

# 13. Procesy

6MMVZ1

Marketing ve zdravotnictví

**doc. Ing. Peter Pažitný, MSc., PhD.**

**Ing. Daniela Kandilaki, Ph.D**



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



# Obsah

1. Procesy ve zdravotnictví
2. Typy procesů
3. Úrovně operační konkurenceschopnosti
4. Rovnováha mezi procesy a marketingem
5. Strategie
6. Diagramy průběhu procesů
7. Manažerské přístupy



# 1. Procesy ve zdravotnictví

## Diskuze

Jako můžeme definovat procesy ve zdravotnictví?

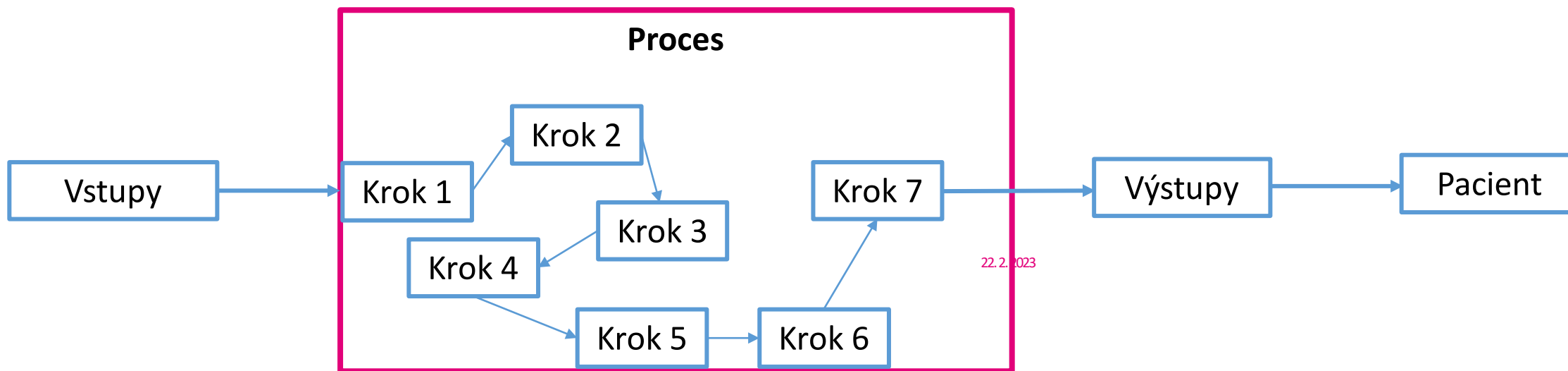
Co může být jejich obsahem a významem?

Máte 1-2 minuty na promyšlení odpovědi.

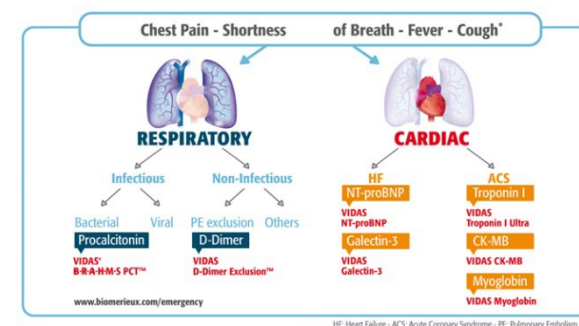
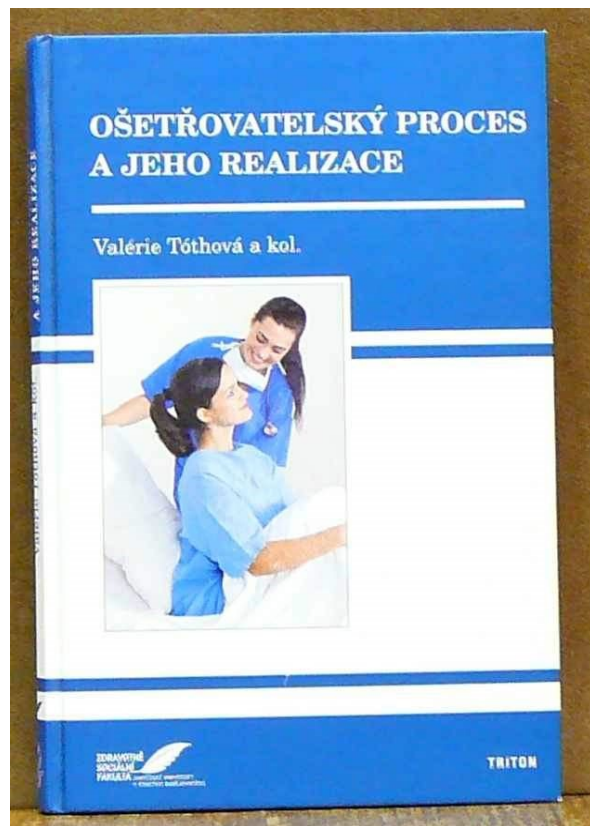
Následně budeme diskutovat

# Procesy

- Sada následných činností, které transformují vstupy na výstupy.



# Procesy



Sada následných činností, které transformují vstupy na výstupy



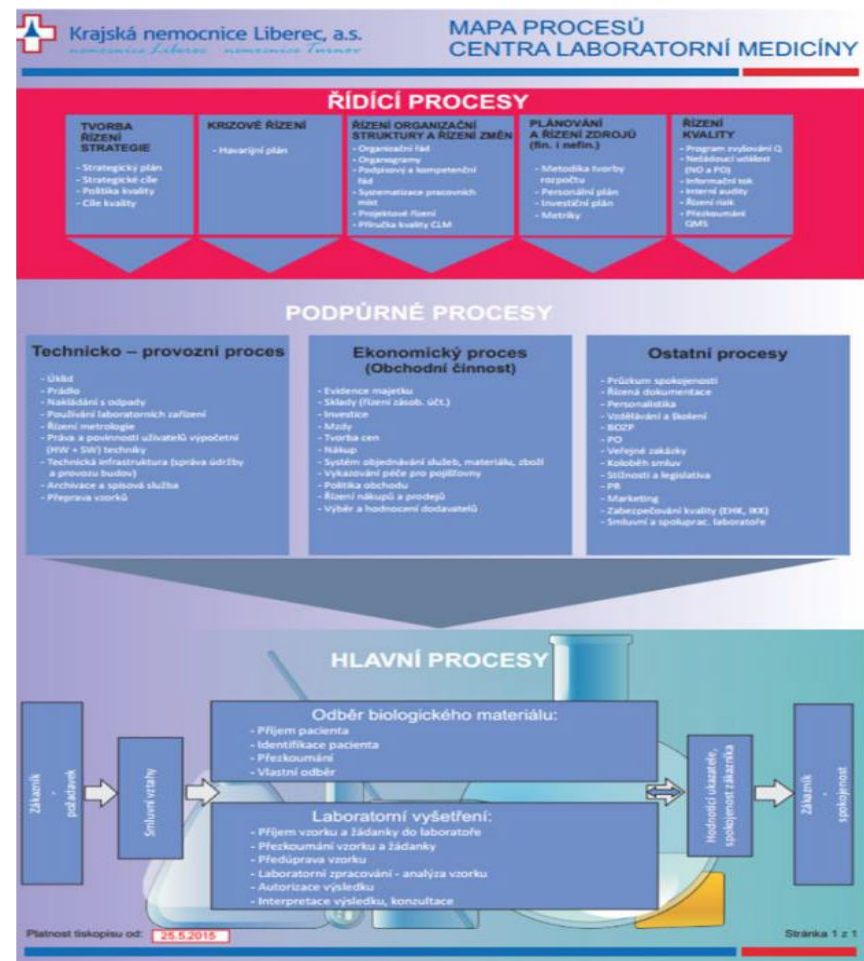
# Procesy v marketingovém mixu

- procesy zahrnují všechny činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají službu
- kvalitu služeb je možné zvýšit dobrým řízením procesů
- správná volba procesů se může stát zdrojem konkurenční výhody
- význam procesů podtrhuje charakter neoddělitelnosti a simultánnosti produkce a spotřeby služeb
- při úvahách o procesech je třeba zvláště zvažovat 2 hlediska
  - komplexnost procesů (složitost kroků a sekvencí)
  - rozmanitost procesů (funkční rozsah a variabilita, kterou má personál umožněnou)



## 2. Typy procesů

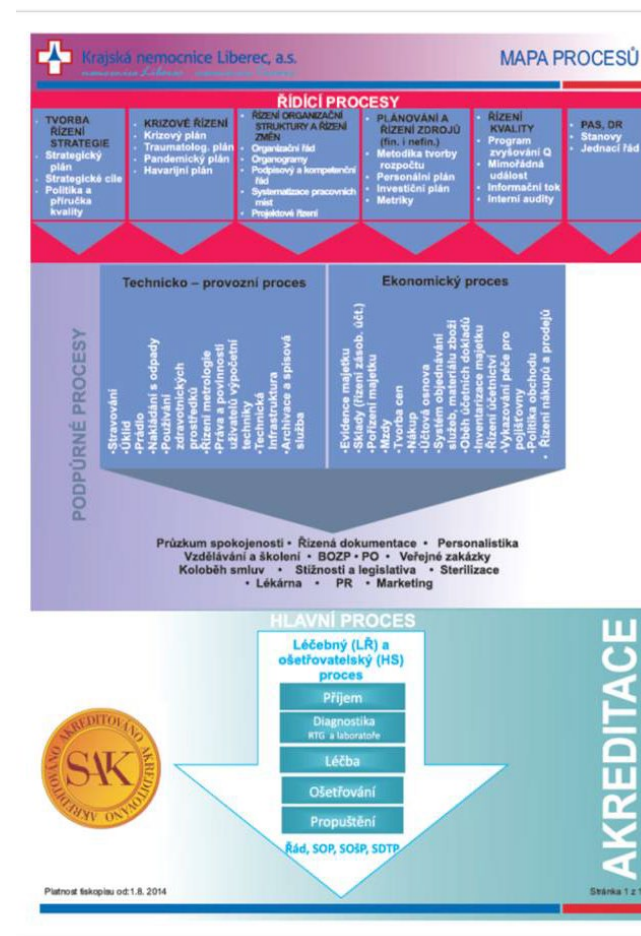
- Řídící procesy
- Podpůrné procesy
- Hlavní procesy





# Hlavní proces

- Přímo přispívají k poslání organizace.
- Jsou klíčem k existenci organizace.
- V nemocnicích jsou to: léčebný a ošetrovatelský proces







### 3. Úrovně operační konkurenceschopnosti

Organizace se může rozhodnout, že použije své operace jako klíčový prvek své konkurenční strategie, nebo je bude považovat jen za nezbytné zlo pro dokončení každodenních úkolů

Způsob, jakým je "provozní konkurenceschopnost" aplikovaná do konkurenční strategie organizace lze popsat čtyřmi úrovněmi:

1. K službě připraven
2. Tovaryš
3. Dosáhnutí výrazných kompetencí
4. Dodávka služeb světové třídy



# 3. Úrovně operační konkurenceschopnosti

## 1. Ke službě připraven (Available for Service)

- procesy jsou považované za „nezbytné zlo“ pro dokončení každodenních úkolů
- v nejlepším případě jsou procesy reakcí na potřeby zbytku organizace
- back office, investice do výcviku pro front-line personál a investice do technologie jsou minimalizována, aby se snížily náklady
- složitost operace je omezena na minimum



# Úrovně operační konkurenceschopnosti

## 2. Tovaryš (Journeyman)

- vyšší úroveň procesů
- firma požaduje zpětnou vazbu od svých zákazníků o vnímaných kvalitách služby s cílem zlepšení procesu doručování služeb
- firma se zajímá o srovnávání svých operací/procesů s konkurencí
- v případě potřeby společnost investuje do potřebné technologie a back office pracovníků
- důraz se přesouvá z pouhé kontroly pracovníků na řízení procesů



# Úrovně operační konkurenceschopnosti

## 3. Dosáhnutí výrazných kompetencí (Distinctive Competencies Achieved)

- zvládnutí operací při této úrovni je vynikající
- firma výborné zvládá jádro svého businessu a chápe složitost změn operací
- investice do technologie se již nepovažuje pouze za zdroj nákladové efektivity, ale také za způsob, jak zvýšit efektivitu služeb zákazníkům
- výrazný posun je zaznamenán při front-line pracovnících, kteří mohou vybírat z alternativních postupů a nejsou povinni zacházet se všemi zákazníky jednotným způsobem



# Úrovně operační konkurenceschopnosti

## 4. Dodávka služeb světové třídy (World-Class Service Delivery)

- zvládnutí operací při této úrovni dosahuje světové třídy
- organizace se rychle učí a přizpůsobuje konkurenčním nabídkám a stále se vyvíjejícím potřebám zákazníků
- pracovníci jsou zdrojem inovace, školitelé front-line pracovníků musí jít nad rámec koučování a přejít na mentoring
- některé firmy dokonce zvládnou takové nastavení procesů, které jejich konkurenti nedokážou napodobit



## 4. Rovnováha mezi procesy a marketingem

- vytváření rovnováhy mezi marketingem a operacemi je kriticky důležité, není možné uspokojit všechny potřeby zákazníka (preference oddělení marketingu) a dosáhnout přitom operační efektivitu (preference oddělení procesů)
- dosáhnutí rovnováhy u poskytovatelů služeb si vyžaduje mnohem větší porozumění omezením a příležitostem, které představují procesy v organizaci (služba je zážitek tvořený procesy zahrnující interakce organizace s pacientem)
- rovnováha může být dosažena kombinací dobré znalosti spotřebitelského chování a technologických a produkčních dovedností organizace
- protože pacienti jsou neoddělitelní od procesů firmy, tyto mohou být (a často bývají) používány k tomu aby byla služba personalizována pro každého jednotlivce. Problém nastává v okamžiku kdy je množství kontaktů s pacienty příliš vysoké, nakolik se personalizací výrazně snižuje účinnost (efektivita) samotné operace



# Rovnováha mezi procesy a marketingem

- Největším nepřítelem procesů je kolísavost poptávky po službě, která se mění ze dne na den, hodiny na hodinu, dokonce minuty na minutu
- V reálném životě je v mnoha případech jediný moment kdy nabídka a poptávka jsou v rovnováze výsledkem náhody
- Charakteristiky většiny služeb prostě nedovolují aby byly splněni požadavky Thompsonova modelu dokonalého světa
- Podle tohoto modelu „aby firma mohla fungovat efektivně, musí její procesy být nastaveny tak, jako kdyby trh byl schopen absorbovat jediný druh výrobku kontinuální rychlostí a jako kdyby vstupy přicházející nepřetržitě za stálé rychlosti měli specifikovanou kvalitou“  
22.2.2023
- v sféře služeb je často vyžadované, aby byl vytvořen přizpůsobený "produkt" pro každého zákazníka, také inputy jsou ve službách zcela variabilní



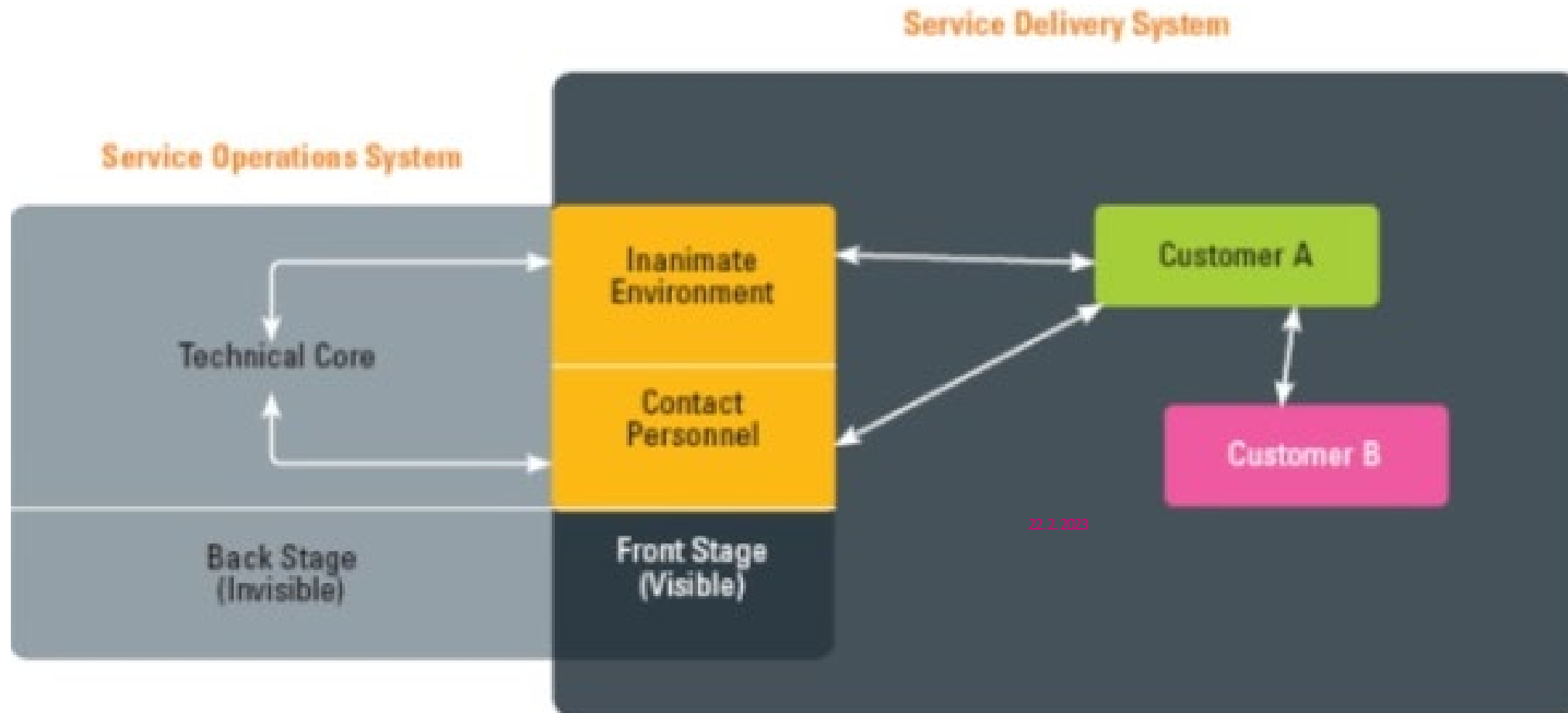


# 5. Strategie

## 1. Izolace technického jádra

- tato strategie navrhuje jasné oddělení (anglicky decoupling) technického jádra od tzv. servuction modelu (ta část operací, kde je pacient přítomný), který je charakterizován vysokým stupněm styku se zákazníkem
- jakmile bude dosaženo oddělení, měly by být pro každou samostatnou provozní jednotku přijaty různé filozofie řízení
- v části s vysokým kontaktem k zákazníkům by se management měl zaměřit na optimalizaci zkušeností pro spotřebitele => je třeba obětovat účinnost v zájmu zákazníka
- v části s nízkým kontaktem k zákazníkům (technické jádro) by měl dominovat tradiční způsob výroby, tzv. production-lining approach => snaha o efektivitu (účinnost) 2.2.2023
- tato strategie není vhodná pro mnohé organizace (kde se jádro nedá striktně oddělit nebo také např. ve VIP zdravotních a službách, kde kontakt vybraného lékaře se zákazníkem je součástí kompetenční výhody)

# Servuction model





# Strategie

## 2. Production-Lining celého systému

- tato strategie navrhuje aby celý systém fungoval jednotně na principu production-lining
- production-lining zahrnuje využití tvrdých a měkkých technologií tak pro "front-end", tak pro "back-office" operace
- tvrdé technologie = hardware, kteří usnadňuje výrobu standardizované služby
- měkké technologie = pravidla, předpisy a postupy, které je třeba dodržovat, aby byl výsledek stejný
- podmínkou úspěšnosti této strategie je kvalitní produktová linka

22.2.2023



# MEDIREX - najmodernejšia laboratórna linka v strednej a východnej Európe





# Medirex - procesy





# Strategie

## 3. Vytvoření flexibilní kapacity

- tato strategie se snaží minimalizovat účinky variabilní poptávky tím, že se vytvoří flexibilní kapacita
- využívané jsou techniky jako (1) zaměstnání zaměstnanců na částečný úvazek; (2) trénink zaměstnanců, kde se zaměstnanci učí soustředit zvýšenou pozornost zákazníkům během peak hours; (3) sdílení kapacity s jinými nemocnicemi (radiologie, chirurgie, anesteziologie, ...)
- problémem uvedených technik je jejich marketingový dopad (zaměstnanci na částečný úvazek mohou poskytovat službu nižší kvality, nebezpečí sdílení kapacity jsou četná)






EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



# Více úvazkoví lékaři

Dnešní vydání HN  Předplatte si HN Přihlaste se 

**HOSPODÁŘSKÉ NOVINY** 

 [BYZNYS](#) [ZPRÁVY](#) [NÁZORY](#) [TECH](#) [VÍKEND](#) [PROČ NE?!](#) [PODCASTY](#) [INNOVATORS 20](#) [DATA A LIDÉ](#)  

## VZP omezí počet "superlékařů" s vysokým úvazkem. Někteří pracují až 18 hodin denně



REKLAMA | Předplatné HN+ je zcela bez reklam.

222223

Lékař - ilustrační foto.





# Více úvazkoví lékaři

- **Téměř sedm set lékařů v Česku vykazuje příliš vysoký úvazek.**
- **Úředníci VZP při kontrole narazili i na jednotlivce, kteří mají až 2,3 úvazku, a tedy pracují 18 hodin denně.**
- **VZP hodlá prověřit, zda lékař vůbec může v takovém rozsahu pracovat.**

**V** Česku jsou lékaři, kteří pracují až osmnáct hodin denně. To znamená téměř dva a půl úvazku. I proto největší tuzemská zdravotní pojišťovna VZP nyní hodlá prověřit, zda ji někteří lékaři nešidí. "Když si uvědomíme, že musejí také někdy jíst, spát, cestovat do práce, pak je otázka, zda skutečně někdo může v takovém rozsahu pracovat. A případně jakou kvalitu může mít jím odváděná práce," říká mluvčí VZP Oldřich Tichý.



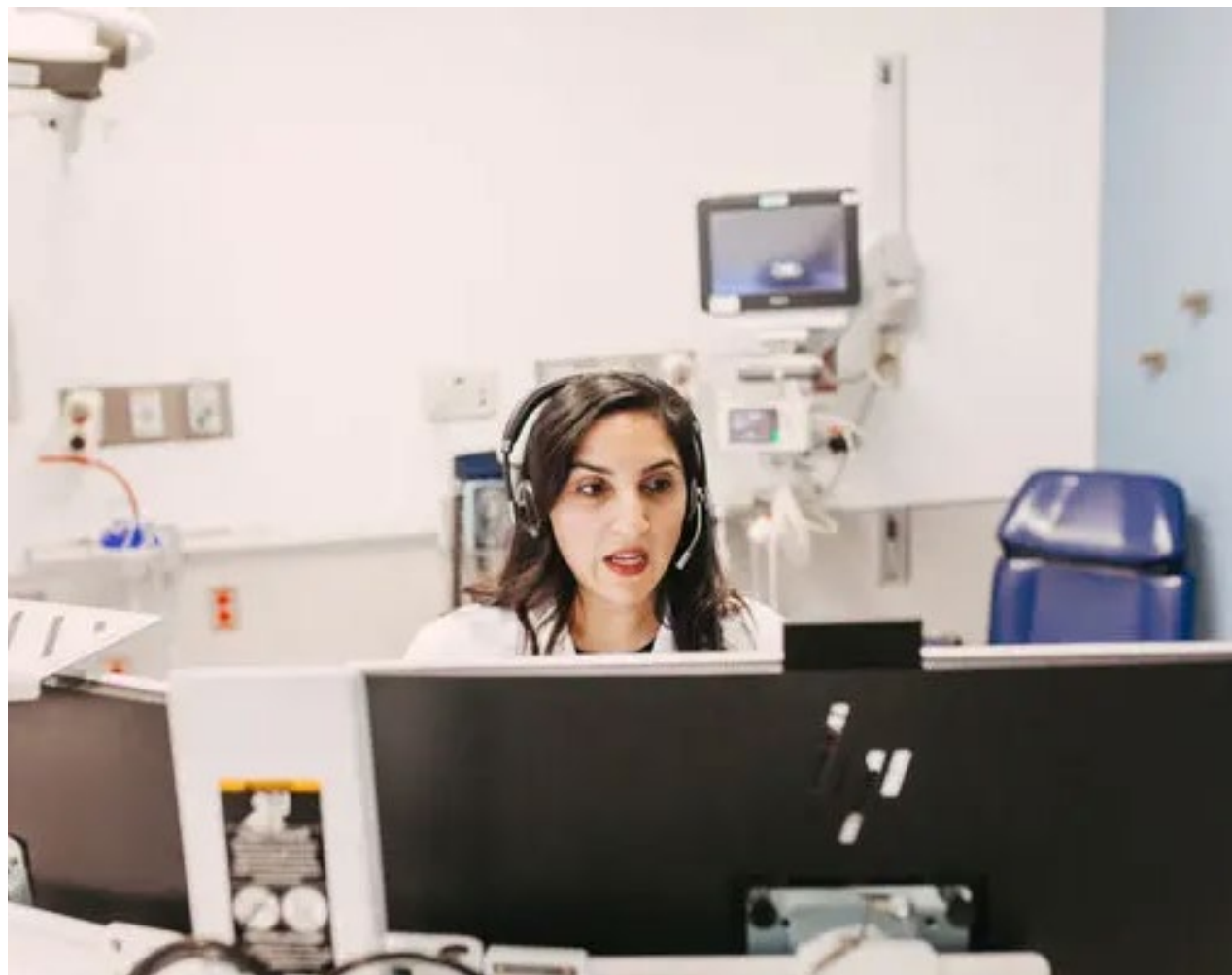
# Strategie

## 4. Zvýšení účasti pacientů

- podstatou této strategie je rostoucí účast zákazníků která má nahradit práci zaměstnanců
- na rozdíl od předcházejících diskutovaných strategií, které se zaměřují na zlepšení efektivnosti provozu, tento přístup se primárně zaměřuje na snížení nákladů spojených s poskytováním služby zákazníkovi
- rostoucí účast zákazníků si bude vyžadovat zásadní změnu skriptu spotřebitele co může být přijato velmi zle a firma může zákazníky také ztratit



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## Doctors and Patients Turn to Telemedicine in the Coronavirus Outbreak

N.Y. Times, 2020

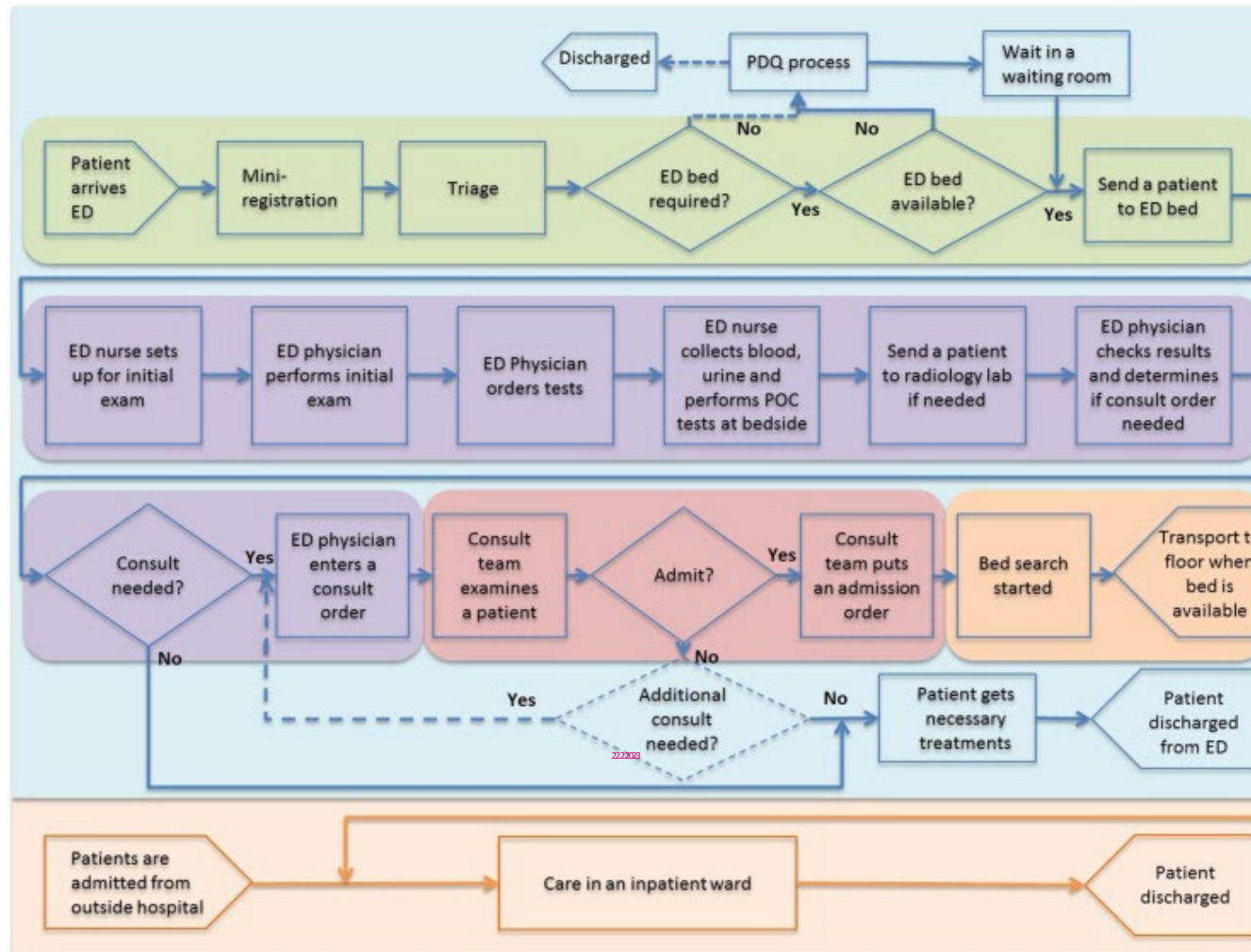


## 6. Diagramy průběhu procesů

- jedna z nejběžnějších technik (nazývaná anglicky blueprinting) používaných k analýze a řízení složitých procesů v úsilí o provozní efektivnost jsou vývojové diagramy. Vývojové diagramy identifikují:
  - směry, ve kterých proudí procesy
  - čas potřebný k přechodu z jednoho procesu na další
  - náklady spojené s každým krokem procesu
  - množství potřebného nárůstu zásob v každém kroku
  - úzká místa v systému
- diagramy umožňují manažerem marketingu pochopit, které části operačního systému  
jsou viditelné pro spotřebitele, a tudíž i část servuction modelu
- toto je obzvláště důležité nakolik procesy viditelné pro spotřebitele rozvíjí jejich vnímání reality a definují vnímání konečného produktu služby

22.2.2023

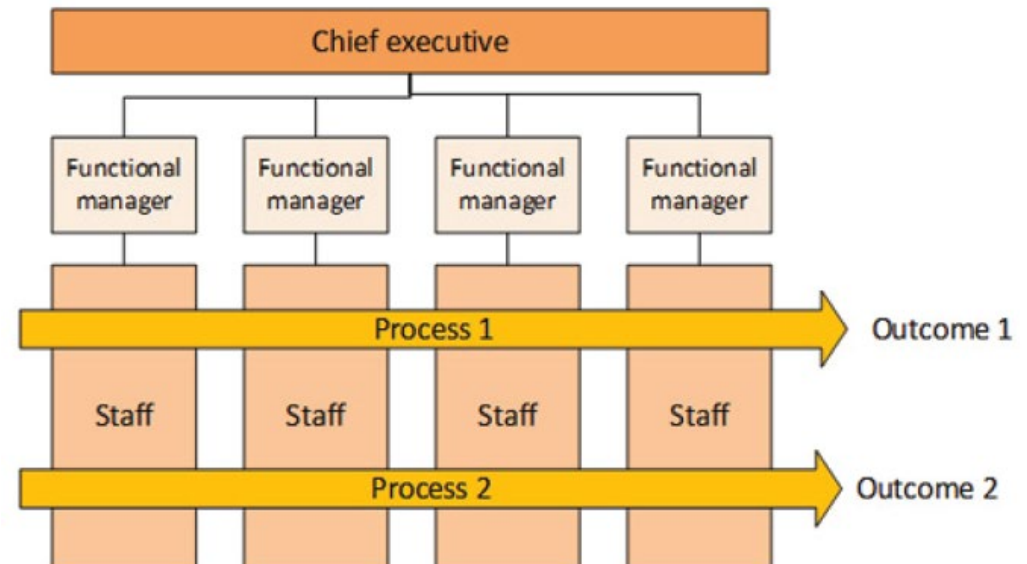
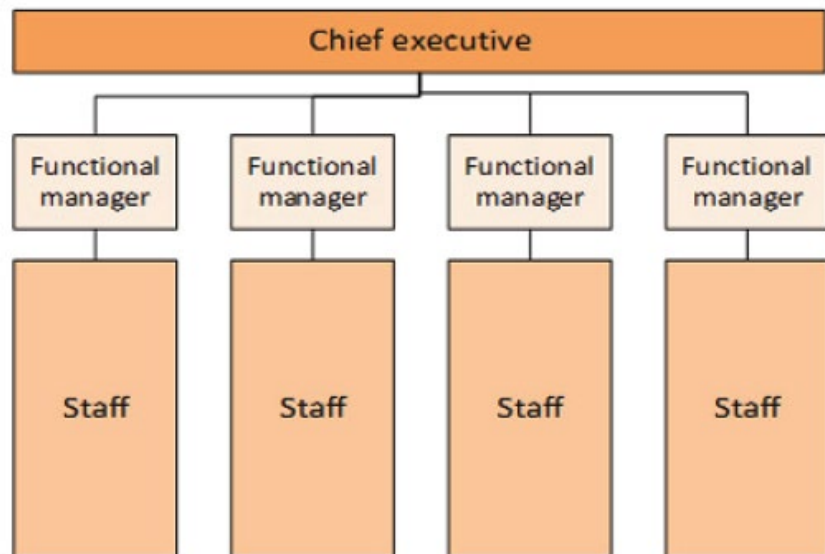
# Diagramy průběhu procesů



# 7. Manažerské přístupy

Existují dva základní typy řízení organizace:

- Funkční řízení
- Procesní řízení





# Funkční přístup

- Založeno na dělbě práce
- Distribuce práce na jednoduché úkoly
- Kvůli jejich jednoduchosti mohou nekvalifikovaní pracovníci provádět jednotlivé operace
- Zřizování organizačních jednotek na základě odborných znalostí
- Nesdílení informací mezi různými částmi organizace
- Efektivita činností jako celku není sledována





# Procesní Přístup

- Zaměření na procesy - toky činností, které procházejí organizací
- Na každou aktivitu se můžeme dívat jako na proces
- Každému procesu jsou přiřazeny vstupy, výstupy a zdroje
- Monitoruje a hodnotí každý proces
- Sdílení informací
- Sleduje se účinnost činností jako celku
- Podporuje týmovou práci



# Shrnutí

- Proces je sada navazujících činností, které transformují vstupy na výstupy.
- Systémy a procesy ovlivňují všechny poskytované služby.
- Existují tři typy procesů: hlavní procesy, řídicí procesy a podpůrné procesy.
- Úrovně operační konkurenceschopnosti: (1) K službě připraven, (2) Tovaryš, (3) Dosáhnutí výrazných kompetencí, (4) Dodávka služeb světové třídy
- Strategie: (1) izolace technického jádra, (2) production-lining, (3) flexibilní kapacita, (4) zvýšení účasti pacientů
- Procesní analýzy, hodnocení, zlepšování a zjednodušování (procesní diagramy).
- Existují dva základní typy řízení organizace: funkční řízení a procesní řízení procesů.



# Zdroje

- Mapa řídicích procesů laboratorní edicíny [online]. [cit. 2020-10-4]. Dostupné z: <https://www.nemlib.cz/centrum-laboratorni-mediciny/>
- Medirex [online]. [cit. 2020-10-4]. Dostupné z: <https://finstat.sk/35766450>
- N.Y. Times, 2020

# Děkuji za pozornost