor. Nemocnice Znojmo dále nabízí jako vedlejší činnost v rámci svých obslužných hospodářských provozů pro ostatní zdravotnická zařízení regionu služby v oblasti spalování zdravotnického odpadu a praní prádla.

4.2 Vize a mise nemocnice

4.2.1 Mise nemocnice

Mise nemocnice je určena ve zřizovací listině. Jde o poskytování zdravotní péče poradenské, ošetřovatelské, diagnostické, preventivní, rehabilitační, léčebné a lékárenské ve spádovém území regionu Znojmo.

4.2.2 Vize nemocnice

Vize nemocnice byla definována jejím ředitelem MUDr. Miroslavem Kavkou, MBA. Je rozčleněna do několika částí.

4.2.2.1 Zdravotnická činnost – úroveň, rozsah, dostupnost a spokojenost pacientů

Provozování léčebně preventivní péče dle nejmodernějších vědeckých postupů v rozsahu nejméně 25 stávajících základních odborností, se zajištěním dostupnosti pro všechny potřebné pacienty v regionu i mimo něj tak, aby léčení a vyšetřování pacientů vedlo k jejich všeobecné spokojenosti a ke zlepšení jejich zdravotního stavu.

4.2.2.2 Optimalizace hospodářského výsledku

Zajištění provozu nemocnice tak, aby při zachování všech požadavků na zdravotnickou úroveň, byl realizován způsob hospodaření, který bude garantovat vyrovnaný hospodářský výsledek.

4.2.2.3 Vysoká profesní a lidská úroveň zaměstnanců, největší pozitivum nemocnice

Realizace organizační struktury, systematizace a naplnění počtu pracovních míst tak, aby nemocnice stále patřila mezi největší zaměstnavatele regionu, vytvořila dobré pracovní a finanční podmínky pro zaměstnance a postupně rozvinula kvalitní firemní kulturu. Profesní a lidský přístup k pacientům, hrdost a loajalita k zaměstnavateli, vysoké společenské postavení a ohodnocení.

4.2.2.4 Působnost, image, goodwill

Působení nemocnice pro okres Znojmo, části okresů Jindřichův Hradec, Jihlava, Třebíč, Brno-venkov, Břeclav a pro severní část Dolního Rakouska oblasti Mistelbach, Hollabrunn a Horn. Rozsah a kvalita zdravotnické činnosti musí být takového stupně, aby se nemocnice stala přirozeným zdravotnickým centrem regionu pro všechna ostatní zdravotnická a sociální zařízení a získala vysokou odbornou pověst v rámci České republiky a Evropy.

4.2.2.5 Motto Nemocnice Znojmo

Kvalitně vyšetřovaný i vyšetřený a správně léčený i vyléčený pacient odchází vždy spokojený z Nemocnice Znojmo.

4.2.2.6 Motto personálu Nemocnice Znojmo

Když nás budete potřebovat, jsme připraveni s šuměvem a vysokou odbornou úrovní vyřešit Vaše zdravotní problémy.

4.2.2.7 Elementární hodnoty Nemocnice Znojmo

- Spokojený pacient
- Komunikace a týmová spolupráce
- Vysoká profesionální zdatnost

- Hospodárnost a efektivita
- Loajalita a firemní hrdost[19]

4.3 Firemní strategie

V následující části je popsána strategie Nemocnice Znojmo a strategie jejich obchodních jednotek.

4.3.1 Firemní strategie

V současné době probíhá v organizaci zpracování základních strategických materiálů. Strategickým cílem vedení nemocnice je vytvoření podmínek pro dynamický rozvoj v oblasti poskytování zdravotní péče.
Je nutné držet krok s nejnovějšími poznatky a trendy vědy a výzkumu a tím zabezpečit soustavné zvyšování kvality léčebně-diagnostického procesu. K úspěšnému dosažení cíle je nutné soustavné vzdělávání všech zaměstnanců nemocnice a zajištění nejmodernějších technologií a materiálů.

Současně chce nemocnice dosahovat kladného hospodářského výsledku. Podle Porterova konceptu generických strategií je celkový charakter organizace diferenciační.

4.3.2 Vymezení SBU

Strategické obchodní jednotky jsou vyčleňovány zejména proto, že pro každou z nich je obvykle formulována samostatná obchodní strategie, kterou poté jednotka realizuje. Strategickou obchodní jednotku lze vymezit v zásadě čtyřmi přístupy: organizační, projektový, strategicko-marketingový a kombinací předchozích způsobů.

[19] KAVKA, M. *Strategická analýza a formulace firemní a obchodní strategie Nemocnice Znojmo,* B.I.B.S. a.s., Brno, 2004.

Pro stanovení jednotlivých SBU pro nemocnici bude nejvhodnější kombinovaný přístup. Strategické obchodní jednotky spadající pod **strategicko- marketingový přístup** budou:

- SBU- lůžková péče
- SBU- ambulantní péče

Mezi strategické obchodní jednotky vymezené na základě **organizačního přístupu** budou patřit:

- SBU- laboratorní péče
- SBU- lékárenská péče
- **SBU- dopravní zdravotnická služba**

4.3.3 Organizační přístup

Při organizačním přístupu vymezení strategické obchodní jednotky je do určité míry kopírováno existující organizační uspořádání a přitom je možné zajistit potřebnou konkurenceschopnost strategické obchodní jednotky na trhu. Odpovídající obchodní strategie je pak strategií určitého organizačního celku.[20]

4.4 Charakteristika Dopravní zdravotní služby Nemocnice Znojmo

Dopravní zdravotní služba (DZS) je pomocný úsek pro funkci ambulancí, lůžkových částí a odborných pracovišť. Má aktivní úlohu při překladech klientů na jiná oddělení a převozech na vyšetření klientů v odborných pracovištích vyššího typu mimo Nemocnici Znojmo. Převozy klientů probíhají nepřetržitě po dobu 24 hodin denně. Tak se tomu děje celoročně. Výnosy dopravní zdravotní služby jsou závislé na počtu ujetých kilometrů hrazených pojišťovnami nebo klientem. Trhem jsou pracoviště obvodních lékařů okresu Znojmo, specialisté mimo Nemocnici Znojmo, oddělení a ambulance

[20] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 24.

Nemocnice Znojmo, které projeví zájem o služby DZS. DZS má dále své přidružené pracoviště v Moravském Krumlově.

DZS zabezpečuje kromě převozu pacientů také svoz biologického materiálu od soukromých zdravotnických zařízení mimo město Znojmo do laboratoří Nemocnice Znojmo a jejich přepravu ke speciálním rozborům, které laboratoře Nemocnice Znojmo neprovádějí, na specializovaná pracoviště v Brně. Pro svoz a manipulaci s biologickým materiálem jsou vozidla vybavena speciálními boxy.

4.5 Analýza současného stavu DZS Nemocnice Znojmo

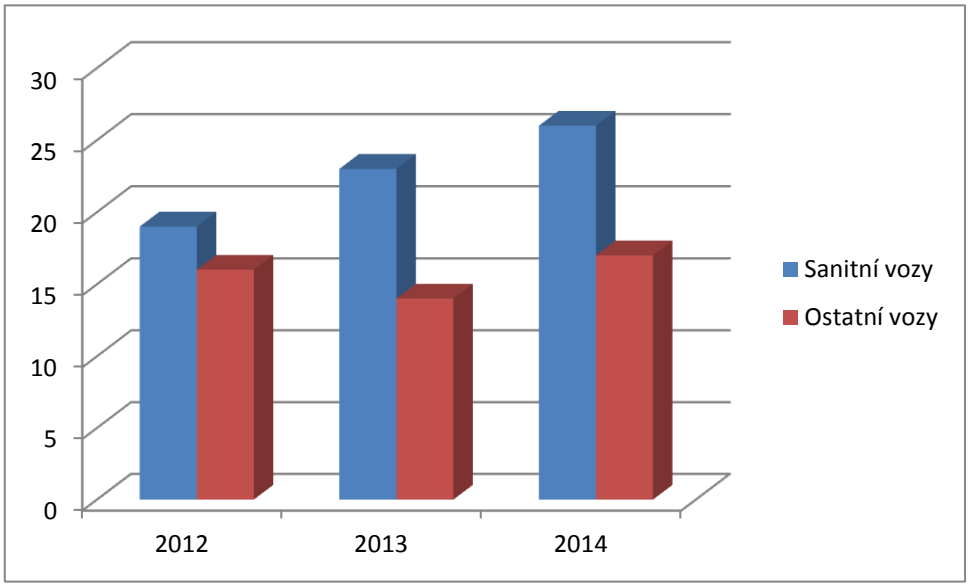
4.5.1 Vozový park

Vozový park úseku DZS obhospodařuje celkem 43 vozidel, z toho **26 sanitních**, jejichž činností se tato práce zabývá. Zbylých 17 vozidel slouží pro účely hospodářské činnosti, jako svoz pošty, vzorků, prádla, odpadů, rozvoz stravy a ostatní přepravy zajišťující provoz nemocnice.

Od roku 2007 zajišťuje nemocnice pouze drobné opravy a údržbu vozidel, přičemž při nutnosti větších a náročnějších oprav jsou tyto úkony prováděny dodavatelským způsobem, na základě podlimitní veřejné zakázky na opravy a servis vozového parku nemocnice. Důvodem je rostoucí technologická úroveň jednotlivých vozidel a zvyšující se nároky na technologické vybavení servisního zázemí včetně získání jednoznačných garancí ve vazbě k provedeným opravám a údržbě.[21]

[21] KAVKA, Miroslav. NEMOCNICE ZNOJMO. *Zpráva o činnosti 2014*. 2014.

Graf č. 2- Změny ve vozovém parku za období 2012 - 2014

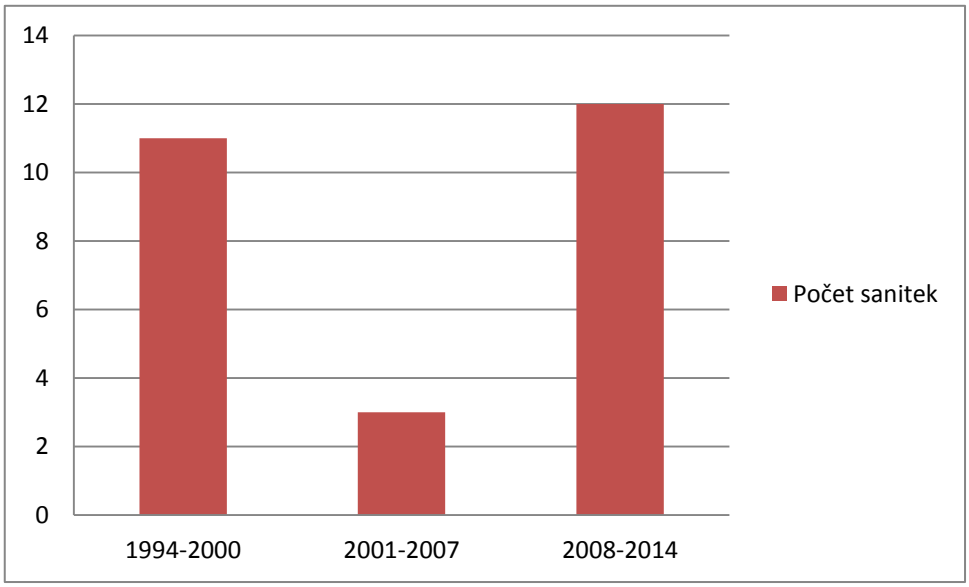


Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu číslo 2 můžeme vidět, že vozový park se v průběhu let postupně rozšiřoval. V roce 2012 byl vzhledem k nevyhovujícímu technickému stavu sanitních vozidel pořízen nový sanitní vůz a dva sanitní vozy byly připraveny k vyřazení a likvidaci v příštím roce. V roce 2013 byly pořízeny 4 nové vozy z finančních prostředků města Znojma. Tři vozy čekalo pro příští rok vyřazení a likvidace. Další 2 sanitní vozy byly přestavěny na vozy užitkové. V roce 2014 byly pořízeny další 4 sanitní vozy. Dochází tak postupně k obnově vozového parku, čímž se snižují náklady spojené s opravami a provozem starších vozidel.

Na následujícím grafu je zachycena struktura sanitních vozů podle jejich stáří (roku výroby).

Graf č. 3- Stáří vozového parku



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu číslo 3 můžeme vidět, že 11 sanitních vozů, které jsou součástí vozového parku DZS, bylo vyrobeno před rokem 2000. U těchto vozů se tak dá předpokládat vyšší poruchovost a náklady na provoz. Tyto sanitní vozy budou muset být v budoucnu nahrazeny novými.

4.5.1.1 Vybavení sanitního vozu

Každý sanitní vůz využívaný dopravní zdravotní službou musí obsahovat vybavení stanovené vyhláškou o požadavcích na vybavení poskytovatele zdravotnické dopravní služby, poskytovatele zdravotnické záchranné služby a poskytovatele přepravy pacientů neodkladné péče dopravními prostředky a o požadavcích na tyto dopravní prostředky, předpisu č. 296/2012 Sb. ze sbírky zákonů ČR.

Podle této vyhlášky musí sanitní vůz obsahovat vybavení:

- Nosítka vybavená zádržným systémem pro děti a dospělé
- Zařízení pro přepravu sedícího pacienta, pokud funkci tohoto zařízení nemají nosítka

- Transportní plachta
- Přikrývky a lůžkoviny
- Automatický externí defibrilátor, u něhož se nevyžaduje záznam srdeční akce
- Ruční dýchací přístroj s příslušenstvím pro novorozence, děti a dospělé s možností připojení ke zdroji medicinálního kyslíku
- Tlaková lahev na kyslík s obsahem 2 l s příslušenstvím k inhalačnímu podávání kyslíku včetně polomasky, průtokoměru a redukčního ventilu
- Pomůcky pro stavění krvácení
- Materiál pro ošetření ran
- Fixační dlaha pro horní a dolní končetiny
- Pohotovostní porodní souprava
- Nádoba na moč
- Jednorázové sáčky na zvratky nebo jednorázové emitní misky
- Odpadkové koše
- Jednorázové rukavice – 25 párů
- Sterilní chirurgické rukavice – 6 párů
- Dezinfekční prostředky na ruce a na zdravotnické pomůcky
- Vozidlová radiostanice nebo integrované připojení k veřejné mobilní telefonní síti (handsfree)
- Zařízení pro vnitřní komunikaci mezi řidičem a osobami v prostoru pro pacienty, pokud vnitřní uspořádání vozidla neumožňuje přímou komunikaci mezi nimi
- Bodové světlo (reflektor)
- Zvláštní výstražné světlo modré barvy[22]

[22] Předpis č. 296/2012 Sb. In: *Sbírka zákonů ČR*. 2012. Dostupné z: http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-296.

4.5.2 Zaměstnanci

V současné době znojemská část dopravní zdravotní služby zaměstnává 19 zaměstnanců, z toho je 15 řidičů sanitních vozů, 1 zdravotní sestra, 1 dokumentaristka, 1 dispečerka a 1 zaměstnanec je na pozici vedoucího dílny.

Zaměstnanci dopravní zdravotní služby pracují v třísměnném provozu, přičemž pracovní doba je klouzavá a závislá na aktuálních potřebách nemocnice.

Nyní zde funguje takový systém, že 15 řidičů využívá 15 sanitních vozů. Řidiči se v jednotlivých autech nestřídají. Každý řídí pouze „svůj“ vůz a má za něj hmotnou odpovědnost.

Vedoucí dílny se stará o údržbu a opravy vozidel, pokud se nejedná o opravy extrémně náročné, které by vyžadovaly zadání práce externímu dodavateli.

4.5.3 Dispečink

Jednu z nejdůležitějších pozic v dopravní zdravotní službě zastává dispečerka, jejímž úkolem je zachycovat a plánovat každodenní jízdy všech sanitních vozů. Všechny údaje jsou zachyceny v papírové dokumentaci, knize jízd, která je posléze zálohována po dobu 10 let. Dispečerka dále vypracovává rozpis služeb pro jednotlivé řidiče a obstarává jejich koordinaci. Objednávky pro dopravní zdravotní službu probíhají takřka výhradně přes telefonní spojení.

Dispečink je umístěn v budově vedle vozového parku a nachází se 50 metrů od centrálního příjmu Nemocnice Znojmo, kde je vyzvedávána převážná většina přepravovaných klientů.

Dispečink je vybaven kartotékou, kde jsou uskladněny knihy jízd dokumentace o převozech pro pojišťovnu, dvěma stolními počítači a telefonní linkou.

Některé převozy jsou plánovány dlouhodobě. Jde o převozy pravidelně se opakující, zejména se pak jedná o převozy klientů na dialýzu a zpět. Převozy na dialýzu tvoří přibližně 15 % z celkového počtu převezených osob. Další převozy jsou plánovány krátkodobě (den – týden dopředu). Poslední skupinu tvoří převozy, které je třeba provést okamžitě, tedy neplánované převozy, na které musí dispečink DZS pružně reagovat. S ohledem na plán převozů jsou potom vytvářeny pracovní plány pro jednotlivé řidiče. Na místě dispečera se během dne střídají 2 dispečeři. Hlavní dispečer

musí být navíc neustále k dispozici prostřednictvím mobilního telefonu, pokud by nastal problém, který by musel být promptně vyřešen.

4.5.4 Cenová politika DZS

Cenová politika dopravní zdravotní služby je nastavena takto:

Tabulka č. 2 – Ceník výkonů a služeb

Doprava (sazba vč. DPH)	
Osobní přeprava nemocných (sanitní vůz s pacientem a 1 řidičem)	20,- Kč/km
Osobní přeprava nemocných (sanitní vůz s pacientem a 2 řidiči)	25,- Kč/km
Sazba za přepravu za účelem odborného vyšetření, popř. hospitalizace, která není indikována ošetřujícím lékařem, provedená v rámci přepravy pacientů na žádost fyzické osoby (cena platí pouze v případě, že uvedeným směrem vyjíždí sanitní vůz s jiným pacientem hrazeným zdravotní pojišťovnou):	
Znojmo - Praha	1000,- Kč/cesta; 1500,- Kč tam i zpět
Znojmo - lázně spolupacient, doprovod	1100,- Kč/cesta; 1600,- Kč tam i zpět
Znojmo - Brno	250,- Kč/cesta; 400,- Kč tam i zpět
Znojmo - Moravský Krumlov	90,- Kč/cesta; 160,- Kč tam i zpět
Znojmo - Hrušovany nad Jevišovkou	90,- Kč/cesta; 160,- Kč tam i zpět
Znojmo - Jihlava	220,- Kč/cesta; 350,- Kč tam i zpět
Město Znojmo (v dosahu MHD, pacient chodící)	60,- Kč/cesta
Město Znojmo (v dosahu MHD, pacient vyžaduje 2 řidiče)	120,- Kč/cesta
Zapůjčení předmětů z oddělení (vozík, mobilní WC)	60,- Kč/předmět
Převoz mateřského mléka (Brno i okres s klientem)	20,- Kč/láhev
Převoz vzorků od soukromých osob a lékařů mimo smlouvu	60,- Kč/vzorek
Přeprava lékařů na konzilia mezi znojemskou Novou a Starou nemocnicí	10,- Kč/ 1 osoba/ 1 cesta
Ostatní služby DZS	
Opravy vozidel	290,- Kč/hod
Mytí soukromých vozidel	70,- Kč/hod
Dozor při sportovních a jiných akcích	
Účast lékaře	500,- Kč/hod
Účast SZP	300,- Kč/hod
Účast řidiče sanitního vozu	250,- Kč/hod
Doprava sanitního vozu na místo tam a zpět	20,- Kč/km

Zdroj: Vlastní zpracování na základě NEMOCNICE ZNOJMO. *Ceník výkonů a služeb*. Znojmo, 2014.

Tento ceník zachycuje ceny za poskytované služby, ke kterým patří přeprava osob a materiálu, služby spojené s opravou a mytím aut a dozor při sportovních utkáních. Platby jsou prováděny přímo osobou nebo podnikem, který si tuto službu objednal.

Většina výnosů dopravní zdravotní služby však plyne z přepravy pacientů, která je **hrazena pojišťovnou** na základě vyhlášky Ministerstva zdravotnictví České republiky.

Vyhláška obsahuje seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami, které se používají k následnému finančnímu vyrovnání zdravotní pojišťovny s dopravní zdravotní službou. Bodové hodnocení a také finanční ohodnocení za body se každým rokem mění, což nemá příznivý vliv na finanční plánování dopravní zdravotní služby do budoucna.

4.5.5 Bodové hodnoty zdravotních výkonů

Bodové hodnoty zdravotních výkonů byly pro analyzované období let 2012 – 2014 stanoveny vyhláškami Ministerstva zdravotnictví ČR č. 411/2011, č. 467/2012 a č. 421/2013. Pro rok 2015 jsou hodnoty upraveny vyhláškou č. 326/2014.

Doprava a náhrady cestovních nákladů za ni jsou stanoveny následujícím způsobem.

4.5.5.1 Převozy pacientů

Převozem se rozumí převoz pacienta do a ze zdravotnického zařízení, mezi zdravotnickými zařízeními a v rámci zdravotnických zařízení příslušnou DZS. Dopravní zdravotní služba Nemocnice Znojmo **nedostane** žádnou úhradu za převoz pacientů mezi „Novou“ a „Starou“ nemocnicí. Areál Staré nemocnice patří k Nemocnici Znojmo, je zde několik oddělení a vzdálenost mezi nemocnicemi je 3 kilometry. Také převozy v rámci areálu nemocnice na velmi krátké vzdálenosti nejsou propláceny.

Dopravní zdravotní služba **vykáže počet kilometrů** ujetých v pásmech, dle tarifních podmínek, s každým konkrétním pacientem vhodnou komunikací do místa určení dle indikace lékaře, a to **i v případě, je-li současně přepravováno více pacientů**, nejvíce však 4 osoby, včetně doprovodu pacientů.

Převozy pacientů provedené DZS krajských statutárních měst mohou být hrazeny paušální částkou. Toto se však DZS Nemocnice Znojmo netýká.

Na základě smlouvy mezi zdravotnickým zařízením a zdravotní pojišťovnou lze sjednat paušální částky vycházející ze stanovených sazeb za 1km, průměrné přepravní vzdálenosti v dané lokalitě a vytížení sanitních vozů.

4.5.5.2 Převozy doprovodů pacientů

Doprovodem pacienta se rozumí doprovázející osoba, která není členem posádky vozidla a její přítomnost je s ohledem na zdravotní stav pacienta nezbytně nutná. Doprovod pacienta je vykazován tak, že je připočten počet kilometrů ujetých s doprovodem k počtu kilometrů ujetých s pacientem a je vykazován té zdravotní pojišťovně, u které je pacient pojištěn.

Jako doprovod pacienta je vykazována pouze cesta s pacientem, cesta doprovodu bez pacienta (návrat) není hrazena z veřejného zdravotního pojištění.

4.5.5.3 Infekční převozy pacientů

Infekčním převozem pacientů se rozumí převoz pacientů s infekčními a parazitárními nemocemi, prováděný za zvláštního režimu podle hygienických předpisů.

Při vykazování převozu infekčních pacientů platí stejné podmínky, jako při převozu pacientů bez infekčních a parazitárních nemocí, mění se však sazba pro počet bodů za kilometr.

4.5.5.4 Sekundární převoz

Sekundárním převozem se rozumí převoz pacienta, u kterého nejsou bezprostředně ohroženy základní životní funkce do takového zdravotnického zařízení, které disponuje personálním, věcným a technickým vybavením potřebným k zajištění další zdravotní péče.

4.5.5.5 Převozy na pitvu a z pitvy

Převoz na pitvu a z pitvy se vykazuje výkonem dopravy s pevnou sazbou na jeden ujetý kilometr. Jízda nevytíženého vozidla bez zemřelého se nevykazuje.

Další vykazovanou dopravou se rozumí:

- Doprava zdravotnický pracovníků v návštěvní službě
- Dopravu lékařů v LSPP
- Dopravu transfúzních přípravků, speciálních léčivých přípravků, tkání a orgánů k transplantaci, dopravu lékaře nebo jiného zdravotnického pracovníka ke specializovanému a nezbytnému výkonu

4.5.5.6 Bodové sazby

Bodová sazba se odvíjí od vykonávané činnosti. V sazbě za jeden ujetý kilometr je zahrnuto:

- Příjem požadavku
- Zpracování a třídění informace
- Zadání realizace posádce vozidla
- Jízda k pacientovi a k zemřelému při převozu na pitvu a z pitvy
- Odborné naložení pacienta a jeho převoz do zdravotnického zařízení, popřípadě do místa určení
- Odborný dohled a nezbytná péče v průběhu převozu
- Průběžná komunikace s dispečinkem
- Předání pacienta ve zdravotnickém zařízení, popřípadě v místě bydliště nebo v místě určení
- Návrat na stanoviště
- Úklid, dezinfekce a příprava vozidla

4.5.5.7 Tarifní podmínky

Výkony dopravy zahrnují přímé i nepřímé (režijní) účelně vynaložené náklady na provoz vozidel v daných režimech převozů na jednoho pacienta. Zdravotní pojišťovny v rámci smluv se zdravotnickým zařízením mohou dohodnout zvýšení úhrady za výkony až o dalších 50% v případech odůvodněných demografickými a geografickými zvláštnostmi a charakteristikami území, znemožňující potřebné vytěžování vozidel DZS nebo jejich ekonomický provoz.[23]

[23] *Seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami 2011: vyhláška Ministerstva zdravotnictví ČR č. 397/2010 Sb.* [Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2011], 627 s., s. 80-83.

V následující tabulce jsou zachyceny výkony dopravy, jejich značení a bodová ohodnocení pro rok 2014.

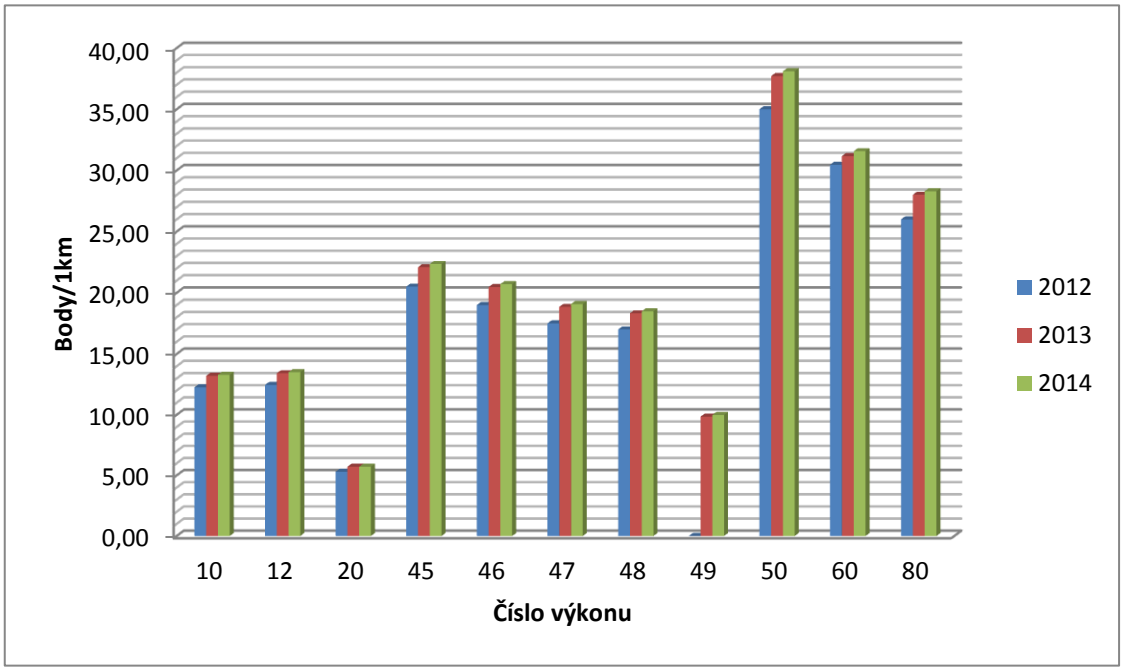
Tabulka č. 3- Výkony dopravy 2014

Číslo výkonu	Název výkonu/Popis výkonu	Body/1 km
10	Přeprava zdravotnického pracovníka v návštěvní službě	13,30
12	Přeprava lékaře v pohotovostní službě	13,51
20	Přeprava pacienta soukromým vozidlem	5,71
45	Přeprava pacienta v pásmu 1 - 30 km	22,35
46	Přeprava pacienta v pásmu 31 - 60 km	20,71
47	Přeprava pacienta v pásmu 61 - 130 km	19,08
48	Přeprava pacienta v pásmu 131 - 450 km	18,48
49	Přeprava pacienta v pásmu 451 a více km	9,98
50	Přeprava k pitvě a z pitvy	38,10
60	Přeprava transfuzních přípravků, speciálních léčivých přípravků, tkání, buněk a orgánů k transplantaci, přeprava lékaře nebo jiného zdravotnického pracovníka ke specializovanému a nezbytnému výkonu	31,57
80	Přeprava infekčního pacienta	28,30

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Zákon č. 134/1998 Sb., seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami. In: Sbírka zákonů České republiky.

Bodové hodnocení se v průběhu posledních let několikrát měnilo. Změny počtu bodů za jednotlivé výkony na jeden kilometr samozřejmě ovlivňují hospodářský výsledek dopravní zdravotní služby. V následujícím grafu je možné vidět změny bodových ohodnocení za období let 2012 – 2014.

Graf č. 4- Bodová ohodnocení výkonů za období 2012 – 2014

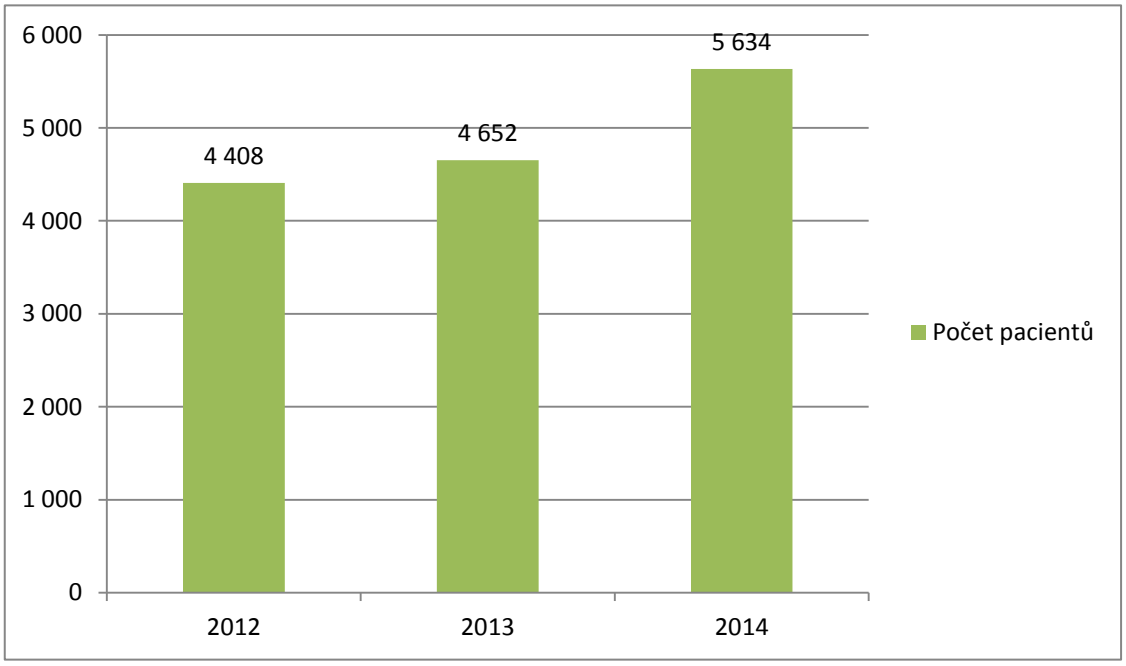


Zdroj: Vlastní zpracování

Výklad čísel výkonu v grafu číslo 4 je popsán v tabulce číslo 2 na předchozí straně. Z grafu číslo 4 je zřejmé, že bodové hodnoty za 1 kilometr mají od roku 2012 rostoucí trend. To je pro hospodářský výsledek dopravní zdravotní služby příznivé. Růst počtu bodů za 1 ujetý kilometr však ještě neznamená zvýšení výnosů za 1 km, protože dále záleží na hodnotě Kč/bod. Dále na grafu můžeme vidět, že v roce 2013 byla zavedena speciální bodová sazba pro dálkové převozy 451 kilometrů a více.

V analyzovaném období let 2012 – 2014 byla stanovena hodnota bodu ve výši 0,95 Kč a v průběhu tohoto období se hodnota neměnila.

Graf č. 5- Počet převezených pacientů v letech 2012 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování na základě KAVKA, Miroslav. NEMOCNICE ZNOJMO. *Zpráva o činnosti 2014*. 2014.

Na grafu číslo 5 můžeme vidět, že počet přepravených pacientů dopravní zdravotní službou měl ve sledovaném období rostoucí trend. V roce 2014 bylo převezeno přibližně o 1000 pacientů více, než v předchozím roce. To bylo způsobeno zejména změnou struktury jednotlivých převozů. Vzhledem k regionalizaci zdravotní péče ubývá dálkových převozů, tudíž je převezeno více pacientů, ale na kratší vzdálenosti.

4.5.6 SLEPT analýza

Podstata externí analýzy makrookolí SLEPT je popsána v teoretické části a pro DZS byla sestavena takto.

4.5.6.1 Sociální faktory

Vliv sociálních faktorů se významně promítá do všech odvětví národního hospodářství. Také v sektoru zdravotnictví působení těchto faktorů hraje důležitou roli. Změny sociálního okolí ovlivňují jak poptávku po zdravotnických službách, tak i nabídku

těchto služeb. Nejvýznamnějším faktorem pro tuto oblast se jeví demografický vývoj a životní styl obyvatelstva.

V okrese Znojmo žije, podle údajů z roku 2014, 113 399 obyvatel. Vývoj věkového složení v tomto okrese se pohybuje ve stejném trendu, jako vývoj v celé České republice. Tímto trendem je stárnutí obyvatelstva, což dokládá následující tabulka.

Tabulka č. 4- Věkové složení obyvatelstva

Základní ukazatele okresu Znojmo v letech 2009 - 2014						
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obyvatelé ve věku (v %)	0-14	14,6	14,6	14,8	14,8	14,8	15,0
	15-64	71,1	71,0	70,1	69,3	68,6	67,8
	65 a více	14,3	14,4	15,2	15,7	16,6	17,2
Počet starobních důchodců		16 285	17 243	18 256	18 293	18 358	18 485

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Vybrané ukazatele za okres Znojmo. 2014. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/26041822/CR_CZ0647.pdf/a5cf937a-5d6c-4fd4-9f20-9fe4fdbd7eec?version=1.5

V tabulce číslo 4 můžeme vidět, že podíl obyvatelstva ve věku 65 a více se stále zvyšuje a tak by tomu mělo být i z predikovaného dlouhodobého hlediska. Stárnutí obyvatelstva má vliv také na využívání dopravní zdravotní služby, protože těchto služeb využívají zejména starší obyvatelé, kteří již nejsou schopni se sami dostavit k lékaři na vyšetření.

Životní styl obyvatelstva je v dnešní době plný pracovních povinností, lidé trpí nedostatkem pohybu, špatně a nezdravě se stravují, což má za příčinu zvyšování počtu obyvatel trpících civilizačními chorobami, jako je například onemocnění kardiovaskulárního systému. Tito lidé se tak stávají potencionálními „zákazníky“ dopravní zdravotní služby.

4.5.6.2 Legislativní faktory

Do činnosti ve všech oblastech zdravotnictví významným způsobem zasahují změny týkající se legislativy. Všechny oblasti zdravotnického resortu jsou upraveny množstvím zákonů a norem, které musí být dodržovány. Tyto zákony a normy jsou také často pozměňovány, což má na činnost dopravní zdravotní služby velký vliv.

Faktorem, který ovlivňuje dopravní zdravotní službu, jsou například změny v sazbě daně z příjmů. Markantní vliv mají potom změny ve vyhláškách Ministerstva zdravotnictví ČR o bodových hodnotách zdravotních výkonů a také hodnota bodů po převedení na finanční jednotky.

4.5.6.3 Ekonomické faktory

Ekonomickým faktorem, který nejvíce ovlivňuje dopravní zdravotní službu Nemocnice Znojmo, je vývoj ceny pohonných hmot.

Graf č. 6- Vývoj cen benzinu v ČR a Jihomoravském kraji

Zdroj: Ceny benzínu a ceny nafty. 2015. *Peníze.cz* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: http://www.penize.cz/ceny-benzinu-a-ceny-nafty.

Jak můžeme vidět na grafu číslo 6, vývoj ceny pohonných hmot za období od roku 2010 do poloviny roku 2015, je nestabilní. Cena se pohybovala v rozmezí 29 Kč až 38 Kč za litr, což je velmi markantní rozdíl.

Další nepříjemností je, že benzin na jižní Moravě se dlouhodobě drží na vyšší úrovni, než je průměrná cena v České republice. Cena pohonných hmot výrazně ovlivňuje nákladovou položku dopravní zdravotní služby. Ceny dále kulminují také během roku,

s čímž musí DZS počítat. Obecně se dá říci, že ceny pohonných hmot jsou nižší v zimních měsících a svého vrcholu dosahují během měsíců letních.

4.5.6.4 Politické faktory

Politické faktory dopravní zdravotní službu také ovlivňují. V České republice se střídají u moci pravicově a levicově smýšlící strany a to ovlivňuje podnik v tom směru, že každá z těchto politických stran má jiný názor například na daňovou politiku a nastavení daňových sazeb, které podnik přímo ovlivňují.

4.5.6.5 Technologické aspekty

Zdokonalující se a nové technologie dopravní zdravotní službu také ovlivňují. Zastaralé automobily mají vyšší spotřebu než automobily vybavené novými, technologicky dokonalejšími motory, které mají navíc delší dobu životnosti, což příznivě ovlivňuje náklady DZS.

V rámci nových technologií je také možné stále přesněji sledovat pohyb jednotlivých sanitních vozů a tím optimalizovat jejich ujetou vzdálenost při přepravě pacientů a zdravotnického materiálu. Komunikační kanály jsou také stále efektivnější. S vývojem technologií a velkou konkurencí v elektrotechnickém průmyslu je vyvíjen tlak na poskytovatele těchto služeb a to tlačí ceny dolů, což je další příznivou informací pro DZS.

4.5.7 Porterův model pěti sil

4.5.7.1 Konkurenční prostředí

V okrese Znojmo působí kromě Dopravní zdravotní služby Nemocnice Znojmo další 4 soukromé dopravní služby.

Působí zde:

- **Nestátní zdravotní služba Zdeněk Obrdlík s.r.o.** – tato společnost vznikla v roce 2014 a má sídlo v Uherčicích, které se nacházejí 40 kilometrů od města Znojma

- **Zdravotní doprava Růsek – Růsková** – se sídlem v Miroslavi (30 km od Znojma)

- **SANMEDIX, s.r.o. doprava nemocných** – sídlo firmy Sanmedix se nachází přímo ve městě Znojmě

- **Nestátní dopravní zdravotní služba Václav Hrdý** – tato společnost se nachází v Moravských Budějovicích (30 km od Znojma)

Konkurence na trhu je tak relativně vysoká. S většinou těchto firem má DZS Nemocnice Znojmo dobré vztahy a trh je nepsanou dohodou rozdělen tak, aby si společnosti vzájemně nepřebíraly pacienty. V rámci dobrých vztahů zde funguje i spolupráce, pokud je DZS Znojmo nebo jedna z konkurenčních společností příliš vytížená nebo se vyskytne problém, jako je porucha vozu a firma není schopna vykonat převoz, kontaktuje konkurenční společnost, která převoz vykoná za ni, vše ve prospěch spokojenosti zákazníka.

Problém však nastává u společnosti SANMEDIX, s.r.o. Tato společnost se rozdělením trhu příliš neřídí a přebírá pacienty ostatním. Zpravidla si také vybírá k převozu pacienty, se kterými není problém, nemusí se například doprovázet nebo přenášet z vyššího patra domu. To má za následek nepříliš dobrý vztah DZS Nemocnice Znojmo k firmě SANMEDIX, s.r.o.

4.5.7.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh dopravních zdravotních služeb je reálná. O klienty ve zdravotnictví totiž nikdy nebude nouze, stárnutí obyvatelstva je nevyhnutelné a nemocných lidí s potřebou přepravy k lékaři a zpět bude vždycky dost. Tento pohled na věc může nové poskytovatele podobných služeb na trh přilákat.

Bariérou pro vstup na trh jsou normy určené legislativou, které firma musí splňovat, aby mohla v této oblasti podnikat. Další bariérou mohou být poměrně značné náklady spojené s vybavením a provozem takovéto firmy.

4.5.7.3 Smluvní síla dodavatelů

Dodavateli DZS Nemocnice Znojmo jsou:

Tabulka č. 5- Dodavatelé

Auto Kelly Znojmo **APM Znojmo** **Roman Černý (Autorona)**	Dodavatelé náhradních dílů pro automobily
Medirol, s.r.o.	Dodavatel transportní techniky do sanitních vozidel
Ros, a.s. **Fosan, s.r.o.**	Dodavatel sanitních vozidel
Libor Suchý, autoprodejna	Smluvní servis vozidel

Zdroj: Vlastní zpracování

Smluvní síla dodavatelů v oblasti náhradních dílů pro automobily, ale také servisu vozidel, není příliš velká. V regionu se nachází spousta firem, od kterých DZS Nemocnice Znojmo může odebírat náhradní díly a také poskytovatelů servisu je zde celá řada, což vylepšuje její vyjednávací pozici.

U dodavatelů sanitních vozidel a transportní techniky do sanitních vozidel je vyjednávací pozice DZS horší, neboť těchto firem na trhu nepůsobí mnoho. Mohou si tak lépe diktovat podmínky a ceny.

Co se týká dodávky zdravotnického materiálu, jako jsou obvazy, přikrývky a podobně, DZS Nemocnice Znojmo odebírá tento materiál z nemocničního skladu, kam dodává zdravotnický materiál poskytovatel zvolený na základě výběrového řízení nemocnice. Zde tak nemá DZS žádný prostor pro vyjednávání.

Klíčovým dodavatelem pro DZS jsou poskytovatele pohonných hmot. DZS Nemocnice Znojmo doplňuje pohonné hmoty přednostně u čerpacích stanic OMV, ale není to dodavatel závazný. Při příznivějších cenách jiných dodavatelů je jsou pohonné hmoty doplňovány jinde. Ceny pohonných hmot jsou však v jednotlivých regionech u různých poskytovatelů zvyšovány a snižovány plošně v podobném měřítku.

4.5.7.4 Smluvní síla odběratelů

U klientů, kteří jsou převáženi na základě příkazu ke zdravotnímu transportu, který je vydáván lékařem a transport posléze hradí pojišťovna, je kupní síla vysoká. Je totiž pouze na jejich uvážení, zda se nechají převézt prostřednictvím DZS Nemocnice Znojmo nebo jedním ze soukromých poskytovatelů. Jejich výběr je tak ovlivněn pouze kvalitou poskytovaných služeb jednotlivých DZS.

Při převozu osob „za hotové“ mají klienti také na výběr mezi DZS Nemocnice Znojmo a soukromými poskytovateli, proto je zde vyvíjen tlak na cenu a kvalitu služeb.

4.5.7.5 Hrozba substitutů a komplementů

Mezi substituty a komplementy DZS Nemocnice Znojmo patří:

- Ostatní soukromé DZS
- Místní taxislužby
- Poskytovatelé hromadné dopravy
- Převozy osobními soukromými automobily

4.5.8 SWOT analýza

Na základě teorie z úvodní části byla sestavena SWOT analýza s konkrétními parametry.

4.5.8.1 Silné stránky

- Strategická poloha nemocnice – rekreační oblast, pohraničí
- Vzdělanost personálu
- Poskytování komplexních služeb v areálu nemocnice (lékárna, možnost utvoření vícečlenné posádky sanitního vozu u imobilních klientů)
- Schopnost přizpůsobit se aktuálním potřebám oddělení a zdravotnímu stavu klientů
- Komunikativnost
- Dobrá image

- Vysoká míra samostatnosti podřízených

4.5.8.2 Slabé stránky

- Špatný stav vozového parku
- Jazyková negramotnost personálu
- Počítačová negramotnost
- Absence využití nových technologií

4.5.8.3 Příležitosti

- Vylepšení jazykových znalostí personálu
- Vylepšení jazykových znalostí personálu
- Stárnutí obyvatelstva
- Zvýšení počtu lidí trpících civilizačními chorobami
- Výměna vozového parku
- Zavedení nových technologií

4.5.8.4 Hrozby

- Nedostatek financí na plnou obnovu vozového parku
- Neochota personálu podílet se na změnách
- Legislativní změny
- Noví konkurenti

5 Navrhovaná opatření

Tato část práce se zabývá návrhy a opatřeními ke zlepšení současné situace DZS Nemocnice Znojmo.

5.1 Využití systému GPS

5.1.1 Princip funkce GPS

Zkratka GPS (Global Position System) v překladu znamená globální polohový systém. Pomocí systému GPS lze určit polohu objektu kdekoliv na zemi bez ohledu na denní dobu nebo nepřízeň počasí.

Systém určuje polohu v trojrozměrném prostoru s velkou přesností. K určování polohy je využíváno 29 družic, které obíhají planetu Zemi po šesti oběžných drahách ve výšce okolo 20 000 km. Družice vysílají signály o své poloze a poloze ostatních družic, které posléze zachytí přijímač na Zemi a podle těchto informací určí je schopen určit svou polohu.[24]

5.1.2 GPS software

Mnoho společností, které využívají ke své činnosti autopark, používá GPS systémy sledování automobilů. Na trhu je již celá řada různých aplikací, které využívají systém GPS a obsahují další užitečné funkce, které pomáhají snížit celkové náklady autoparku. Jedná se například o společnosti Princip a.s. a HI Software Development s.r.o. a jejich nabízený produkt Webdispečink, O2 a.s. a produkt Car Control, anebo společnost Duel Services Europe, a.s. s produktem REX.

5.1.3 Webdispečink

Produkt Webdispečink se jeví mezi ostatními produkty jako nejkomplexnější z hlediska poskytovaných funkcí a také nejpřehlednější.

Využití tohoto produktu by pro DZS Nemocnice Znojmo znamenalo úsporu nákladů zapříčiněnou:

[24] GPS. 2005. *GPS* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: http://gps.slansko.cz/.

- Snížením počtu najetých kilometrů
- Zamezením ztrát pohonných hmot
- Úsporou na pojistném
- Snížením opotřebení vozidel
- Snížením administrativní zátěže
- Zvýšením efektivity práce zaměstnanců i vytížení vozidel

5.1.3.1 Mobilní jednotka

Základem produktu Webdispečink je mobilní jednotka, která se namontuje do každého vozu ve vozovém parku. Tato jednotka dokáže na základě dat z GPS určit pozici automobilu a tuto informaci pomocí sítě mobilního operátora odeslat na centrální server. Zde dojde k načtení údajů o poloze a času do aplikace Webdispečink a tyto informace jsou následně zaneseny do mapy. Dispečer tak může sledovat pohyb jednotlivých automobilů, v tomto případě sanitních vozů, v aktuálním čase.

Mobilní jednotku je třeba nechat odborně namontovat do každého vozu. Nezastává však pouze funkci lokalizační. Mobilní jednotka je také napojena na systémovou sběrnici vozidla, odkud načítá další informace o stavu vozidla, jako například stav paliva v nádrži. Mobilní jednotka může v neposlední řadě posloužit i při odcizení vozidla. Vozidlo je pomocí ní možné vypátrat.

Další funkcí mobilní jednotky je **identifikace řidičů.** Ta probíhá za pomoci identifikačního čipu, který se po nastartování vozidla přiloží ke čtečce u mobilní jednotky. Takto lze kontrolovat práci jednotlivých řidičů.

5.1.3.2 Elektronická kniha jízd

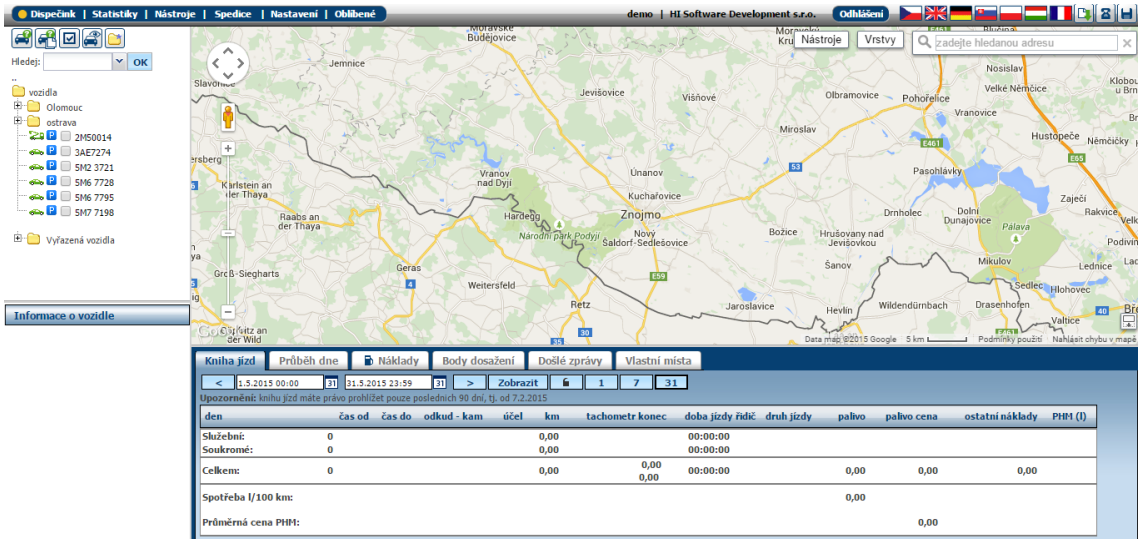
Velkou výhodou systému Webdispečink je, že obsahuje elektronickou knihu jízd. Je to moderní varianta klasické papírové knihy jízd, kam se zaznamenávají informace o jednotlivých převozech. Elektronická kniha jízd se vytváří automaticky na základě informací, které zasílá mobilní jednotka. Vytváření elektronické knihy jízd je oproti té papírové jednodušší, je mnohem přehlednější a dohledávání jednotlivých převozů a jejich změny je také snadnější.

V DZS Nemocnice Znojmo je vedena kniha papírová a když není na pracovišti přítomna hlavní dispečerka, která má se zápisy dlouhodobou praxi, tvoří se problémy. Pokud si pojišťovna vyžádá kontrolu některého z převozů a zápis je špatně proveden nebo je neúplný, nastane problém s proplacením takového převozu. V elektronické knize jízd je orientace jednodušší a chybovost zápisů by se jejím používáním snížila.

Elektronická kniha jízd je víceúčelová a oproti knize papírové má i další výhody, ke kterým patří:

- Záznam o čerpání a spotřebě pohonných hmot
- Záznam o době stání vozidla s nastartovaným motorem
- Rozlišení soukromých a služebních jízd
- Tvorba elektronických výstupů k dalšímu zpracování
- Časové a finanční úspory a vyšší produktivita práce

Obr. č. 8- Webdispečink a elektronická kniha jízd



Zdroj: *Webdispečink* [online]. 2015. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: http://www.webdispecink.cz/index_disp.php.

5.1.3.3 Úspora paliva

Spotřeba paliva je při provozu DZS zcela zásadní a tvoří podstatnou část nákladové položky. Jednou ze základních funkcí Webdispečinku je hlídání spotřeby pohonných

hmot u vozidel s cílem snížit náklady na pohonné hmoty a zamezit krádežím paliva. V systému se evidují veškeré informace o tankování, z nich je vypočítána průměrná spotřeba, která je snadno porovnatelná se spotřebou za minulá období. Systém uživatele automaticky upozorní na prudké změny ve spotřebě paliva, která mohou být způsobena závadou automobilu nebo případným pokusem o krádež paliva.

S úsporou paliva dále souvisí další funkce GPS navigace, která je schopna vyznačit nejkratší cestu vedoucí k přepravovanému klientovi. Pokud je klient přepravován ze svého bydliště a řidič přesně neví, jak se na místo určené dostat, GPS navigace ho na místo spolehlivě navede a odpadávají tak časové prodlevy spojené s hledáním správné adresy.

5.1.3.4 Koordinace řidičů

Správná koordinace řidičů je pro optimalizaci výnosů a nákladů dopravní zdravotní služby zcela zásadní. Ve vyhlášce Ministerstva zdravotnictví ČR č. 326/2014 je stanoveno, že při převozu pacientů DZS vykáže počet kilometrů ujetých v pásmech s každým konkrétním pacientem a to i v případě, je-li současně přepravováno více pacientů, maximálně však 4, včetně jejich doprovodu. Ujeté kilometry s nevytíženým sanitním vozem bez pacientů se nevykazují.

Pro dopravní zdravotní službu je tedy důležité, aby byl každý sanitní vůz co nejvytíženější a najel co nejméně kilometrů prázdný a naopak co nejvíce s vysokou obsazeností. Je však třeba brát ohled na to, co daný pacient, za kterým DZS jede, vyžaduje. Není totiž například možné převážet infekčního pacienta spolu s dalšími, někteří pacienti s omezenou hybností vyžadují doprovod nebo převoz vleže na nosítkách, „skladovatelnost“ takových pacientů je pak snížená.

Tyto aspekty musí brát dispečer při koordinaci jednotlivých sanitních vozů v potaz. Není však jednoduché si zapamatovat, kde a s jakým „typem“ pacienta se v danou chvíli sanitní vozy nachází. Pomocí Webdispečingu lze pohyb sanitních vozů jednoduše monitorovat a podle jejich polohy a vytížení rozhodnout, pro který vůz bude nejvýhodnější jet pro kterého pacienta. Tím se omezí náročnost dispečinku na lidský faktor a převozy se stanou efektivnějšími.

5.1.3.5 Náklady na Webdispečink

Náklady na Webdispečink můžeme rozdělit na jednorázové a náklady paušální. Jednorázové náklady na pořízení mobilní jednotky s přijímačem GPS se základní konfigurací Vetronics 721 činí 5 900 Kč/ vůz.[25]

Tabulka č. 6- Pořizovací náklady

Aktivační poplatek za vozidlo	200 Kč
Uchování dat v aplikaci - textová podoba knihy jízd bez omezení	1 000 Kč
Montáž GPS jednotky	od 990 Kč
GPS anténa	390 Kč
Napájecí svazek	410 Kč
Čtečka na chip	245 Kč
Identifikační chip	100 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě *Webdispečink* [online]. 2015. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: http://www.webdispecink.cz/cz/webdispecink-krok-za-krokem/webdispecink-cenik/.

Při celkové velikosti vozového parku znojemské i krumlovské části DZS, čítajícího 26 sanitních vozidel a počtu 26 řidičů a při předpokládané ceně 990 Kč za montáž, by pořizovací náklady činily 60 610 Kč a s připočtením pořizovací ceny mobilních jednotek 214 010 Kč bez DPH. Při sazbě DPH 21 % by se náklady zvýšily na 258 952 Kč.

Měsíční sazba pro jeden vůz tarifu Komplet, který podporuje zobrazení aktuální polohy vozu na mapě, knihu jízd a zobrazuje aktuální pozici vozu každých 60 vteřin, činí 190 Kč. Roční náklady pro 26 vozidel tedy činí 59 280 Kč bez DPH, 71 729 Kč s připočtením 21 % DPH.

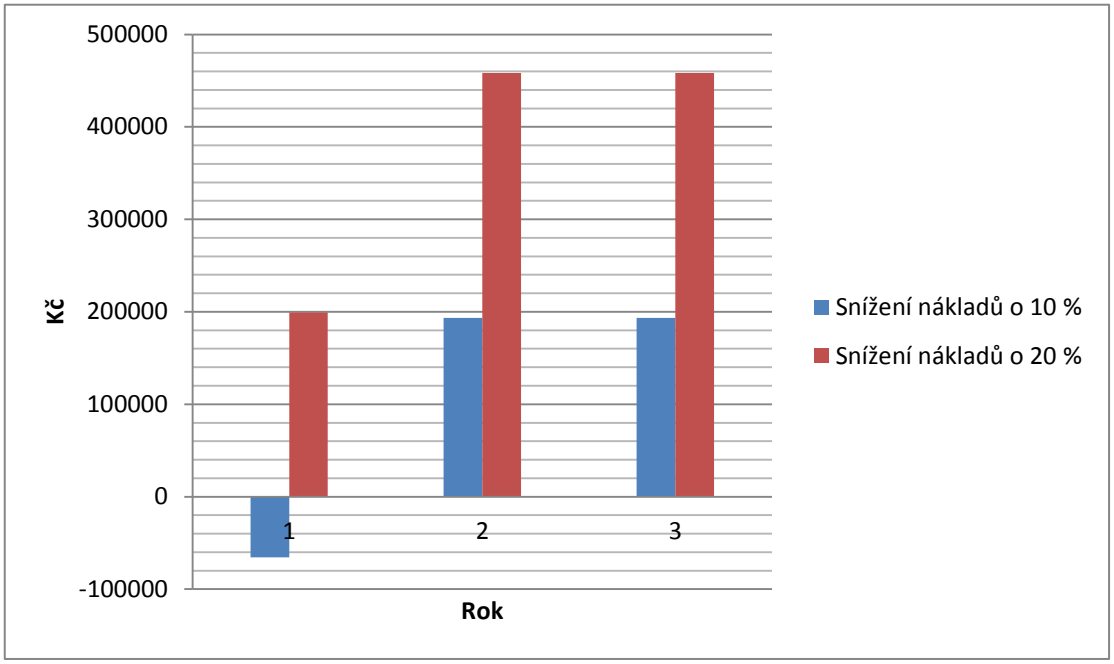
Celkové náklady spojené se systémem Webdispečink v prvním roce provozu by tedy činily 330 681 Kč, v následujících letech 71 729 Kč.

[25] Vlastní zpracování na základě *Webdispečink* [online]. 2015. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: http://www.webdispecink.cz

Podle vývojářů systému Webdispečink se firmám, které nepoužívaly žádný elektronický informační systém určený k řízení a koordinaci dopravy, po jeho zavedení snížily náklady na pohonné hmoty o 10 – 20 %.

Pokud by došlo k podobnému posunu při zavedení systému Webdispečink do DZS Nemocnice Znojmo, roční náklady na pohonné hmoty by při srovnání s náklady z roku 2014 poklesly o 264 983 Kč pro spodní hranici snížení nákladů o 10 %. Při relativním poklesu o 20 % by absolutní částka činila 529 967 Kč.

Graf č. 7- Přínos systému Webdispečink



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu číslo 7 je vidět, že při zavedení systému Webdispečink by se investice DZS Nemocnice Znojmo vrátila hned v prvním roce, pokud by se její náklady na pohonné hmoty snížily o 20 %, pokud by se snížily pouze o 10 %, investice by se vrátila v roce druhém. V prvním roce není snížení nákladů patrné, protože zde figurují pořizovací náklady hardware a software celého systému. Jedná se zde však pouze o předpokládané snížení nákladů na pohonné hmoty, systém Webdispečink by však měl mít pozitivní vliv i na náklady osobní, díky vyšší efektivitě práce.

5.2 Přesunutí dispečinku

V současné době se dispečink nachází v samostatné budově, která je v areálu nemocnice. Tato poloha je sice výhodná, avšak ještě lepší by bylo dispečink přesunout přímo do hlavní budovy nemocnice a to hned k příjezdové cestě vedle centrálního příjmu. V tomto místě totiž dochází k vyzvedávání a odjezdu a příjezdu drtivé většiny přepravovaných pacientů.

Pacienti by byli z jednotlivých oddělení nemocnice přesouváni do čekárny hned vedle dispečinku DZS a dispečer by tak měl větší přehled o tom, kolik pacientů čeká na převoz a mohl by tak dopravu řídit efektivněji. Toto řešení by bylo výhodné i z dalších důvodů.

Systém přepravy pacientů funguje tak, že pokud určitý pacient potřebuje převoz z nemocnice domů nebo na odborné vyšetření mimo Nemocnici Znojmo, na oddělení, na kterém se nachází, mu lékař vypíše žádanku o přepravu a pacient se poté může sám rozhodnout, jestli využije služeb DZS Nemocnice Znojmo anebo jiné, soukromé dopravní služby. Pokud by se tak dispečink nacházel přímo na centrálním příjmu nemocnice, zvýšila by se pravděpodobnost, že pacient bude přepraven právě DZS Nemocnice Znojmo.

Obr. č. 9- Žádanka o přepravu

Organizace (razítko)	**ŽÁDANKA O PŘEPRAVU** osob*) nákladu*)	Číslo objednávky útvaru dopravy
Jména cestujících		
Druh, hmotnost a rozměr nákladu *)		
Den, hodina a místo přistavení		
Odkud – kam		
Ridič se hlásí u	Telefon	
Vozidlo je požadováno na	hodin	Dní
Účel jízdy	PRIKAZ K JIZDE Jméno řidiče	
Vyúčtuje na vrub	Druh vozidla	
	SPZ	
Datum, podpis a razítko žadatele	Datum, podpis referenta autodopravy	Datum, podpis a razítko vedoucího OSM

*) Nehodící se škrtne

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším přínosem přesunu dispečinku do hlavní budovy nemocnice je zvýšení komfortu pro přepravované. Většina přepravovaných osob jsou lidé těžce nemocní, imobilní a lidé pokročilého věku. Takoví lidé často čekají v čekárně na přepravu a neví, za jak dlouho bude převoz realizován. Mohou zde strávit poměrně dlouhý čas a tato nejistota se může podepsat na zhoršení jejich psychického stavu. Při alokaci dispečinku vedle čekárny by bylo každému pacientovi přesně sděleno, kdy může převoz očekávat, dozvěděl by se ihned o případných odkladech. Také by se zde hned vyřídily převozní dokumenty a pacienti by nebyli odvážení konkurenčními dopravními zdravotními službami.

5.3 Sběr informací

V současné době v dopravní zdravotní službě nedochází k žádnému sběru informací o celkovém počtu převezených pacientů nebo o jejich spokojenosti, stížnostech a návrzích na zlepšení služeb DZS. Návrhem je ucelený a dlouhodobý sběr informací o počtu převozů, zejména pak zjištění celkového počtu převezených pacientů z Nemocnice Znojmo a jejich statistické vyhodnocení a zjištění poměru převezených pacientů DZS Nemocnice Znojmo a celkového počtu převezených pacientů

z Nemocnice Znojmo. Tyto informace by se meziročně srovnávaly a podávaly by přehled o tom, jak se vyvíjí podíl DZS Nemocnice Znojmo na tomto trhu, z čehož by byly následně vyvozeny důsledky a provedena potřebná opatření.

Jelikož si každá osoba, která obdrží od lékaře vyplněnou žádanku o přepravě, může sama vybrat, jakou dopravní zdravotní službu k převozu využije, je velmi důležité, aby DZS Nemocnice Znojmo poskytovala služby na vysoké úrovni kvality. Za tímto účelem by měly být shromažďovány informace od jednotlivých klientů o jejich spokojenosti s poskytovanými službami, na základě nichž by byly realizovány změny a vylepšení.

5.4 Motivace zaměstnanců

U každé činnosti, kterou člověk vykonává, je důležité, aby byl správně motivovaný. Je třeba, aby si zaměstnanci vytvořili pozitivní a nenásilný přístup k vykonávané činnosti. Motivaci je možné rozdělit na vnitřní a vnější.

5.4.1 Vnitřní motivace

U vnitřní motivace leží motiv, který vyvolává jednání, v osobě a vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu. Jedním z nejdůležitějších předpokladů pro motivaci je zjistit, co pracovník chce a co považuje za důležité. Pokud existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a firemními cíli, vznikne dlouhodobá motivace. Klasickými faktory vnitřní motivace jsou:

- Obsahově atraktivní činnost
- Odpovědnost
- Rozšiřování schopností
- Rozšiřování kvalifikace
- Uznání
- Výkon[26]

Zaměstnanci dopravní zdravotní služby Nemocnice Znojmo a obecně všechny osoby zaměstnané v oblasti zdravotnictví jsou motivováni pocitem, že je jejich práce

[26] DAIGELER, Thomas a [překlad Iva MICHŇOVÁ]. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 105, ISBN 8024721589., s. 64.

prospěšná pro společnost. Je důležité, aby zaměstnanci byli za tuto činnost řádně ohodnoceni. Manažer musí zaměstnance neustále motivovat a utvrzovat je v tom, že práce, kterou vykonávají, je smysluplná. Toho lze dosáhnout například pravidelným **vyhlašováním zaměstnance měsíce**. Nic takového se v současné době v DZS Nemocnice Znojmo neuskutečňuje. Motivovaní zaměstnanci jsou produktivnější, mají také lepší náladu, což je v DZS důležité, neboť řidiči sanitních vozů jsou v přímém styku s klienty DZS a tak jejich chování ovlivňuje spokojenost přepravovaných osob, které by při špatných zkušenostech mohly poskytovatele služby změnit. Samozřejmý je i vliv na dobré jméno DZS a celkově i na dobré jméno Nemocnice Znojmo, jejíž je dopravní služba součástí.

Dalším návrhem je **rozšíření kvalifikace** a schopností všech zaměstnanců dopravní zdravotní služby. Toto se týká proškolení řidičů sanitních vozů o nové technologii GPS a jejím používání. Dále pak diverzifikace činnosti řidičů sanitních vozů, kteří by si postupně vyzkoušeli a byli zaškoleni pro práci dispečera, čímž by získali nové schopnosti, které by využili při nepřítomnosti hlavní dispečerky a provoz DZS by tak nebyl nijak zpomalen.

5.4.2 Vnější motivace

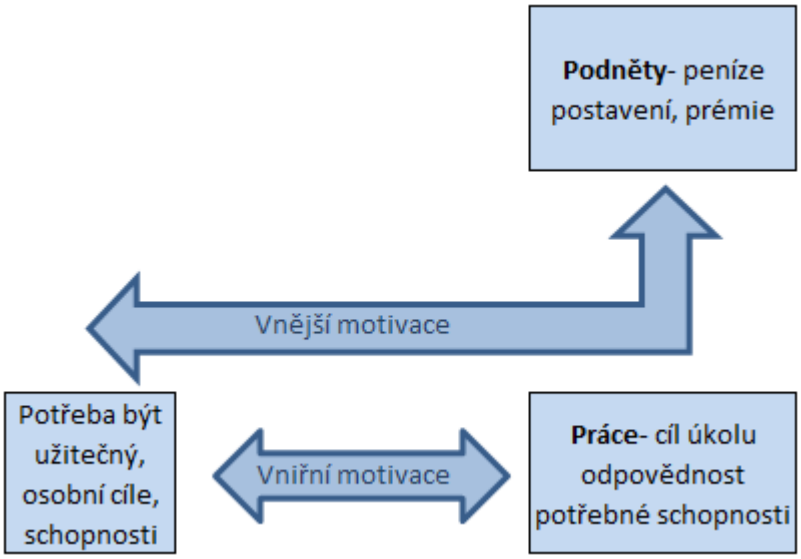
O vnější motivaci mluvíme tehdy, pokud k jednání pohánějí pracovníka podněty zvenčí. Platí to však i obráceně. Pokud se vytratí podněty, je pryč i motivace. Vnější motivace nepůsobí trvale. Funguje pouze v případě, pokud jsou podněty dodávány neustále. Typickými podněty jsou:

- Finanční ohodnocení
- Postavení a titul
- Privilegia
- Jistota
- Pracovní podmínky

Základním problémem vnější motivace spočívá v tom, že systémy podnětů odvádějí pozornost od pracovní náplně zaměstnanců. Motivace spočívá v souladu osobních cílů pracovníka s cíli úkolu. Pokud takový soulad nastane, působí motivační efekt po delší dobu a podporuje odpovědné cílevědomé jednání. Vnější motivace pobídkami,

odměnami nebo tlakem může vést k převrácení vztahu prostředek – cíl. Vlastní práce se pak stane pouze prostředkem, kterým se dosáhne výhod, jakým je například finanční bonus. Dlouhodobě se potom hroutí identifikace s vlastní prací.[27]

Obr. č. 10- Motivace



Zdroj: Vlastní zpracování na základě DAIGELER, Thomas a [překlad Iva MICHŇOVÁ]. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 105, ISBN 8024721589. s. 65.

V rámci vnější motivace je návrhem pro DZS Nemocnice Znojmo finanční ohodnocení zaměstnanců (řidičů) v podobě vyplácení **čtvrtletních prémií** na základě ohodnocení jejich pracovního nasazení a přístupu vrcholovým managementem nemocnice. Ohodnocení by bylo provedeno na základě následujících kritérií.

[27] DAIGELER, Thomas a [překlad Iva MICHŇOVÁ]. *Veden
í lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024721589. Str. 105, s. 64-65.

Tabulka č. 7- Kritéria hodnocení řidičů

	Kritéria hodnocení řidičů	Výborné	Velmi dobré	Průměrné	Podprůměrné	Špatné	Součet za skupinu
	Body	5	4	3	2	1	max
1.	**Jednání s nemocnými**						15
	Komunikace s pacienty						
	Respektování práv pacientů						
	Nepovinné práce pro pacienty						
2.	**Vztah k práci**						30
	Dodržování pracovní doby						
	Využívání pracovní doby						
	Nepřítomnost v práci						
	Dodržování pracovní náplně						
	Vedení dokumentace jízd						
	Upravenost						
3.	**Odbornost**						25
	Teoretické znalosti						
	Dispečerské znalosti						
	Praktické dovednosti, údržba sanitního vozu						
	Orientace v dálkových jízdách						
	Radiokomunikace						
4.	**Spolupráce**						15
	Komunikace s kolegy						
	Komunikace se zdravotním personálem						
	Organizační schopnosti						
5.	**Osobní vlastnosti**						25
	Spolehlivost						
	Přizpůsobivost						
	Samostatnost						
	Údržba pracoviště						
	Ochota						
	Celkové hodnocení	110-101	100-91	90-76	75-41	40-0	110
	Částka v Kč	2000,-	1500,-	1000,-	500,-	0,-	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 7 zobrazuje kritéria hodnocení zaměstnanců DZS. Oblasti hodnocení jsou rozděleny do 5 skupin, každé z těchto kritérií je obodováno 1 – 5 body. Výsledný součet (max. 110) je poté přiřazen do intervalu hodnocení a podle něj získá zaměstnanec čtvrtletní finanční bonus. Při současném počtu 15 řidičů ve znojemské části DZS by

maximální roční náklady, spojené s jejich finančním ohodnocením v rámci motivace, činily 120 000 Kč.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala tvorbou logistické koncepce DZS Nemocnice Znojmo a její optimalizací ke splnění požadavků zákazníků z hlediska času, nákladů a prostoru. Byla provedena analýza současného stavu, na jejímž základě byly provedeny návrhy na vylepšení tohoto stavu.

Ve spolupráci se zaměstnanci Nemocnice Znojmo z ekonomického oddělení a ze zaměstnanci DZS byla zjištěna současná situace, ve které se dopravní zdravotní služba Nemocnice Znojmo nachází. Zásadním problémem se jeví závislost na práci současné dispečerky, při jejíž indispozici provoz DZS nefunguje optimálně. Dalším problémem je zastaralost vozového parku, což je spojeno s vysokými náklady na jeho provoz a údržbu.

DZS Nemocnice Znojmo by se tak měla zaměřit na využití moderních technologií v oblasti dispečinku, využití systému GPS by snížilo zatížení dispečera a zjednodušilo jeho činnost, bylo by tak možné zvýšit jeho efektivitu. Na pozici dispečera by pak nebylo nutné zaměstnávat osobu s mnohaletou praxí, při jejíž nepřítomnosti by dispečink přestal správně fungovat.

DZS Nemocnice Znojmo musí nadále dbát na komfort pro přepravované pacienty a na profesionální práci řidičů, aby přepravované osoby nezačaly využívat služeb konkurenčních společností. Náklady na přepravu pacientů jsou propláceny zdravotní pojišťovnou, proto je kvalita poskytovaných služeb v této oblasti zcela zásadní pro získání konkurenční výhody.

Literatura

Analýza SWOT - příklady. *Filosofie úspěchu* [online]. 2012 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/.

Ceny benzínu a ceny nafty. 2015. *Peníze.cz* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: http://www.penize.cz/ceny-benzinu-a-ceny-nafty.

CISKO, Štefan; CENIGA, Pavel; KLIEŠTIK, Tomáš. *Náklady v logistickom reťazci*. 1. vyd. Žilina : Žilinská univerzita, 2006. 167 s. ISBN 80-8070-525-9.

DAIGELER, Thomas a [překlad Iva MICHŇOVÁ]. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 105, ISBN 8024721589.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

GPS. 2005. *GPS* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: http://gps.slansko.cz/.

GROS, I. *Logistika*. 1.vyd. Praha : VŠCHT v Praze, 1993, 131 s., ISBN 80-7080-216-2.

CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Přel.Prokeš R., Praha: Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4.

JUROVÁ, M. a kol. *Výrobní procesy řízené logistikou*. 1.vyd. Praha: Albatros Media, 2013. 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.

KAVKA, Miroslav. NEMOCNICE ZNOJMO. *Zpráva o činnosti 2014*. 2014.

KAVKA, M. *Strategická analýza a formulace firemní a obchodní strategie Nemocnice Znojmo*, B.I.B.S. a.s., Brno, 2004.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUBÍČKOVÁ, Lea. *Obchodní logistika*. Vyd. 1. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. 91 s. ISBN 80-7157-952-1.

LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2005. 589s. ISBN 80-251-0504-0.

NEMOCNICE ZNOJMO. *Ceník výkonů a služeb*. Znojmo, 2014.

NEMOCNICE ZNOJMO, příspěvková organizace. *Organizační řád Nemocnice Znojmo*. Znojmo. 2014.

PERNICA, P. *Logistický management*. 1. vyd. Praha : Radix, 1998, 660 s., ISBN 80-86031-13-6.

Předpis č. 296/2012 Sb. In: *Sbírka zákonů ČR*. 2012. Dostupné z: http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-296.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

Seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami 2011: vyhláška Ministerstva zdravotnictví ČR č. 397/2010 Sb. [Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2011], 627 s.

SCHULTE, CH. *Logistika*. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. 315 s. Business books (CP Books).

SLEPT (PEST) analýza. *Zeman.webnode* [online]. 2008 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza/.

Vybrané ukazatele za okres Znojmo. 2014. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/26041822/CR_CZ0647.pdf/a5cf937a-5d6c-4fd4-9f20-9fe4fdbd7eec?version=1.5.

Webdispečink [online]. 2015. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: http://www.webdispecink.cz/index_disp.php.

Zákon č. 134/1998 Sb., seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami. In: Sbírka zákonů České republiky.

Zřizovací listina Nemocnice Znojmo. Jihomoravský kraj : *příspěvkové organizace,* Brno : Jihomoravský krajský úřad, 2003.

Seznamy

Seznam použitých zkratek

DSS	systémy na podporu rozhodování
DZS	dopravní zdravotní služba
EDI	elektronická výměna dat
GPS	global position system
LSPP	lékařská služba první pomoci
SBU	strategická obchodní jednotka
ZZS	zdravotní záchranná služba

Seznam tabulek

Tabulka č. 1- Druhy systémů vyřizování objednávek 23

Tabulka č. 2 – Ceník výkonů a služeb 48

Tabulka č. 3- Výkony dopravy 2014 52

Tabulka č. 4- Věkové složení obyvatelstva 55

Tabulka č. 5- Dodavatelé 59

Tabulka č. 6- Pořizovací náklady 66

Tabulka č. 7- Kritéria hodnocení řidičů 73

Seznam obrázků

Obr. č. 1- Složky logistického řízení 13

Obr. č. 2- Fáze objednacího cyklu 21

Obr. č. 3- Cesta zákaznické objednávky a toku informací 24

Obr. č. 4- Vazby nákladů v logistice 27

Obr. č. 5- SLEPT analýza 31

Obr. č. 6- Porterův model pěti sil 32

Obr. č. 7- SWOT analýza 34

Obr. č. 8- Webdispečink a elektronická kniha jízd 64

Obr. č. 9- Žádanka o přepravu 69

Obr. č. 10- Motivace 72

Seznam grafů

Graf č. 1 – Důležitost logistických činností v průběhu let 16

Graf č. 2- Změny ve vozovém parku za období 2012 – 2014 44

Graf č. 3- Stáří vozového parku 45

Graf č. 4- Bodová ohodnocení výkonů za období 2012 – 2014 53

Graf č. 5- Počet převezených pacientů v letech 2012 – 2014 54

Graf č. 6- Vývoj cen benzinu v ČR a Jihomoravském kraji 56

Graf č. 7- Přínos systému Webdispečink 67