

Projekt marketingového plánu Soukromé oční kliniky ABC na rok 2013

Bc. Michala Zábelková

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michala Zábelková**
Osobní číslo: **M11855**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt marketingového plánu soukromé oční kliniky ABC na rok 2013**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky týkající se marketingového řízení v oblasti marketingu služeb a zdůrazněte úlohu marketingového plánu jako nástroje plánování.
- Aplikujte tyto teoretické poznatky na specifickou oblast zdravotnictví.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný subjekt a analyzujte úroveň současného marketingového řízení.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt marketingového plánu soukromé oční kliniky ABC na rok 2013.
- Zhodnoťte navrhovaný plán z hlediska implementace do praxe.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

EXNER, L., RAITER, T. a STEJSKALOVÁ, D. Strategický marketing zdravotnických zařízení. Praha: Professional Publishing, 2005, 185 s. ISBN 80-86419-73-8.

GLADKIJ, I. a kol. Management ve zdravotnictví. Brno: Computer Press, 2003, 380 s. ISBN 80-72226-996-8.

JANEČKOVÁ, L. a VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.


ZLÁMAL, J. Marketing ve zdravotnictví. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2009, 150 s. ISBN 978-80-7013-503-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

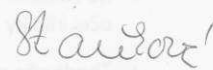
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2. srpna 2013

Raduň Michala

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je tvorba marketingového plánu Soukromé oční kliniky ABC pro rok 2013. Teoretická část je zaměřena na shrnutí teoretických poznatků týkajících se marketingu služeb a specifik marketingu zdravotnictví. Praktická část je tvořena dvěma celky. Analytická část zahrnuje představení kliniky a jejích služeb a marketingovou situační analýzu. Na základě výsledků analýzy je v projektové části práce vypracován projekt marketingového plánu pro rok 2013, který je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketing, služby, marketing služeb, soukromá oční klinika, marketing zdravotnictví, marketingový plán

ABSTRACT

The aim of this thesis is to create Marketing project plan for private Eye Clinic ABC for year 2013. The theoretical part is focused on summarizing the theoretical knowledge concerning the marketing services and specifics of marketing of health care. The practical part consists of two parts. The analytical part includes description of clinics and services and marketing situation analysis. On the basis of the results of the analysis there is the Marketing project plan for year 2013 created. The Marketing project also contains cost, time and risk analysis.

Key words: marketing, services, marketing services, private eye clinic, marketing of health care, marketing plan

Ráda bych poděkovala vedoucí této diplomové práce Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky a zejména pak čas, který mi věnovala. Dále mé poděkování patří mé rodině za podporu a trpělivost

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

Motto:

„Čtyři L marketingu služeb: Lidé, lidé, lidé, lidé.“

Richard Dow

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MARKETING SLUŽEB	13
1.1 VLASTNOSTI A KLASIFIKACE SLUŽEB	14
1.2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ SLUŽEB	16
1.3 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ SLUŽEB	17
1.3.1 Vztahový marketing	20
1.3.2 Diferenciace služeb	21
1.4 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	22
1.5 MARKETINGOVÝ PLÁN	25
1.5.1 Celkové shrnutí	26
1.5.2 Marketingová situační analýza	26
1.5.3 Marketingové cíle	30
1.5.4 Marketingová strategie	30
1.5.5 Formulace akčních programů	31
1.5.6 Rozpočet	31
1.5.7 Měření a kontrola	31
2 TRH ZDRAVOTNICKÝCH SLUŽEB	32
2.1 NABÍDKA A POPTÁVKA NA TRHU ZDRAVOTNICKÝCH SLUŽEB	32
2.2 DRUHY ZDRAVOTNICKÝCH ZAŘÍZENÍ	32
3 SPECIFIKA MARKETINGU ZDRAVOTNICTVÍ	35
3.1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ	37
3.2 MARKETINGOVÝ MIX VE ZDRAVOTNICTVÍ	38
3.3 MARKETING A ETIKA	41
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	44
4 SOUKROMÁ OČNÍ KLINIKA ABC	45
4.1 CHARAKTERISTIKA SOUKROMÉ OČNÍ KLINIKY ABC	45
4.2 NABÍDKA SLUŽEB	46
4.2.1 Operace očí laserem	46
4.2.2 Operace šedého zákalu	47
4.2.3 Léčba sítnice a sklivce	49
4.2.4 Léčba keratokonu	50
4.2.5 Plastické a estetické výkony	50
4.3 BCG ANALÝZA	51
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ SOUKROMÉ OČNÍ KLINIKY ABC	54

5.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	54
5.1.1	Politické a právní prostředí	54
5.1.2	Ekonomické prostředí	56
5.1.3	Sociální prostředí	58
5.1.4	Technologické prostředí	59
5.1.5	Environmentální prostředí	60
5.1.6	Shrnutí provedené analýzy PESTE	60
5.1.7	Analýza příležitostí	61
5.1.8	Analýza hrozeb	62
5.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ	63
5.2.1	Noví konkurenti vstupující na trh	64
5.2.2	Substituční výrobky - služby	64
5.2.3	Vyjednávací síla kupujících – pacientů	65
5.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů	66
5.2.5	Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu	66
5.2.5.1	Analýza konkurence	67
5.3	ANALÝZA VNITŘNÍHO MIKROPROSTŘEDÍ	72
5.3.1	Analýza současné úrovně marketingového řízení kliniky	74
5.4	SWOT ANALÝZA	76
5.5	SHRUTÍ	84
6	PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU SOUKROMÉ OČNÍ KLINIKY ABC	85
6.1	CELKOVÉ SHRUTÍ	85
6.2	MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	86
6.3	MARKETINGOVÉ STRATEGIE A CÍLE	87
6.4	AKČNÍ PROGRAMY	89
6.4.1	Akční program SC1.1 Zvýšit povědomí o laserových operacích se zaměřením na cílovou skupinu ve věku 18 – 40 let.	90
6.4.1.1	Zřízení informačních stánků na hudebních festivalech	90
6.4.1.2	Zřízení informačních stánků u příležitostí společenských oslav významných dnů, svátků či výročí	94
6.4.1.3	Besedy na vysokých školách	105
6.4.2	Akční program SC1.2 Finančně zpřístupnit laserové operace více sociálním skupinám	108
6.4.3	Akční program SC1.3 Zvýšit povědomí o operacích šedého v cílové skupině 60 let a více	109
6.4.4	Akční program SC2.1 Zřízení všeobecné ambulance na pracovišti ve Zlíně	112
6.4.5	Akční program SC2.2 Zřízení všeobecné ambulance na pracovišti v Brně	113

6.5	ROZPOČET	113
6.6	MĚŘENÍ A KONTROLA	115
6.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	116
6.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	118
6.9	ČASOVÁ ANALÝZA	119
ZÁVĚR	123
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	125
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	128
SEZNAM OBRÁZKŮ	130
SEZNAM TABULEK	131
SEZNAM PŘÍLOH	133

ÚVOD

Zdraví je každým jednotlivcem vnímáno subjektivně, ovšem jako velmi cenný statek. V České republice existují různé typy zdravotnických zařízení, přičemž každý člověk má právo výběru. Hlavním zřizovatelem zdravotnických zařízení byl dříve stát. Nicméně, v posledních letech lze vidět úbytek těchto zařízení a převládající počet zařízení soukromých. Jelikož mají lidé právo výběru, je pro zajištění dlouhodobé úspěšné existence zdravotnického zařízení důležité vytvoření větší přidané hodnoty pro pacienta, než nabízí konkurence.

Předmětem této diplomové práce je Soukromá oční klinika ABC a vytvoření marketingového plánu na rok 2013. Klinika je soukromé zdravotnické zařízení – akciová společnost, které provádí ambulantní léčbu šedého zákalu, laserové operace, léčbu onemocnění sítnice a sklivce, léčbu keratokonu a plastické a estetické výkony. Z důvodu značné konkurence v oblasti oftalmologie je nutné vytvoření kvalitního marketingového plánu založeného na podrobných a úplných analýzách mikro a makroprostředí kliniky s potlačením slabých stránek a využitím silných stránek a příležitostí.

Diplomová práce sestává ze tří částí. Teoretická část shrnuje poznatky týkající se marketingu služeb a specifík marketingu zdravotnictví. Analytická část využívá teoretické poznatky pro realizaci marketingové situační analýzy, která zajišťuje podklady pro konečnou analýzu SWOT, na jejíž základě je vytvořen projekt marketingového plánu pro rok 2013. Jednotlivé akční programy marketingového plánu jsou podrobně rozepsány, přičemž konečný výsledek projektu marketingového plánu je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

Začlenění marketingového řízení do organizace každé společnosti je stěžejním a velmi důležitým prvkem pro zajištění úspěšnosti obchodu. Tento fakt, který je prověřen a potvrzen mnohými autory teorií i praxí, není doposud plošně akceptován. Mnoho organizací je přesvědčeno, že k úspěšnému řízení organizace postačí „marketingový specialista“, který zajistí propagaci produktů prostřednictvím propagačních materiálů či reklamy v médiích.

Takovýto přístup je ovšem zaměřen pouze na daný produkt bez uvědomění si základního principu úspěšného řízení společnosti, a to strategickém marketingovém plánování s orientací na hlavního aktéra celého procesu – zákazníka.

Koncepce marketingového řízení má své počátky již v minulém století. Filozofie marketingu prošla dlouhým procesem přeměny z důvodu měnící se struktury národního hospodářství zemí. Z počátku byl marketing koncipován s důrazem na výrobek, výrobu a prodej. Společnosti se snažily najít poptávku pro své již vyrobené produkty, aniž by předem analyzovaly kupní chování zákazníků a jejich potřeb, což se ukázalo být postupem času neefektivní. (Kotler, 2007, s. 38)

Dnešní podoba marketingu se soustřeďuje na společenský marketing. Hlavní proměnnou v celém procesu obchodu a služeb jsou potřeby zákazníka. Marketingové řízení tedy nastupuje ještě před zahájením výroby či poskytováním služeb. Manažeři zjišťují, jaké jsou nespokojené potřeby potenciálních zákazníků, analyzují, zda bude takový obchod ziskový a posléze sestavují kompletní strategický marketingový plán zahrnující jednotlivé kroky pro realizaci cíle. Marketingové řízení ovšem nekončí uskutečněním prodeje výrobku či poskytnutím služby a vyhledáváním nových zákazníků. V rámci dlouhodobé strategie se zaměřuje také na péči o zákazníky stávající a snaží se o vytvoření dlouhodobého vztahu a kontaktu. (Kotler, 2007, s. 38) Společenský marketing 21. století chápe svou roli v širokém konceptu. Zkoumá vliv procesu uspokojování potřeb ve vztahu s životním prostředím, otázkou etiky a vztahů ve společnosti. V rámci podnikatelské činnosti jsou veškeré kroky koncipovány s ohledem na zájmy celé společnosti. (Gladkij, 2003, s. 348)

Literatury týkající se oblasti marketingu je poměrně velké množství. Definice marketingu, marketingového řízení či marketingového procesu se mírně liší, přičemž odlišnosti přístupu jednotlivých autorů vyplývají z postupné přeměny filozofie marketingu, z konkretizace či

zaměření se na marketing určité specifické oblasti národního hospodářství a zejména pak osobního přístupu.

Profesor Philip Kotler (2007, s. 40) definuje marketing jako: „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“

Vašítková (2008, s. 24) označuje marketing za „manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku“.

Dle Gladkije (2003, s. 349) je „marketing takový způsob podnikání, řízení firem a institucí, který je orientován na uspokojování potřeb spotřebitelů (občanů). Prostřednictvím uspokojování těchto potřeb má být současně dosahováno stanovených cílů příslušných firem a institucí a zajišťován jejich rozvoj.“

Uvedené definice se více či méně shodují, přičemž každý autor zdůrazňuje charakter marketingu v podobě procesu, jehož cílem je uspokojování potřeb jednotlivců a skupin prostřednictvím směny hodnot.

1.1 Vlastnosti a klasifikace služeb

S rozmachem sektoru služeb v 80. letech minulého století a nárůstu konkurence vyvstala potřeba zamyslet se nad možností uplatnění marketingu i v tomto odvětví ekonomiky. Je zřejmé, že vlastnosti produktů v podobě fyzického výrobku se odlišují od povahy služeb. Z tohoto důvodu se i marketingová koncepce realizovaná na trhu služeb vyznačuje určitými odlišnými znaky a specifiky. Pro další studium marketingu služeb je nezbytné objasnit a více konkretizovat pojem služba.

Profesor Phillip Kotler – klasifikuje nabídku služby následovně: (Payne, 1996, s. 15)

- pouze hmatatelné zboží,
- hmatatelné zboží s doprovodnými službami,
- důležitá služba s doprovodnými menšími výrobky a službami,
- pouze služba.

Z výše uvedené klasifikace je zřejmé, že pojem služba může být obtížně definovatelný, jelikož se nemusí jednat pouze o prostou činnost. I přes tento fakt se někteří autoři o tento nelehký úkol pokusili.

Dle Americké marketingové asociace jsou služby „samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“ (Vašítková, 2008, s. 20)

Kotler (1995, s. 490) definuje službu jako „činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmotatelná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem“.

Payne (1996, s. 14) definuje službu „jako činnost, která v sobě má určitý prvek nehmata-telnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést k změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem.“

Pokud je tedy hovořeno o službách, je nutné si uvědomit, že mezi službou a zbožím (vý-robkem) neexistuje jednoznačná hranice.

Pro lepší pochopení marketingu služeb je žádoucí definovat vlastnosti služeb, které vytváří podklad pro specifické marketingové řízení. Jedná se zejména o tyto vlastnosti: (Payne, 1996, s. 15)

- nehmata-telnost,
- proměnlivost,
- nedělitelnost,
- pomíjivost.

Z určitého hlediska mohou vlastnosti služeb znesnadňovat práci na všech úrovních pláno-vání. Ovšem, pokud je na jedinečné vlastnosti služeb nahlíženo jako na specifikum, lze je využít ku prospěchu společnosti a vytvořit tak konkurenční výhodu. (Payne, 1996, s. 17)

Různorodost služeb je předurčuje pro vytvoření různých dělení dle jejich charakteristik a potřeb.

Bazální klasifikaci služeb dle odvětví ekonomiky vytvořili ekonomové Foot a Hatte: (Vaš-tíková, 2008, s. 13-14):

- terciální – např. řemeslnické práce, kadeřnictví, hotely, restaurace, atd.

- kvartérní – obchod, doprava, finance, komunikace, správa, atd.
- kvintérní – vzdělávání, zdravotní péče, apod.

Dále je možno služby rozlišit dle charakteru obchodu na služby tržní a netržní (Vašítková, 2008, s. 14), dle jejich závislosti na zařízeních či lidech a také podle toho, zda uspokojují potřeby osobní či obchodní povahy. (Kotler, 1995, s. 490-491). Je nutné zdůraznit, že služby v jedné konkrétní oblasti mohou být kombinací obou protichůdných rozdělení. Zdravotnictví je toho zářným příkladem, jelikož právě v tomto oboru vedle sebe mohou stát služby tržní i netržní.

1.2 Marketingové řízení služeb

Marketingové řízení lze označit jako proces, který se skládá z několika etap. Je to zejména marketingové plánování, realizace marketingového plánu a následná kontrola. Jelikož se jedná o plánování dlouhodobé, je často nazýváno strategickým marketingovým plánováním. Jednotlivé části marketingového řízení a vzájemné vazby mezi nimi znázorňuje následující obrázek. (Blažková, 2007, s. 15)



Obr. 1 Marketingové řízení (Blažková, 2007, s. 16)

Z hlediska marketingového řízení je stěžejní činností plánování a schopnost podniku reagovat na změny – tedy flexibilita a následné přizpůsobení se změnám daného trhu. Cílem marketingového řízení je vytvořit a udržet přidanou hodnotu podniku a zajistit tak společnosti konkurenční výhodu. Všechny zmíněné činnosti se vyznačují dlouhodobým charakterem, ovšem s přihlédnutím na specifika daného oboru, velikost společnost, apod. (Blažková, 2007, s. 16)

Výhody plánování jsou zjevné: (Blažková, 2007, s. 17)

- Prostřednictvím procesu plánování je společnost schopna identifikovat své silné a slabé stránky, zjistit příležitosti a hrozby a dále stanovit cíle, strategie, rozpočet, realizaci a kontrolu.

- Za podmínek dodržování plánu a průběžných kontrol je firma schopna reagovat na změny trhu a přizpůsobit se tak případným problémům mnohem efektivněji a rychleji.
- Plán je sestaven tak, aby zajistil firmě zvýšit obrát a zisk.
- Plán by měl být sdílen všemi zaměstnanci, kteří tak mohou pracovat ku prospěchu společnosti.

1.3 Strategické marketingové plánování služeb

Proces plánování lze považovat za základní podklad pro úspěšné řízení podniku. Je zaměřeno na určení poslání organizace, stanovení cílů a strategie pro jejich naplnění. Prostřednictvím konkrétních plánů organizace blíže specifikuje cíle a rozpracovává strategie k jejich dosažení. Plány také obsahují charakteristiku organizace, její organizační strukturu a kompetence jednotlivých pracovníků a vztahy mezi nimi. Účinnost a plnění plánů je ověřováno procesem kontroly. (Gladkij, 2003, s. 168-169)

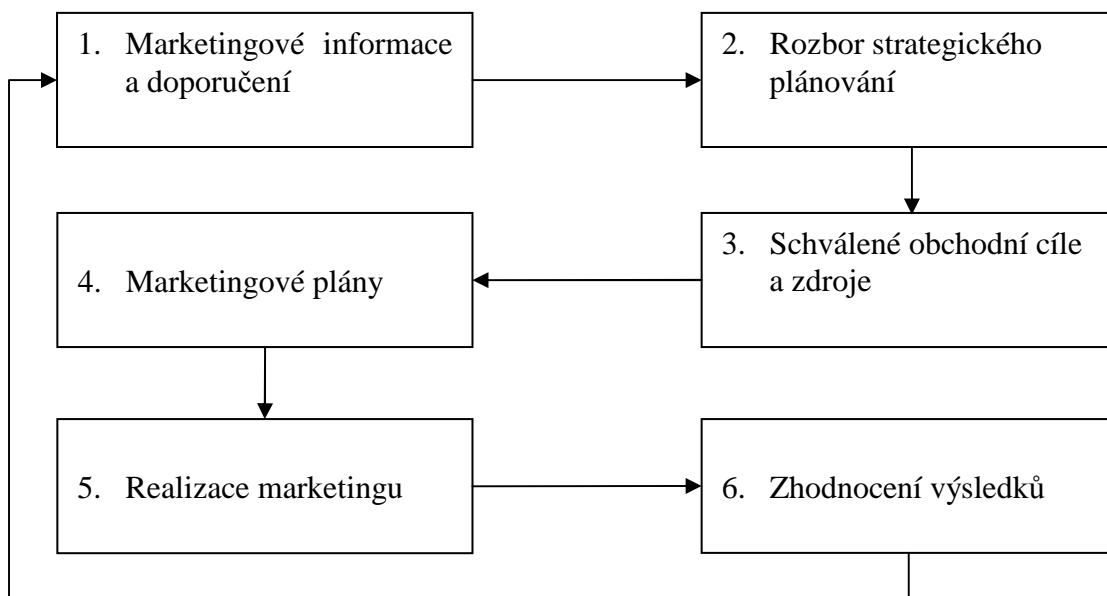
Rozlišujeme následující typy plánování na jednotlivých stupních řízení společnosti: (Gladkij, 2003, s. 168-169)

- strategické plánování - definuje poslání organizace, cíle a strategie, je základnou pro ostatní druhy plánování a realizováno vrcholovým managementem,
- taktické plánování - zaměřuje se na tvorbu a realizaci střednědobých plánů,
- operační plánování - zajišťuje aktivity a plnění úkolů krátkodobého charakteru.

Vrcholový management se v rámci strategického plánování zamýšlí nad zásadními otázkami, jakými jsou poslání, vize, dlouhodobé cíle a strategie. Dlouhodobé plánování je pro každou organizaci velmi užitečné, jelikož podporuje systémové myšlení, určuje směr a usnadňuje spolupráci a vztahy na jednotlivých úrovních. Podmínkou je ovšem sdílení plánů celou společností. (Vašítková, 2008, s. 36)

Vztah strategického a marketingového plánování, jak ukazuje diagram níže, je oboustranně prospěšný, přičemž marketing má v procesu plánování příznačnou funkci. Marketingové analýzy zjišťují tržní příležitosti. Analyzují současné postavení společnosti, definují cílové trhy, strategie a specifikují jednotlivé kroky pro dosažení cílů. Výsledky marketingových analýz jsou informačním zdrojem pro tvorbu či úpravu strategických plánů, na základě

kterých je poté sestavován marketingový mix. Existuje tedy zásadní provázanost mezi strategickým a marketingovým plánováním. Z tohoto důvodu některé organizace používají název strategické marketingové plánování. (Vašítková, 2008, s. 39)



Obr. 2 Vztah mezi marketingovým a strategickým plánováním (Kotler, 1995, s. 39)

V rámci strategického marketingového plánování je nutné provést následující činnosti, které připraví podklady pro další části marketingového procesu. Je to zejména identifikování zákazníků s podobným kupním chováním – tržní segmentace, dále konkrétní zacílení (targeting) a v neposlední řadě positioning – tedy vytvoření určité představy o službě, způsob, jakým zákazníci službu vnímají. (Jakubíková, 2008, s. 61)

Literatury zabývající se marketingovým plánováním je dostatek, přičemž jednotliví autoři uvádějí prvky marketingového plánování s jemnými rozdíly. Podstatu a obsah plánování je možno považovat za shodný. Rozdíly lze spatřovat pouze v odlišném rozepsání jednotlivých funkcí plánu do konkrétních bodů, jak dokazují následující ukázky:

Philip Kotler (1995, s. 51) definuje tyto fáze strategického marketingového plánování:

- a) analýza okolí, analýza vnitřního prostředí,
- b) formulování cíle,
- c) formulování strategie,
- d) formulování programu,
- e) realizace,

f) zpětná vazba a kontrola.

Dle Gladkije (2003, s. 170) má strategické marketingové plánování čtyři základní prvky:

- a) hodnocení vnějšího prostředí,
- b) hodnocení vnitřního prostředí,
- c) posláním, cíl a záměry,
- d) realizace a hodnocení.

Vašítková (2008, s. 37-38) definuje tyto fáze strategického marketingového plánování:

a) Analýza stávající tržní pozice organizace

Součástí této analýzy je určení současného tržního podílu, tržní segmentace a zejména pak analýza vnitřního a vnějšího prostředí, které společnosti ovlivňují. V rámci vnitřních vlivů se jedná o silné a slabé stránky společnosti. Pro tuto analýzu je možno využít marketingový audit. Zjištěné informace jsou seskupeny do SWOT analýzy.

b) Stanovení cílů organizace a cílů marketingu

Prvním krokem je formulace poslání organizace, jež vystihuje podstatu existence organizace a určení dlouhodobých cílů. Filozofie vzniku a cílů organizace by měla být sdílena a akceptována všemi jednotlivými články společnosti.

c) Identifikace a hodnocení strategických alternativ

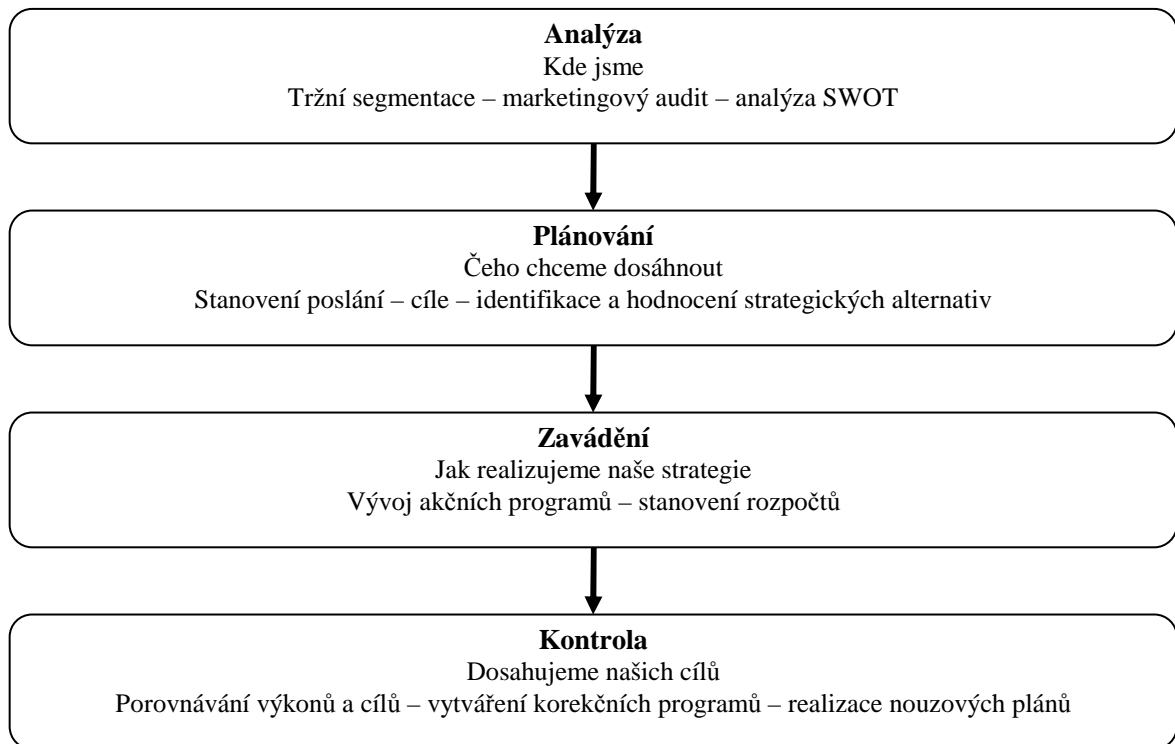
Po vytyčení cílů společnosti je nutné najít cestu k jejich dosažení. Management společnosti navrhuje strategie a hodnotí jejich efektivitu. Tyto jednotlivé strategie jsou vypracovány v podobě akčních plánů, které jsou následně podrobeny analýze s cílem najít nejvhodnější.

d) Zavádění zvolené strategie

Jakmile je určena strategie pro dosažení vytyčených cílů, je nutno ji rozpracovat do konkrétního operačního plánu. Operační plán obsahuje specifika využití jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

e) Sledování a kontrola

V průběhu realizace jednotlivých kroků strategického a operačního plánování je průběžná kontrola. Případné nedostatky či odklony od plánů jsou ihned odstraněny.



Obr. 3 Strategické marketingové plánování (Vašítková, 2008, s. 38)

1.3.1 Vztahový marketing

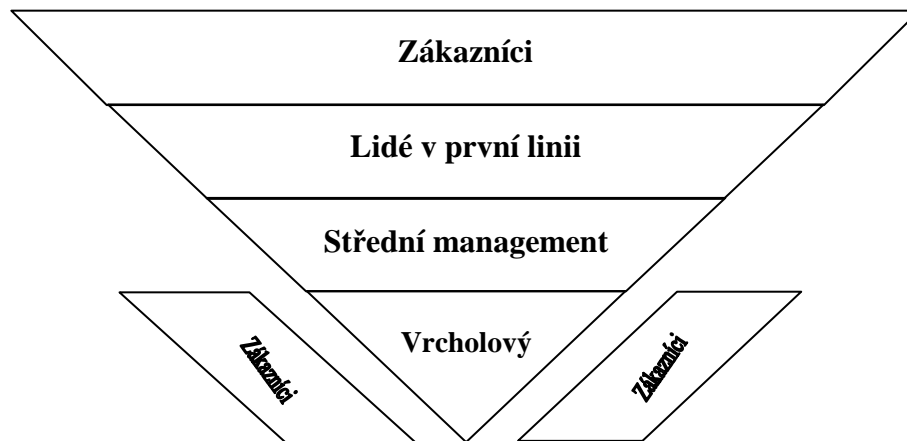
Důležitým úkolem každé společnosti je zajištění dlouhodobého vztahu se zákazníky za podmínek zisku. Dříve se oblast CRM – řízení vztahů se zákazníky – zabývala „pouze“ zajištěním a vytvořením databáze stávajících zákazníků. Nyní má tato filozofie širší význam – nejedná se pouze o seznam zákazníků, ale o snahu vybudování trvalé spolupráce a uspokojování jejich potřeb. V dnešním konkurenčním prostředí mají lidé možnost velkého výběru, přičemž z důvodu nehmatalnosti služeb je stěžejním kritériem pro rozhodnutí využití služby od daného poskytovatele zkušenost a doporučení ostatních lidí - přátel, rodiny, známých, apod. Z tohoto důvodu musí poskytovatelé klást důraz na kvalitu a odlišení se od konkurence prostřednictvím vyšší přidané hodnoty pro zákazníka. Jen tak si může firma zákazníka získat a vytvořit a udržet dlouhodobý vztah. (Kotler, 2007, s. 67 -69)

Společnosti ovšem neudržují vztahy pouze s trhy spotřebitelskými, ale také s dalšími trhy externími a zejména pak s trhem interním.

Interní marketing se vyznačuje vybudováním dlouhodobého vztahu se zaměstnanci, přičemž takovýto vztah je podmíněn kvalitním výběrovým řízením, efektivním zaškolením a

neustálou podporou. Pouze dobře ohodnocený a spokojený zaměstnanec může poskytovat kvalitní službu a zajišťovat tak růst tržeb společnosti. (Kotler, 2007, s. 720)

Profesor Philip Kotler (1995, s. 21) znázorňuje hierarchii organizační struktury v podobě obráceného trojúhelníku, kdy je základna tvořena zákazníky, pod nimi jsou lidé – zaměstnanci první linie a až poté je to střední a vrcholový management, který při tvorbě plánů vychází opět z potřeb zákazníků.



Obr. 4 Správný pohled na organizační schéma firmy
(Kotler, 1995, s. 495)

Externí marketing

Externí marketing se věnuje běžným činnostem při sestavování nabídky společnosti – tedy plánování produktu, tvorbě cen, distribučním kanálům a také komunikaci. (Kotler, 1995, s. 448)

Interaktivní marketing

Kvalita služeb je ovlivněna v první řadě chováním toho, kdo ji poskytuje a samozřejmě také i způsobem poskytování. Vzájemná interakce zaměstnance a zákazníka tvoří vztah, na jehož kvalitě závisí následný předpoklad dlouhodobé spolupráce. (Kotler, 2007, s. 720-721)

1.3.2 Diferenciace služeb

Z důvodu specifických vlastností služeb, zejména nehmatatelnosti a nedělitelnosti je pro zákazníka velmi obtížné srovnávání dané služby od různých poskytovatelů. Služby nelze před koupí vyzkoušet jako u hmotného výrobku – neexistují zde vzorky či obaly. Poskytovatelé služeb se tedy snaží o diferenciaci služeb. To je možné prostřednictvím organizace

procesu, chování a přístupu personálu a prostředí, ve kterém je služba poskytována. Tyto faktory je možno označit jako tři P marketingu služeb. (Kotler, 2007, s. 723)

1.4 Marketingový mix služeb

Marketingový mix je tvořen několika prvky, které ve vzájemném působení a intenzitě představují finální podobu služeb nabízenou zákazníkům. (Vašítková, 2008, s. 26) Základní marketingový mix tvoří následující části – product (produkt), price (cena), place (distribuce), promotion (komunikace). Z důvodu specifických vlastností služeb byl marketingový mix 4P rozšířen o další tři – people (lidé), physical evidence (materiální prostředí) a process (procesy). Cílem využití marketingového mixu je zhodnocení jednotlivých jeho prvků a vzájemná implementace. (Payne, 1996, s. 129) Tyto prvky marketingového mixu jsou vytvořeny pro potřeby a z pohledu společnosti. Je ovšem žádoucí uvědomit si pozici zákazníka a nahlédnout na vnímání marketingových prvků z jeho pohledu, jak ukazuje následující tabulka.

4 P Z pohledu firmy	4 C Z pohledu zákazníka
Product - produkt	Customer value – hodnoty zákazníka
Price – cena	Cost - náklady zákazníka
Place - distribuce	Convenience - dostupnost řešení
Promotion - komunikace	Communication - komunikace
3 P služeb	3 C služeb
People – lidé	Customer relationship
Physical Evidence – materiální prostředí	Comfortability
Process - proces	Course of consumption

Tab. 1 Marketingový mix služeb (vlastní zpracování)

Služba jako forma produktu

Službu jako produkt přinášející užitek a hodnoty zákazník posuzuje dle jejich „materiálních prvků, smyslových požitků a psychologických výhod.“ (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 96) Právě tyto prvky představují potenciál možné diferenciaci služby – konkrétně se jedná o využití značky, image společnosti a budování dobrého jména. Z důvodu

nehmotnosti služeb je také žádoucí pokusit se službu zhmotnit připojením hmotného výrobku. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 96 - 98)

Cena

Cena služby reprezentuje užitek, který zákazník po jejím zakoupení obdrží. Odráží celkové náklady a koresponduje se základními cíli a vizí společnosti. Dle jednotlivých segmentů zákazníků je možno stanovit odlišné cenové strategie a přizpůsobit tak nabídku cílovému trhu. (Panye, 1996, s.143) Jelikož se poskytování služeb vyznačuje přímou interakcí mezi zákazníkem a poskytovatelem, zákazníci často musí za poskytovatelem cestovat. Z tohoto důvodu vznikají zákazníkům i další náklady spojené s cestováním, dále například s fyzickým úsilím a u určitého typu služeb také s úsilím psychickým. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 104)

Pro zvolení cenové strategie je možno třídit služby následovně: (Janečková a Vašítková, 2000, s. 106-107)

- služby podléhající veřejné regulaci

Ceny těchto služeb jsou regulovány státem, či jinými místními samosprávnými celky.

- služby podléhající samoregulaci

Některé služby jsou řízeny institucemi různých profesí, které ovlivňují jejich cenovou strategii. Tyto profesní spolky či instituce stanovují pevnou cenu či cenový rozsah.

- tržní služby

Pokud služby podléhají tržnímu mechanismu, i stanovení jejich cen je řízeno zákony trhu.

Při rozhodování o cenovém prvku marketingového mixu je nutné upozornit také na necenové prvky, které mohou představovat pro zákazníky výhody oproti konkurenci.

Distribuce

Poskytování služby je v mnoha případech neoddělitelně spjato s přímou účastí zákazníka. Při rozhodování o umístění provozovny musí poskytovatel vzít v úvahu faktory, které ovlivňují možnosti zákazníků. Jsou to zejména faktory demografické (věk, zdraví), ekonomické, kulturní a životní styl. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 125 - 126, 132) Nicméně, existují služby, při jejichž poskytování je možno využít i dalších distribučních sítí, a to

obchodních zástupců, zprostředkovatelů a také dodavatelů. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 105)

Komunikace

Marketingová komunikace – propagace – je významným prvkem marketingového mixu, který je zaměřen na komunikaci společnosti s jejími zákazníky. Jako základní nástroje marketingové komunikace jsou označovány - reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, direkt marketing, internet. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s.108-109)

Reklama	Podpora prodeje
<ul style="list-style-type: none"> • Neosobní masová komunikace • Cílem je oslovení široké veřejnosti prostřednictvím televize, rozhlasu, tisku, plakátů, billboardů apod. • Cílem reklamy je službu zhmotnit • Reklama se řídí dle obecných pravidel a dále dle specifických oborů 	<ul style="list-style-type: none"> • Krátkodobý stimul prodeje služeb • Velmi často využívané nástroje jsou cenové slevy, prémie, dárky, akční nabídky, slevové kupóny apod. • Výstavy, veletrhy
Public relations	Osobní prodej
<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace s veřejností společnosti vycházející z dlouhodobé strategie • Cílem je prostřednictvím široké škály nástrojů vytvořit kladné hodnocení a pozitivní vnímání společnosti zákazníky, dodavateli a dalším okolím • Tiskové konference, sponzoring, reportáže, interview, rozhovory, výroční zprávy, inzeráty, články 	<ul style="list-style-type: none"> • Z důvodu specifických vlastností služeb – zejména neoddělitelnosti – je osobní prodej velmi významným typem komunikace v sektoru služeb • Vzájemná interakce mezi zákazníkem a zaměstnancem zajišťuje výslednou kvalitu • Osobní kontakt posiluje dlouhodobé vztahy se zákazníky
Direct marketing	Internet
<ul style="list-style-type: none"> • Reklama využívající přímou komunikaci a vazbu • Jedná se o telemarketing, e-mail marketing, katalogový prodej • Jelikož se jedná o přímý kontakt, lze provádět statistiku odezvy 	<ul style="list-style-type: none"> • e-business – internetová komunikace v rámci firmy, se zákazníky, s dodavateli • e-marketing – propagace služeb společnosti na internetu, prodej či objednávky přes internet

Tab.2 Marketingová komunikace (vlastní zpracování) (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 108 – 109)

Marketingová komunikace zajišťuje kontakt mezi společnostmi a jejími cílovými trhy. Z výše uvedených prvků společnost vybírá ty nejvhodnější a tvoří jejich kombinací celkovou strategii komunikace. Prostřednictvím prvků komunikačního mixu společnost představuje

vuje své služby, pokouší se o zajištění její atraktivity, hledá způsoby jejího zhmotnění a to vše za předpokladu reálných možností. (Payne, 1996, s. 156)

Procesy

Samotný proces poskytování služby je tvořen určitými jednotlivými kroky. Základem procesu je vzájemná interakce mezi společností a zákazníkem, přičemž tato interakce existuje na několika úrovních odrážejících stupeň vzájemného vztahu. (Vašítková, 2008, s. 180 - 181)

Materiální prostředí

Materiální prostředí, ve kterém je realizován proces poskytování služeb, ve velké míře ovlivňuje konečnou kvalitu vnímanou zákazníky. Interiér, vybavení, hudba, vůně – to vše dotváří celkovou atmosféru a vyvolává první dojem, dle kterého si zákazník utváří první názor. (Vašítková, 2008, s. 168)

Lidé

Lidé představují v oblasti marketingu služeb klíčový prvek. Na základě schopností zaměstnanců a jejich vzájemné interakce se zákazníky je tvořena výsledná kvalita poskytovaných služeb. Jsou to právě lidské zdroje, které mohou vytvořit konkurenční výhodu a zajistit tak atraktivitu služeb. (Payne, 1996, s. 129)

1.5 Marketingový plán

Marketingový plán podrobně popisuje jednotlivé kroky a úkoly pro zajištění stanovených cílů prostřednictvím zvolených strategií. Pro každou marketingovou oblast je vypracován samostatný marketingový plán, který musí být pravidelně kontrolován a v případě nejasností či nedodržení postupu či změny situace okamžitě aktualizován. (Jakubíková, 2008, s. 69) Je tvořen několika částmi, jejichž rozsah závisí na potřebách dané společnosti. Základní rozdělení obsahuje následující prvky: (Jakubíková, 2008, s. 69)

- celkové shrnutí,
- marketingová situační analýza,
- marketingové cíle,
- formulování akčních programů,

- rozpočet,
- měření a kontrola.

1.5.1 Celkové shrnutí

Úvod marketingového plánu je věnován představení společnosti – popisuje historii společnosti, její sídlo, právní formu, předmět podnikání a zejména pak podstatu její existence, vize a cíle. (Staňková, 2003, s. 65). Účel vzniku společnosti je vyjádřen a definován posláním, které obsahuje cíle, strategie, úspěchy, současné preference vedení a vlastníků, zdroje, charakteristické schopnosti a v neposlední řadě také služby, které společnost poskytuje. S posláním je úzce spjat pojem vize, který definuje žádoucí budoucí stav. (Kotler, Shalowitz a Stevens, 2008, s. 111)

1.5.2 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza zkoumá blízké a obecné prostředí, které společnost obklopuje. Vlastnosti a znaky těchto prostředí musí společnost brát v úvahu a přizpůsobit se jim, jelikož na jejich vlivu závisí celkové možnosti poskytování služeb. (Kotler a Keller, 2007, s. 111) Vychází nejprve ze zkoumání vnějšího (externího) prostředí, které firmu obklopuje. Tato sféra leží mimo kontrolu vlastních pracovníků firmy a zpravidla působí na firmu nekontrolovatelnými faktory a vlivy. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 74)

Pro **analýzu makroprostředí** je možno využít analýzu PESTE, která se věnuje rozboru všech externích faktorů, které společnost ovlivňují. Jsou to faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, enviromentální. Obdobou analýzy PEST je analýza SLEPT, STEP či PEST (Staňková, 2003, s. 68)

Následující tabulka uvádí příklady analýzy makroprostředí.

Politické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • legislativní omezení, • rostoucí význam veřejných zájmových skupin, • rostoucí důraz na etiku a společenskou zodpovědnost.
Ekonomické faktory

<ul style="list-style-type: none"> • rozdělení příjmů, • změny kupní síly, • změny spotřebních zvyklostí, • inflace, • ekonomická recese.
Sociální faktory
<ul style="list-style-type: none"> • velikost populace a trendy růstu, • změny ve věkové struktuře obyvatel, • růst vzdělanosti, • kulturní hodnoty, • vzdělanost
Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • rychlost technologických změn, • vysoké rozpočty na vývoj a výzkum, • rostoucí regulace, • označení zboží, • softwarové aplikace.
Environmentální faktory
<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek surovin, • rostoucí ceny energií, • růst znečištění.

Tab. 3 Analýza makroprostředí (vlastní zpracování) (Staňková, 2003, s. 68)

Analýza vnějšího mikroprostředí může být provedena využitím Porterova modelu konkurenčních sil, který poskytuje pochopení konkurenčního prostředí prostřednictvím systematického a komplexního přístupu. Porter analyzuje vliv všech konkurenčních sil na úspěšnost společnosti, identifikuje příležitosti a hrozby obchodu, vytyčuje potenciál společnosti a upozorňuje na situace, na které je potřeba se připravit. (Kotler, Shalowitz a Stevens, 2008, s. 126)

Analyzované konkurenční síly jsou následující:

- první síla – noví konkurenti vstupující do odvětví

Možnost vstupu nových společností – konkurentů – závisí na bariérách a regulacích daného odvětví. Případný vstup konkurenta na trh může znamenat pokles ziskovosti společnosti, růst nákladů a zmenšení podílu na trhu. (Blažková, 2007, s. 58)

- druhá síla – substituční výroby

Dostupnost substitučních produktů může znamenat pro společnost reálnou hrozbu - ovšem s přihlédnutím k příslušnému odvětví a daným překážkám vstupu. Pokud substituty existují, zákazníci mají možnost výběru. Jejich rozhodnutí je ovlivněno cenou a dostupností nabídky jednotlivých poskytovatelů. (Blažková, 2007, s. 58 - 59)

- třetí síla – vyjednávací síla kupujících

Zákazníci mohou mít vyjednávací sílu, pokud společnost nabízí nediferencovaný výrobek, případná změna poskytovatele nepředstavuje vysoké náklady, či pokud jsou zákazníci organizovaní. Obranou pro společnost je poskytování vysoce kvalitních služeb, aby zákazníci neměli důvod odejít ke konkurenci. (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009, s. 111)

- čtvrtá síla – vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, jestliže jsou jejich produkty těžko nahraditelné, mohou měnit cenu či množství dle jejich potřeb nebo pokud změna dodavatele představuje pro společnost příliš nákladná. Pro společnost je tedy důležité vytvořit s dodavatelem dlouhodobý vztah, který je prospěšný pro obě strany. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 54)

- pátá síla – rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

Konkurenční společnosti využívají pro získání zákazníků různé nástroje marketingového mixu – zejména cenové a komunikační prvky a vytváření nové nabídky služeb. Tato „válka“ mezi společnostmi je často poměrně nákladná.. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 48 - 50)

- šestá síla – síla komplementářů

Komplementy představují nutnou spolupráci společností, které nabízí dané produkty. Nicméně, technologické faktory mohou způsobit odchod společnosti z odvětví či nabídku nových jiných produktů. (Dedouchová, 2001, s. 23 – 24)

Analýza vnitřního mikroprostředí

Tato analýza se zabývá zkoumáním prostředí společnosti, které ji bezprostředně obklopuje. Zkoumané faktory a dané otázky lze znázornit v následující tabulce (Janečková a Vaštíková, 2000, s. 78 – 80)

Pozice firmy na daném trhu	Personální zdroje
<ul style="list-style-type: none"> • Máme monopolní postavení? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mají zaměstnanci odbornou kvalifikaci a zkušenosti?

<ul style="list-style-type: none"> • Jsme vedoucí firmou v oboru podnikání? • Celková image podniku? • Existuje a je dodržována určitá podniková kultura? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jsou kompetentní? • Reaguje management dostatečně rychle na změny podmínek trhu? • Naslouchají jiným a komunikují? • Jaké jsou mezilidské vztahy na pracovišti?
Informační systém	Financování podniku
<ul style="list-style-type: none"> • Jakým způsobem jsou uchovány, zpracovány, distribuovány informace? • Jsou existující informační systémy kompatibilní? • Je prováděn výzkum trhu? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaký je kapitál firmy a jeho vývoj? • Jaké jsou zdroje financování? • Jaká je rentabilita a produktivita práce?
Technika a technologie	Produkt
<ul style="list-style-type: none"> • Je používána technika a technologie vybavení společnosti moderní? • Je kladen důraz na provádění inovací? • Jaká je získaná know-how? • Jaká je úroveň automatizace provozu? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaký je nabízený sortiment a doplňkové zboží? • Jaká je politika značky? • Existuje možnost uvést nové produkty na trh? • Existují konkurenční a substituční produkty?
Cena	Distribuce
<ul style="list-style-type: none"> • Jaké jsou cíle cenové politiky? • Jaká je cenová strategie? • Jaké jsou využívány platební podmínky? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké jsou typy distribuce a distribučních kanálů • Jak probíhá kontrola, evidence a zodpovědnost při fyzické distribuci a skladování?
Komunikační mix	
<ul style="list-style-type: none"> • Jaké jsou cíle a omezení komunikační politiky? • Jaké nástroje komunikačního mixu jsou využívány? • Existuje spolupráce s reklamní agenturou? 	

Tab. 4 Analýza vnitřního mikroprostředí (vlastní zpracování) (Janečková a Vašítková, 2000, s. 77 - 78)

Pro konečný souhrn předchozích jednotlivých analýz v podobě marketingového auditu lze využít analýzu SWOT. Tato analýza představuje následující části. (Staňková, 2003, s. 73 cit. podle Horáková, 2003)

- Strengths – silné stránky společnosti mohou být spatřovány ve všech oblastech jejich činností. Stěžejní jsou činnosti, které mají vyšší kvality a představují větší hodnotu pro zákazníka než nabízí konkurence. Dále je možno posuzovat, prostředím, ve

kterém jsou služby poskytovány a další oblasti marketingového mixu, které se vyznačují konkurenčními výhodami.

- Weaknesses – slabé stránky poukazují na činnosti, které mají nižší kvalitu či úroveň než konkurence. Tyto činnosti zahrnují kvalitu služeb, spokojenost zaměstnanců, spokojenost klientů, hodnocení cenové strategie, propagace apod. Na základě definování slabých stránek je žádoucí tyto v co nejkratší době odstranit.
- Opportunities – příležitosti může společnost spatřovat ve vzrůstající kupní síle zákazníků, růstu trhů apod. Je nutná průběžná analýza a výzkum prostředí, které společnost obklopuje a následné předvídání změn v odvětví.
- Threats – hrozby představují riziko vstupu nových konkurentů do odvětví, pokles kupní síly zákazníků, hrozba substitutů, inflace či legislativní změny. Vhodná obrana je sledování a předvídání hrozeb a tvorba strategie pro eliminaci jejich následků.

1.5.3 Marketingové cíle

Na základě výsledků a poznatků analýzy makroprostředí a vnitřního a vnějšího mikroprostředí společnost vytváří marketingové cíle. Tyto cíle musí být ovšem realizovatelné a odpovídat následujícím vlastnostem SMART. Cíle tedy musí být: (Staňková, 2003, s. 75-76)

- Specific – specifické
- Measurable – měřitelné
- Achievable – atraktivní – spíše dosažitelné
- Relevant – relevantní
- Time-bound – termínovaný

1.5.4 Marketingová strategie

Strategie určuje směr, pomocí kterého jsou realizovány marketingové cíle. Z důvodu nehmotnosti služeb a vzájemné interakce zaměstnance a zákazníka je nutné vytvořit efektivní a dlouhodobý vztah, který přináší zákazníkovi vysokou hodnotu. (Kotler, 2007, s. 719) Strategie respektující vlastnosti služeb se stanovují k jednotlivým marketingovým

cílům a podrobně popisují jeho plnění - odpovědnost pověřených pracovníků, časový rozsah apod. (Gladkij, 2003, s. 172-173)

1.5.5 Formulace akčních programů

Celková strategie musí být pro zajištění bezproblémové a efektivní realizace rozpracována do jednotlivých kroků – akčních programů – které popisují jednotlivé dílčí aktivity. Tyto aktivity popisují: (Staňková, 2003, s. 78)

- úkol s jasně definovaným cílem,
- personální zajištění – odpovědnost, kompetence,
- časový plán – počátek a ukončení činnosti,
- rozpočet – náklady,
- opatření a rizika.

1.5.6 Rozpočet

Jednotlivé kroky a marketingové aktivity musí být rozplánovány také dle nákladů, a to jak přímých na jednotlivé vybrané prvky marketingové mixu, tak nepřímých spojených s administrativou, příslušnými zaměstnanci apod. (Staňková, 2003, s. 78)

1.5.7 Měření a kontrola

Všechny plány založené na předchozích analýzách musí být kontrolovány a dle potřeby, kterou si vyžádá změna situace, měněny. Kontrola a hodnocení musí být průběžné a pečlivě naplánované a zaznamenané. (Gladkij, 2003, s. 172 – 173)

Jednotlivé kroky a marketingové aktivity musí být rozplánovány také dle nákladů, a to jak přímých na jednotlivé vybrané prvky marketingové mixu, tak nepřímých spojených s administrativou, příslušnými zaměstnanci apod. (Staňková, 2003, s. 78)

2 TRH ZDRAVOTNICKÝCH SLUŽEB

2.1 Nabídka a poptávka na trhu zdravotnických služeb

Trh zdravotnických služeb je z ekonomického hlediska velmi specifický. Hlavním cílem zdravotnictví je ochrana a podpora zdraví, což deklaruje Listina základních práv a svobod České republiky. Z tohoto důvodu existuje významná regulace ze strany státu, který formuluje zdravotní politiku.

I přes dané omezení či opatření existují na trhu zdravotnické péče poptávající – tedy pacienti – jejichž poptávka po zdravotní péči je způsobena subjektivní potřebou vyvolanou pocitem zhoršujícího se zdraví a jeho nedostatku a nabízející – poskytovatelé zdravotnické péče – kteří jsou reprezentováni sítí a skladbou zdravotnických zařízení v daném státu, regionu, počtem lékařů na počet obyvatele a zejména pak systémem zdravotního pojištění – tedy postojem státu a zdravotních pojišťoven. Vedle subjektivní potřeby zdraví existuje také potřeba objektivní, která má za cíl ochranu zdraví obyvatelstva, provádění preventivních kontrol zdravotního stavu, snižování rizik ohrožujících zdraví a život, apod. (Gladkij, 2003, s. 110)

Systém zdravotní péče v České republice je realizován prostřednictvím veřejného zdravotního pojištění, které je pro všechny občany obligatorní. Právě systém úhrady zdravotní péče ovlivňuje konečnou poptávku. Z důvodu povinného pojištění existuje v České republice převis poptávky nad nabídkou. Zdravotnická péče je garantována všem ze zákona a přímé platby jsou omezeny na nadstandardní služby. (Gladkij, 2003, s. 111)

Dalším rysem trhu zdravotnických služeb, který odlišuje tuto oblast od standardní tržní situace, je fakt, že zdravotnictví je profesionálním a vysoce specializovaným oborem, kde jsou poptávající v pozici laiků. Nabídku zdravotní péče tvoří zdravotnické výkony, o jejichž nutnosti, urgenci a potřebě rozhodují profesionální poskytovatelé, přičemž tato nabídka sleduje zajištění již zvýšeného subjektivního a objektivního zdraví. (Gladkij, 2003, s. 111)

2.2 Druhy zdravotnických zařízení

Zdravotnická zařízení je možno dle Gladkije (2003, s. 46-47) rozdělit dle následující typologie:

- ambulantní a lůžkové instituce,
- preventivní, kurativní a rehabilitační instituce,
- instituce pro akutní a chronickou léčbu,
- instituce vzniklé na bázi medicínských oborů,
- instituce pro primární, sekundární a terciární léčbu.

Dále je možno zdravotnická zařízení dělit dle sledu kontaktu s pacientem:

- a) primární zdravotní péče – jedná se o prvotní setkání pacienta se zdravotnickým zařízením, je poskytnuta základní péče a dáno případné doporučení na další specializované pracoviště. (Staňková, 2003, s. 26 cit. podle Gladkij 2003)
- b) sekundární zdravotní péče – doporučení na specializované pracoviště poskytuje lékař péče primární. Jedná se o odborná pracoviště ambulantní či nemocniční. (Staňková, 2003, s. 26 cit. podle Gladkij 2003)
- c) terciální zdravotní péče – tato péče je vysoce specializovaná a odborná, která představuje čerpání značných finančních prostředků. (Staňková, 2003, s. 27 cit. podle Gladkij 2003)

Další členění zdravotnických zařízení může být na základě jejich poskytování:

- odborné léčebné ústavy,
- nemocnice – jedná se o „lůžkové zdravotnické zařízení“, které poskytuje lékařské a ošetrovatelské služby nepřetržitě,
- ambulance – představuje specializované oddělení v nemocničním zařízení či samostatné zařízení, které poskytuje pacientům péči nevyžadující celkovou anestezii a přísné hygienické podmínky, (Staňková, 2003, s. 27)
- domácí zdravotní péče – péče poskytovaná v domácím prostředí s cílem podpory soběstačnosti a začlenění do běžného života a podporu zdraví. (Staňková, 2003, s. 28)

Jelikož lze zdravotnické zařízení posuzovat také z hlediska ekonomického, je žádoucí určit možné právní postavení zdravotnických subjektů: (Gladkij, 2003, s. 62-65)

- a) zaměstnanci,

- b) lékaři či zdravotníci vykonávající svou profesi samostatně, privátně, individuálně (FO, OSVČ),
- c) lékaři a zdravotníci vykonávající svou činnost v kolektivní formě.

Zdravotnická zařízení můžeme dělit také dle jejich zřizovatele a to na instituce: (ÚZIS ČR, ©2012a)

- státní (zřizovatel Ministerstvo zdravotnictví a ostatní centrální orgány)
- nestátní (zřizovatel kraj, město, obec, fyzická osoba, církev, jiná právnická osoba)

Dlouhodobý trend v počtu státních zdravotnických zařízení má výrazně klesající charakter. Zejména nemocnice, odborné léčebné ústavy či záchranné služby řízené státními organizacemi snižují lůžkové kapacity a omezují svůj provoz. Na druhé straně zde existuje rapidní nárůst zdravotnických zařízení soukromých – ať už ambulancí poskytujících primární a sekundární péči, lázní, lékáren apod. Existence samostatně výdělečných soukromých zařízení je podmíněna ekonomickou úspěšností, převahou nad konkurencí a zejména pak ziskovostí. Konkurenční prostředí předpokládá promyšlené kroky organizace, provedení analýzy trhu, vyhodnocení výsledku a vytvoření plánu a určení strategie a implementaci marketingových nástrojů pro dosažení stanovených cílů. Všechny tyto činnosti musí respektovat zdravotnickou a lékařskou etiku. (Zlámal, 2009, s.14)

3 SPECIFIKA MARKETINGU ZDRAVOTNICTVÍ

Marketing významně pomáhá účastníkům systému zdravotní péče při tvorbě, komunikaci a poskytování hodnoty cílovým trhům. Současný marketing začíná svou činnost zkoumáním potřeb zákazníků a teprve poté sestavuje nabídku produktů či služeb. Cílem je vytvoření dlouhodobého vztahu, ne pouze zajištění jednotné transakce. Manažeři se snaží o poskytnutí vysokého stupně uspokojení svých zákazníků, kteří zůstanou společnosti věrní a i nadále budou využívat jejich nabídku. (Kotler, Shalowitz a Stevens, 2008, s. 11)

Marketing představuje kroky zaměřené na analýzu a uspokojování přání a potřeb zákazníků. Pro vytvoření kvalitního marketingového řízení je stěžejní segmentace trhu a určení trhů cílových, které se vyznačují obdobnými potřebami. Segmentace může být prováděna z různých hledisek. Zlámal (2009, s. 31-32) uvádí geografické (město, kraj, venkov), demografické (věk, pohlaví), socioekonomické (sociální postavení, příjmové skupiny), psychologické (preferenze, zájmy a záliby), psychografické (životní styl).

V oblasti zdravotnictví mohou být klienty zařízení lidé různých věkových skupin – odlišné zdravotnické služby budou využívat děti, mladí lidé či lidé v produktivním věku a jiné senioři. Z marketingového hlediska jsou klienty zdravotnického zařízení také zaměstnanci, dodavatelé a ostatní subjekty, s nimiž zařízení spolupracuje. (Gladkij, 2003, s. 352)

Specifické znaky zdravotnických zařízení se odvíjí od samotného zdravotnického systému, který je v České republice charakterizován následujícími vlastnostmi: (Gladkij, 2003, s. 105)

- Ústava a Listina základních práv a svobod ČR zajišťuje právo na život a zdraví všem občanům. Zdravotníci pracovníci jsou dle přísahy a dalších norem povinni vždy poskytnout pomoc všem potřebným bez omezení.
- Poskytování zdravotní péče jednotlivcům je jen dílčí částí celého zdravotnického systému, který je zaměřen na podporu a ochranu zdraví celé společnosti. Aplikace a implementace výsledků vědeckých a výzkumných aktivit ve zdravotnictví do léčebné péče vyžaduje vysokou časovou náročnost.
- Etický princip, pomoc a záchrana, ochrana či podpora zdraví staví zdravotnictví do specifické pozice v národním hospodářství. Hlavním cílem zdravotnického zařízení by tedy nemělo být zajištění prosperity, ale zejména zájem pacientů – v nejlepším případě vyvážení obou těchto činitelů.

- Z důvodu individuality každého jedince nelze stanovit pevný a jednotný postup zdravotní péče k jednotlivým diagnózám. (Zlámal, 2009, s. 16)
- Zdravotničtí pracovníci jsou často vystavováni psychickému a fyzickému vypětí (Zlámal, 2009, s.16)
- Poskytování zdravotní péče je ovlivněno celou řadou vlivů – kvalitou péče, její dostupností, životní úrovní daného státu, podpory za strany vlády apod. (Staňková, 2013, s. 21)

Standardní tržní situace předpokládá chování poptávajících na základě ekonomických pohnutek. Tento předpoklad nemůže být ovšem plošně akceptován na zdravotnické služby. Zde zákazníci – pacienti většinou neznají hodnotu využívané služby, jelikož je hrazena z veřejného zdravotního pojištění. (Thomas, 2008, s. 4) V České republice existují ceny dvojí – regulované – které jsou stanoveny na základě výsledku dohodovacího řízení, kterého se účastní poskytovatelé zdravotní péče a zdravotní pojišťovny, případně organizační složky státu, a ceny smluvní. (Zlámal, 2009, s. 16)

Další faktor, který činí marketing v oblasti zdravotnictví odlišným, je podstata poptávky zdravotnických služeb. Ne vždy lze výzkumem trhu vysledovat kolísání poptávky a poptávku předvídat. Jelikož se jedná často o neplánovanou a nečekanou potřebu zdravotnické péče, je pro marketingové oddělení tvorba marketingového plánu nesnadným úkolem. Zdravotnická zařízení se snaží poskytovat různorodé služby, aby byly schopny pokrýt potřeby co nejširšího tržního segmentu. (Thomas, 2008, s. 7)

Zdravotnictví je také odlišné v tom, že zdravotnická péče je vysoce specializovaná a komplexní činnost, která staví poptávající – pacient – do pozice laiků. (Thomas, 2008, s. 7)

Rozsah a úroveň poskytovaných služeb závisí na kapitálových, finančních a lidských zdrojích zařízení. Plánování nabídky služeb je samozřejmě také ovlivněno zdravotnickým systémem – tržní zdravotnictví či model zdravotnictví založeného na všeobecném zdravotním pojištění. V České republice je využit model solidární zdravotní péče – jedná se o obligatorní pojištění, ze kterého jsou hrazeny lékařské a zdravotnické výkony. Současně zde existují nadstandardy, které se vztahují na použitý zdravotnický a lékařský materiál (nitrooční čočky, sádra apod.) Dále je nutné zmínit i výkony estetické, jejichž úhrada je plně v režii zákazníka – pacienta a jejichž výši si stanovuje každé zařízení individuálně. (Gladkij, 2003, s. 349)

Zdravotnické zařízení praktikující marketingovou filozofii může využít následující marketingové strategie: (Zlámal, 2009, s. 43)

1. Pořadí mezi konkurenty (Zlámal, 2009, s. 44)

- a) Získání výhody mezi konkurenty prostřednictvím poskytování vysoce specializovaných, originálních služeb a využívám nejmodernější technologie.
- b) Zdravotnické zařízení poskytuje služby dostupné širokému segmentu klientů. Jedná se o standardní zdravotnické výkony hrazené z veřejného zdravotního pojištění.

2. Rozsah sféry zájmu (Zlámal, 2009, s. 46)

Tato marketingové filozofie popisuje možnosti a rozsah poskytovaných služeb zdravotnického zařízení. Na jedné straně může zařízení poskytovat služby vysoce specializované určené jen menšímu okruhu klientů a na straně druhé se může zaměřovat na širokou škálu služeb, která je využívána mnoha segmenty trhu.

Moderní podoba strategického řízení samozřejmě vychází z klasických a dlouhodobě ověřených metod. Dříve systematicky a ekonometricky řízené společnosti dávají prostor interdisciplinární filozofii řízení a snaha o nalezení souvislostí mezi jednotlivými částmi řízení, a to operační, tržní neboli marketingové strategie a podnikové. (Zlámal, 2009, s. 11, 15, 12) Operační strategie jsou v současnosti zaměřeny na organizaci procesů uvnitř organizace. Příkladem jsou snahy zdravotnických zařízení dosáhnout certifikace či akreditace s cílem zvýšení úrovně poskytovaných služeb. Nicméně, úspěch operační strategie může být dosaženo pouze v případě propojení se strategií marketingovou, která se věnuje oblasti tržních příležitostí – jejich identifikací a realizací. (Zlámal, 2009, s. 12)

3.1 Marketingové plánování zdravotnického zařízení

Plánování je všeobecně jedna z nejdůležitějších činností každé organizace. Zahrnuje analýzu stávající pozice organizace, stanoví cíle organizace, identifikaci a hodnocení strategických alternativ, zavádění zvolené strategie, sledování a proces kontroly. (Vašítková, 2008, s. 37 – 38)

Nicméně, oblast zdravotnictví je odlišná od ostatních odvětví hospodářství, jelikož jejím hlavním cílem je ochrana a podpora zdraví všech obyvatel. Z tohoto důvodu je i strategické plánování v určitých aspektech odlišné.

Je žádoucí zmínit se i o tzv. kolizi cílů ve zdravotnictví. Jednotliví účastníci zdravotnického procesu (zřizovatelé, vlastníci, regulátoři, zaměstnanci, pacienti, apod.) mají odlišné cíle a zejména pak odlišné optimum, které lze posuzovat dle čtyř faktorů – dostupnost, kvalita, rovnost (ekvita) a profitabilita. (Zlámal, 2009, s. 13)

Marketingový plán se zabývá realizací konkrétních kroků pro realizaci zajištění stanovených cílů. Části marketingového plánu a jejich podrobný popis jsou zmíněny již v předchozích kapitolách.

3.2 Marketingový mix ve zdravotnictví

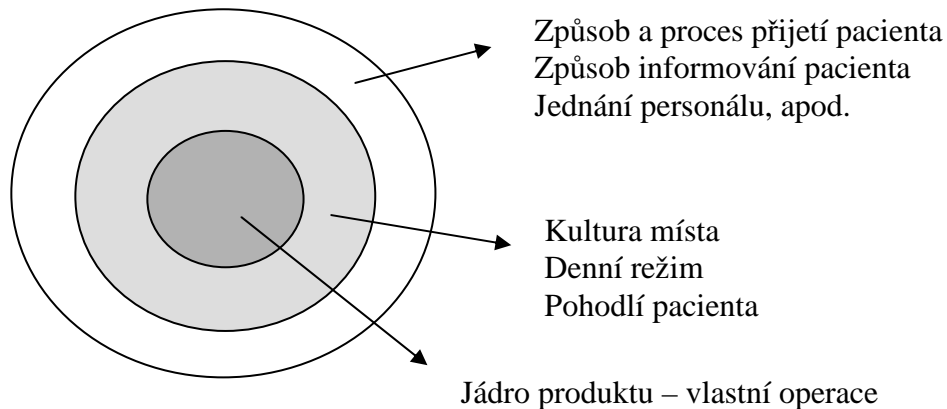
Marketingový mix je soubor říditelných proměnných faktorů, které organizace využívá pro ovlivnění cílových trhů. Marketingový mix je hojně využíván ve všech oblastech národního hospodářství, přičemž v oblasti zdravotní péče je možné sledovat určité odlišnosti. (Fortenberry, 2009, s. 18) v současné době je využíván rozšířený marketingový mix, který zahrnuje product- produkt, price – cenu, place – distribuci, promotion - komunikace, people – lidé, physical evidence – materiální prostředí a process – procesy.

Produkt

Produkt ve zdravotnictví reprezentuje zboží, služby nebo poznatky, které zdravotnické zařízení poskytuje. Převážná část produktů ve zdravotnictví se vyskytuje ve formě lékařského či zdravotnického výkonu a diagnostických, léčebných a ošetrovatelských služeb. Hmatatelný produkt můžeme spatřovat v podobě léků či zdravotnických pomůcek. (Zlámal, 2009, s. 62)

I v oblasti zdravotnictví je nutno chápat produkt z širšího hlediska. Výsledný produkt tedy není jen samotné provedení výkonu – jádro produktu – ale dále také ostatní faktory, které základní podstatu služby doprovázejí a obohacují. Ve zdravotnictví jsou to zejména (Zlámal, 2009, s. 63):

- proces přijetí pacienta do zdravotnického zařízení,
- respekt, ohled a úcta vůči pacientovi,
- rozsah a způsob informování pacienta a jeho blízkých,
- tělesné a duševní pohodlí pacienta, apod.



Obr.5 Komplexní produkt (příklad: operace) (Zlámal, 2009, s. 71)

Cena

Cena představuje peněžní hodnotu produktu zdravotní péče. Existuje několik modelů zdravotnických systémů, které se odlišují způsobem úhrady zdravotní péče. V České republice je využíván model veřejného zdravotního pojištění, který je pro všechny občany obligatorní a je založen na principu solidarity. Ministerstvo zdravotnictví, Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky a poskytovatelé zdravotnických služeb v průběhu dohodovacích řízení stanovují výkony, léčebné procedury, léky, které jsou oceněny regulovanými cenami a jsou tedy hrazeny právě z veřejného pojištění. Dále existují ceny smluvní a také výkony či zdravotnický materiál nadstandardní, který je plně či částečně v režii pacienta. (Gladkij, 2003, s. 354)

Distribuce

Distribuce představuje způsob, jakým jsou produkty distribuovány zákazníkům – tedy místo, kde jsou zdravotnické služby poskytovány a časová vzdálenost - dostupnost. Dále je možné také uvažovat čekací dobu – objednáci, v čekárně, na operaci a další možné překážky, které vzbuzují u pacientů negativní pocity, jako je nepříjemné prostředí, poplatky za parkování apod. Do oblasti distribuce lze zařadit také kulturu místa (Zlámal, 2009, s. 77)

Komunikace

Komunikace v procesu zdravotnictví je stěžejním a velmi důležitým aspektem. I přes zajištění a poskytnutí vynikající zdravotnické péče nebude mít takový efekt, pokud komunikace s pacientem, jednání, informování o možnostech a způsobech léčby, alternativách, rizicích neproběhne kvalitním způsobem. (Zlámal, 2009, s. 78)

Komunikace zdravotnického zařízení existuje, kromě komunikace s pacienty – i na dalších úrovních. Jedná se zejména o komunikaci mezi:(Gladkij, 2003, s. 354 - 355):

- zdravotnickými pracovníky a klienty,
- managementem zdravotnických zařízení a pracovníky,
- managementem organizace a reprezentanty ostatních účastníků zdravotní péče,
- komunikace s médii.

Zdravotnické zařízení může využít různé druhy komunikačních nástrojů. Jednotlivé komunikační nástroje jsou detailně popsány v předchozích kapitolách. Dále budou zmíněny komunikační nástroje s ohledem na možnosti oboru zdravotnictví.

- a) Reklama - z důvodu specifčnosti oboru zdravotnictví a existenci etických kodexů zdravotnického a lékařského personálu má reklama ve zdravotnictví omezené možnosti. (Zlámal, 2009, s. 100)
- b) podpora prodeje - zdravotnická zařízení, zejména soukromá, mohou využívat při poskytování svých služeb cenové slevy, akční nabídky, dárkové poukazy či dárky. (Zlámal, 2009, s. 100)
- c) public relations - public relations lze nazvat jako komunikaci s médii. Tento komunikační nástroj může být velmi efektivní, jelikož v poměrně krátké době lze předat informace široké veřejnosti. (Zlámal, 2009, s. 86) Zdravotnická zařízení využívají nejčastěji tyto komunikační nástroje (Zlámal, 2009, s. 87)
 - tisková (deníky, časopisy, publikace),
 - elektronická (rozhlas a televize),
 - obrazová (plakáty, poutače, další prostředky pro interiéry a exteriéry, výstavy, veletrhy)
 - e-mail, internet.
- d) osobní prodej - jelikož jsou zdravotnické služby neoddělitelné od poskytovatele, je osobní kontakt zdravotnického či lékařského personálu stěžejní a nenahraditelný. (Zlámal, 2009, s. 87)

- e) direct marketing - zdravotnická zařízení mohou využívat direct marketing v podobě e-mailové komunikace s pacienty, např. přání při příležitosti svátků. (Zlámal, 2009, s. 89)
- f) internet - zdravotnická zařízení mohou mít své webové stránky, prostřednictvím nichž informuje veřejnost o poskytovaných službách, týmu odborníků, svém poslání a vizi. (Zlámal, 2009, s. 89)

Procesy

Poskytování služby musí být prováděno způsobem akceptovatelným pro pacienty a efektivním pro organizaci. Jelikož se služby vyznačují vlastností neoddělitelnosti, je to právě proces, prostřednictvím kterého se pacienti dostávají do interakce s poskytovatelem služby. (Karlo, 2013)

Lidé

Zdravotnická zařízení uvažují vztahy s lidmi ve dvou rovinách. Jsou to zejména vztahy vedení společnosti – managementu ke svým podřízeným (komunikace mezi zdravotnickými pracovníky a klienty, komunikace mezi managementem organizace a reprezentanty ostatních účastníků zdravotní péče, komunikace s médii) a dále pak vztahy celé společnosti vzhledem k celému okolnímu prostředí. (Zlámal, 2009, s. 111)

Materiální prostředí

Materiální prostředí hraje ve zdravotnickém zařízení významnou úlohu. Pacienti posuzují kvalitu poskytnuté zdravotnické a lékařské péče zejména podle služeb a faktorů ostatních. Právě materiální prostředí zdravotnického zařízení lze využít pro odlišení se od konkurence. Materiální prostředí lze chápat ve smyslu budov, vnitřního vybavení, barvy stěn, apod. (Karlo, 2013)

3.3 Marketing a etika

Existují dva druhy reklamy ve zdravotnictví, které je žádoucí odlišit. Jedná se o reklamu, která propaguje služby daného zdravotnického zařízení, lékaře či odborníka a reklamu šířící osvětu léčebného přípravku – tedy konkrétního fyzického výrobku. Využívání reklamy zdravotnickým zařízením není právně upraveno žádným předpisem. Nicméně, zákon pou-

kazuje na podobu reklamy týkající se léčivých a zdravotnických prostředků. Jedná se o povinnost uvést informaci o léčivé látce a možnosti konzultace s lékárníkem či lékařem.

Reklama propagující činnost zdravotnického zařízení se tedy řídí zejména Etickým kodexem České lékařské komory, České stomatologické komory a České lékárenské komory, dále tzv. samoregulací a obecným kodexem reklamy. Obecně nesmí reklama obsahovat motiv strachu, zavádějící údaje či ponížení lidské důstojnosti. (Vondráček, 2001)

Etický kodex ČLK stanovuje, „že se lékař má zdržet všech nedůstojných aktivit, které přímo nebo nepřímo znamenají propagaci nebo reklamu jeho osoby a lékařské praxe a ve svých důsledcích jsou agitační činností cílenou na rozšíření klientely. Nesmí rovněž tyto aktivity iniciovat prostřednictvím druhých osob. Nedodržení této normy může sankcionovat příslušný orgán komory v rámci své působnosti.“ (ČLK, © 2011)

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Publikací týkající se marketingu, potažmo marketingu služeb je poměrně velké množství. Nicméně, většina autorů vychází z publikací prof. Kotlera a modifikují je dle nastalých změn způsobených progresem v dané oblasti.

Autoři tedy popisují problematiku marketingu služeb obdobně, přičemž rozdíly se projevují ve způsobu popisujícím danou problematiku následkem nových poznatků či subjektivního postoje autora. Pro tuto práci byl nejpřínosnější již výše zmíněný prof. Kotler a další autoři jako Janečková, Vašítková a Payne.

Marketing zdravotnictví – jako specifická odnož marketingu – není v literatuře zpracován v takové míře, jako obecný marketing. Hlavním zdrojem informací jsou publikace Gladkije, Exnera a Zlámala. Výjimečnou publikací z hlediska odlišností od ostatních autorů je publikace Lubomíra Exnera, kde autoři poukazují na fakt určitého „zastarávání“ využívaných modelů strategického řízení, které jsou pro současnou společnost neefektivní a nepřínosné, i když velmi často využíváné.

Zahraniční literatura – zejména v anglickém jazyce – popisuje marketing zdravotnictví obdobně. Nejpřínosnějšími publikacemi byly Marketing health service - autor Thomas, Health care marketing – autor Fortenberry a Strategic marketing –Kotler, Shalowitz, Stevens.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SOUKROMÁ OČNÍ KLINIKA ABC

4.1 Charakteristika Soukromé oční kliniky ABC

Soukromá oční klinika ABC je akciová společnost s jediným členem představenstva. Hlavní předmět podnikání společnosti je provozování nestátního zdravotnického zařízení pro obor oftalmologie.

Soukromá oční klinika ABC, a.s (dále klinika) vznikla v září roku 2003 s pracovištěm a sídlem centrály ve Zlíně. Další pobočka společnosti zahájila svou činnost v červenci roku 2007 s pracovištěm v Praze - Průhonicích a s hlavním předmětem činnosti provozování nestátního zdravotnického zařízení pro obor oftalmologie - ambulantní oftalmologie. V následujících letech rozšířila klinika svou činnost do dalších provozoven. V roce 2008 vznikla pobočka v Českých Budějovicích, v roce 2009 v Brně, v roce 2010 v Ostravě.

V klinice pracuje 220 zaměstnanců. Zdravotní péči poskytuje 40 lékařů a 74 zdravotních sester. Ostatní pracovníci představují úsek ekonomický, obchodní, úsek marketingu a samozřejmě vedení společnosti. Klinika provozuje veškerou svou zdravotnickou činnost pouze ambulantně, nedisponuje tedy lůžkovou částí.

Klinika navazuje na dlouholetou tradici zlínského očního lékařství. Cílem kliniky je „dosažení co možná nejvyšší kvality vidění“ svých klientů prostřednictvím špičkové technologie, osobního přístupu zdravotníků a zkušeností renomovaných lékařů - specialistů vedených světově uznávaným očním chirurgem. (webové stránky kliniky)

Klinika se za krátkou dobu stala významným ambulantním centrem provádějícím širokou škálu očních operací. Ročně provedou zkušení oftalmologové několik tisíc očních operací. Cílem je dosažení co možná nejvyšší kvality vidění klientů. Klinika staví svou praxi na základech dlouholeté tradice zlínského očního lékařství. Důležitou vlastností kliniky je osobní přístup zdravotnického personálu a zkušený tým specialistů. Všechna pracoviště jsou vybavena špičkovými lasery a k nim patří také unikátní 6D laser SCHWIND AMARIS 750S. Klinika se stala prvním pracovištěm v České republice, které vlastní 6D laser a patří mezi prvních deset klinik na světě vybavených tímto laserem. V roce 2012 zakoupila jako první v ČR klinika femtosekundový laser Victus určený pro laserové operace šedého zákalu a v tuto chvíli si drží prvenství v počtu provedených operací.

Klinika uvádí svůj cíl jako „dosažení co možná nejvyšší vidění klientů“. Nicméně, daná proklamace spíše než cíl vyjadřuje poslání kliniky.

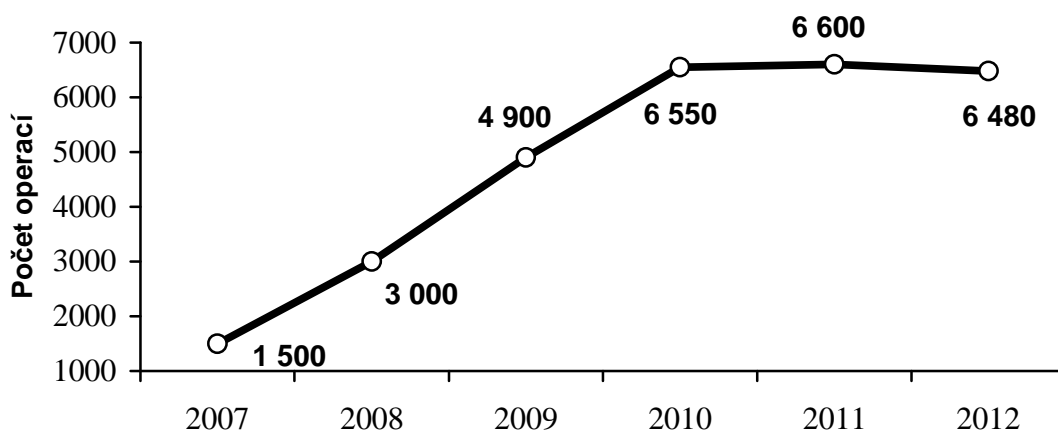
Cíle oproti poslání by měly být založeny na výsledcích analýz a respektovat již v předchozích kapitolách zmíněné vlastnosti SMART, tedy specifičnost, měřitelnost, atraktivitu (dosažitelnost), relevantnost a termínovatelnost. Klinika dále nemá vypracovanou vizi, kterou by sdílela s ostatními členy mikro a makroprostředí. Již dle vlastní charakteristiky organizace, proklamace cílů a dalších aspektů lze určit, že vedení společnosti nedostatečně realizuje strategické plánování.

4.2 Nabídka služeb

4.2.1 Operace očí laserem

Odstraňování dioptrií laserem je jednou ze stěžejních služeb, které klinika poskytuje. Jedná se o výkon, který není hrazen z veřejného zdravotního pojištění a je tedy plně v režii pacienta. Vedoucí lékař kliniky může být právem označován za pionýra v laserových operacích, jelikož jednotlivé druhy zákroků provedl jako první v ČR a má tedy v tomto oboru nejdelší zkušenost a praxi. V současné době jsou nejčastěji prováděnými typy laserových zákroků metody Crystal lasik a 6D Diamant lasik. Tyto metody respektují současný stav vědy a využívají nejmodernější technologie a přístroje. Vedoucí lékař neustále sleduje nové trendy a také se účastní na jejich vývoji. Klinika provádí laserová operace očí pomocí 6D laseru německé firmy Schwind, který představuje to nejlepší, co dnešní laserová technologie nabízí. Laserové operace odstraňují dioptrické vady krátkozrakost, dalekozrakost a astigmatismus.

Následující graf ukazuje vývoj počtu provedených operací v posledních jednotlivých letech. Od roku 2007, kdy se postupně otevřely další pobočky kliniky, vzrostl počet provedených laserových operací téměř čtyřnásobně. Nicméně, v posledním roce je patrná klesající tendence, která naneštěstí pokračuje i v 1. čtvrtletí roku 2013.



Obr. 6 Počet provedených laserových operací na klinice (vlastní zpracování)

Co se týče věkové struktury pacientů podstupujících laserové operace – dioptrické vady, které lze pomocí laserových operací odstranit jsou mimo jiné limitovány také věkem. Spodní hranice věku má souvislost s ustáleností oční vady, což je zhruba od 18. roku věku. Horní věková hranice je ovlivněna jinými očními vadami, které propukávají se zvyšujícím se věkem. Standardně se jedná o věkovou hranici 40. roku věku, kdy se objevuje oční vada presbyopie a lidé začínají potřebovat brýle na čtení. Tato oční vada se již nedá řešit laserovou operací. Věkové rozmezí se tedy pohybuje od 18 do 40 let.

Cena laserové operace krátkozrakosti metodou Crystal lasik činí 20 000 Kč/1 oko

Cena laserové operace krátkozrakosti metodou 6D Diamant lasik činí 24 000 Kč/1oko

4.2.2 Operace šedého zákalu

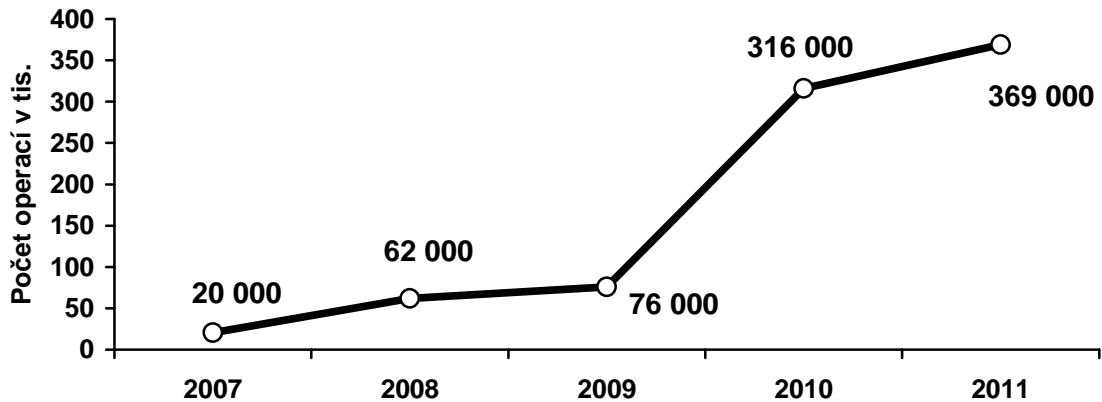
Operace šedého zákalu – katarakty – je nejběžněji prováděnou operací v oftalmologii. Šedý zákal postihuje starší osoby a lze jej považovat za nemoc stáří. Účelem operace je výměna lidské zakalené čočky a implantace čočky umělé. Operace šedého zákalu i kvalitní nitrooční čočka jsou plně hrazeny z veřejného zdravotního pojištění.

Při operacích šedého zákalu mohou pacienti využít i nadstandardní čočky, přičemž doplatek za čočku monofokální činí 3 000 Kč, doplatek za čočku multifokální činí 25 000 Kč.

Operace šedého zákalu je prováděna velmi šetrným způsobem pomocí mikrorezu.

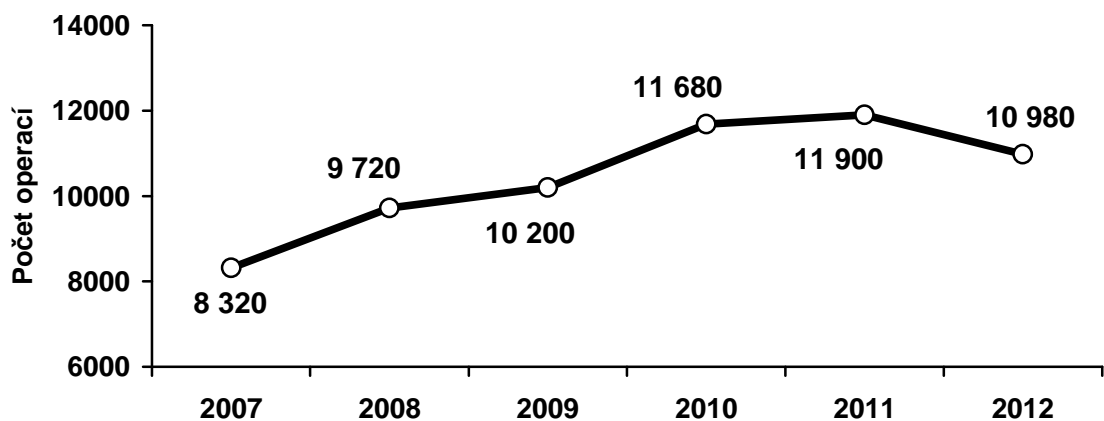
Klinika v současné době nabízí nadstandardní operaci šedého zákalu s asistencí femtosekundového laseru Victus, který činí operaci šetrnější a preciznější. Klinika začala provádět tento typ zákroku jako první v ČR a provedla již více než 1 000 operací. Příplatek za operaci šedého zákalu při použití laseru Victus činí 9 500 Kč/1 oko.

Zvyšující se počet prováděných operací šedého zákalu v České republice demonstruje následující graf. Během několika posledních let se počet pacientů znásobil téměř 19 krát. V roce 2007 bylo v ČR provedeno přes 20 tisíc operací a v roce 2011 to již bylo téměř 369 tisíc. (ÚZIS ČR, ©2012b)



Obr. 7 Počet provedených operací katarakty v ČR (vlastní zpracování)

Důvod zvyšujícího se počtu operací katarakty lze spatřovat ve fenoménu stárnutí populace. Nicméně, i přes evidentní fakt stárnutí populace a zvyšujícího se počtu prováděných operací katarakty celkově v ČR se klinika v posledním roce potýká s poklesem prováděných operací. Následující graf ukazuje průběh počtu uskutečněných operací mezi lety 2007 a 2012. V období let 2011 – 2012 se počet operací snížil o 920.



Obr. 8 Počet provedených operací katarakty na klinice (vlastní zpracování)

4.2.3 Léčba sítnice a sklivce

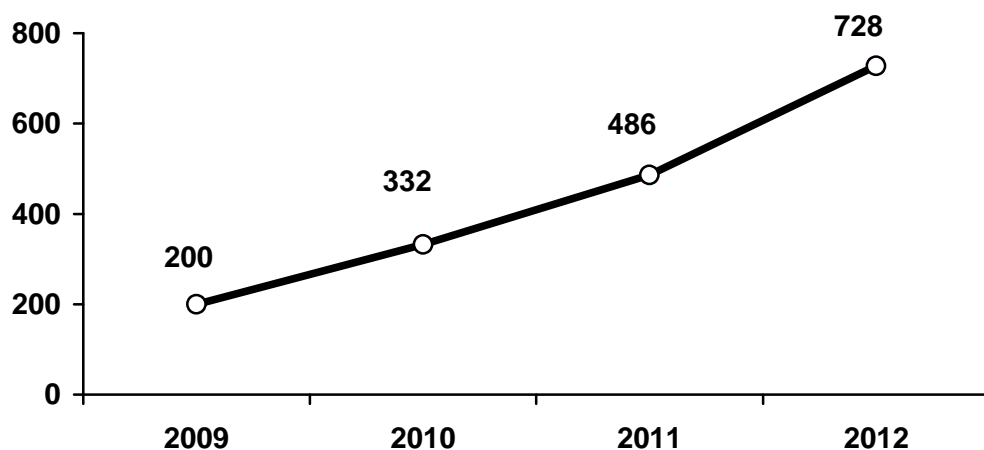
Onemocnění sítnice většinou postihuje starší věkové skupiny. Jedná se o degenerativní onemocnění sítnice a sklivce. Klinika se zabývá jak konzervativní, tak chirurgickou léčbou.

V posledních uplynulých letech bylo vitreoretinální oddělení rozšířeno na všechna pracoviště kliniky. Ovšem, operační výkony se provádí pouze na pracovišti ve Zlíně a Brně. Klinika provádí následující výkony:

- Pars plana vitrektomie
 - 20 gauge – hrazeno pojišťovnou
 - 23 a 25 gauge – doplatek 5 000 Kč
 - 27 gauge – doplatek 7 000 Kč
- Aplikace nitrooční injekce Avastin – 3 500 Kč
- Vyšetření OCT – 300 – 700 Kč

Onemocnění sítnice a sklivce většinou vyžaduje okamžité řešení, jelikož zde hrozí nebezpečí z prodlení, které může nenávratně poškodit zrak.

Vitreoretinální oddělení ve Zlíně a Brně je na velmi vysoké úrovni, což lze dokázat tím, že i Krajské či Fakultní nemocnice z okolí posílají pacienty na výše zmíněné pracoviště kliniky. Vitreoretinální oddělení kliniky v posledních uplynulých letech zvýšilo počet operací následovně – v roce 2009 bylo provedena 200 očních operací a v roce 2012 to již bylo 728 operací.



Obr. 9 Počet provedených operací sítnice na klinice (vlastní zpracování)

4.2.4 Léčba keratokonu

Keratokonus je dědičné onemocnění rohovky. V případě rozvinutí tohoto onemocnění se přistupuje k chirurgické léčbě, která má za cíl onemocnění pozastavit. Nicméně, tuto oční vadu nelze zcela vyléčit, pouze zpomalit pomocí několika zákroků – dle doporučení lékaře.

Klinika provádí následující výkony:

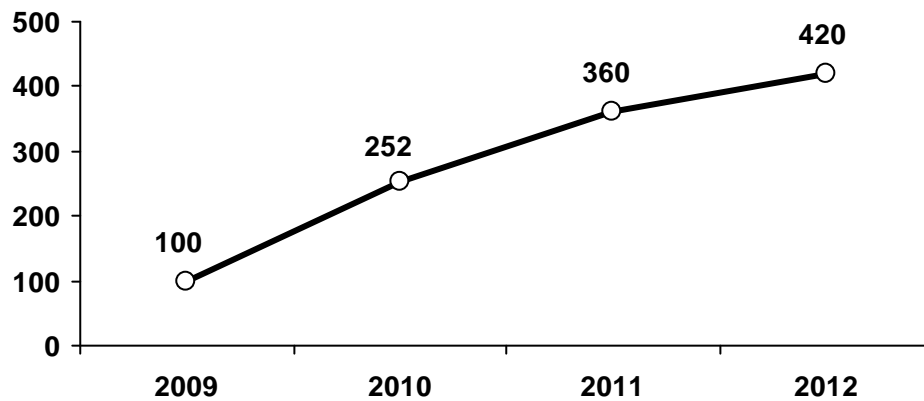
- Akcelerované CXL (aCXL) – 20 000 Kč
- Implantace keraringu za pomoci laseru – 30 000 Kč
- Implantace keraringu + aCXL – 34 000 Kč
- CXL (Corneal Cross Linking) - 16 000 Kč
- Transplantace rohovky:
 - dárcovská DMEK, PKP – hrazeno pojišťovnou
 - umělá rohovka Boston KPRO – 70 000 – 90 000 Kč

4.2.5 Plastické a estetické výkony

Klinika se zabývá plastickou chirurgií, a to operacemi horních a dolních víček, korekcemi mimických vrásek, aplikací výplňových materiálů, prodlužováním řas kapkami a chemickým peelingem.

Operace horních a dolních víček jsou prováděny na všech pracovištích kliniky. V průběhu několika posledních let se počet operací horních víček zčtyřnásobil. V roce 2009 klinika provedla 100 plastických operací a v roce 2012 to již bylo 420.

- Operace horních víček (obě oči) – 7 500 Kč
- Operace dolních víček (obě oči) – 9 500 Kč
- Operace dolních víček s použitím vysokoradiofrekvenčního kauteru Surgitron Radiolase II (obě oči) – 11 000 Kč
- Operace horních víček s použitím vysokoradiofrekvenčního kauteru Surgitron Radiolase II (obě oči) – 8 900 Kč



Obr. 10 Počet provedených operací horních víček na klinice (vlastní zpracování)

Korekce mimických vrásek klinika provádí pomocí dvou typů injekcí – botulotoxinu a dále pomocí tzv. výplňových injekcí, kdy se aplikuje kyselina hyaluronová.

Korekce mimických vrásek:

- Aplikace výplňových materiálů půlroční 2 600 Kč
 - aplikace výplňových materiálů roční 3 600 Kč
 - Aplikace výplňových materiálů půlroční 2 600 Kč
 - Aplikace materiálů na bázi botulotoxinu - kolem očí 1 700 Kč
 - Aplikace materiálů na bázi botulotoxinu - glabella 2 125 Kč
 - Aplikace materiálů na bázi botulotoxinu - čelo 2 125 Kč
- Prodlužování řas kapkami 2 500 Kč
- 70% chemický peeling (jedno sezení) 360 Kč

4.3 BCG analýza

Služby kliniky je žádoucí zhodnotit také z hlediska jejich postavení a přínosu. Pro tyto potřeby lze využít BCG analýzu. Nicméně, z hlediska specifčnosti oboru jakým zdravotnictví bezesporu je, bude analýza upravena, případně doplněna vysvětlujícím komentářem. Informace pro tuto analýzu byly získány na základě konzultace s vedením kliniky. Klinika poskytuje služby, jejichž podíl na celkových službách kliniky je následující:

- Laserové operace - 33 %

- Operace šedého zákalu – katarakty – 57 %
- Operace sítnice – 3 %
- Plastické a estetické výkony – 5 %
- Léčba keratokonu - 2 %

Z následujícího popisu je zřejmé, že stěžejními a tedy i nejziskovějšími službami kliniky jsou operace šedého zákalu – katarakty a laserové operace.

Naopak, nejméně důležité z hlediska výnosnosti jsou výkony řešící léčbu keratokonu, operace sítnice a plastické a estetické výkony. Nicméně, i přes evidentní malý podíl zmíněných druhů operací nebude klinika přistupovat k jejich přerušování, jelikož se jedná o zrak zachraňující výkony (vyjma plastických a estetických operací).

		Relativní podíl na trhu (na celkových službách kliniky)		
		vysoký	nízký	
Růst trhu (tendence růstu počtu provedených operací)	vysoký	Hvězdy operace šedého zákalu laserové operace	Otazníky plastické a estetické výkony	100 %
	nízký	Dojné krávy operace sítnice a sklivce	Psi léčba keratokonu	0
		10	1	0

Tab. 5 Analýza BCG (vlastní zpracování)

Jako hvězdy – tedy služby – které mají největší podíl na trhu (podíl na celkových službách kliniky) lze označit operace šedého zákalu – katarakty a laserové operace. Nicméně, v rámci tohoto postavení by měly hvězdy splňovat také růst trhu (růst počtu provedených operací). Klinika se v posledních letech ovšem potýká s mírným poklesem poptávky po těchto zákrocích.

Jako otazníky lze označit plastické a estetické výkony, které tvoří 5 % z celkovým poskytovaných služeb kliniky. Lze předpokládat, že vynaložené prostředky na reklamní aktivity propagující tyto služby by byly ztrátové, jelikož zájemci o tyto zákroky spíše volí kliniky estetické a plastické chirurgie.

Jako dojnė krávy lze označit operace sítnice a sklivce, které představují 3 % z celkových poskytovaných služeb kliniky, přičemž tyto operace jsou často akutního rázu a představují záchranu zraku nemocného. Klinika již nemá kapacitu na umožnění provádění více těchto zákroků než doposud. Nicméně, z důvodu jejich důležitosti se jejich poskytování nevzdá. Objem provedených operací sice činí pouze malé procento z celkových služeb kliniky, ovšem vitreoretinální centrum kliniky je na velmi vysoké úrovni – což dokazuje i zájem lékařů z ostatních klinik či fakultních nemocnic o provedení operace jejich pacientů na klinice.

Jako psy lze označit léčbu keratokonu, která představuje 2 % z celkových poskytovaných služeb kliniky. Tyto výkony mají za cíl pozastavení daného onemocnění. Těchto operací je prováděn nejmenší počet a jsou tedy nejméně ziskovými.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ SOUKROMÉ OČNÍ KLINIKY ABC

5.1 Analýza makroprostředí

5.1.1 Politické a právní prostředí

Provoz nestátního zdravotnického zařízení je regulován platnou legislativou. Významné zákony a vyhlášky jsou následující: (Szarvas, 2007)

- Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu,
- Vyhláška č. 211/2010 Sb., o věcných a technických požadavcích na vybavení zdravotnických zařízení,
- Zákon č. 95/2004 Sb., o zdravotních povoláních lékaře, zubního lékaře a farmaceuta,
- Zákon č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních,
- Vyhláška č. 424/2004 Sb., kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků,
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů,
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a změně některých souvisejících zákonů,
- Zákon č. 160/1992 o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních,
- 195/2005 Vyhláška, kterou se upravují podmínky předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a hygienické požadavky na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče.

Zdravotní personál je vázán etickým kodexem lékařů a sester a musí respektovat práva pacientů. Odbornost lékařského personálu je kontrolována Českou lékařskou komorou.

Klinika není financována ze státních zdrojů. Z tohoto důvodu je nutné využívat dostupné marketingové nástroje pro podporu zisku společnosti dle etického kodexu a legislativy

upravující propagaci v oblasti zdravotnictví a léčiv. Klinika spolupracuje se zdravotními pojišťovny a řídí se legislativou úhrady zdravotní péče.

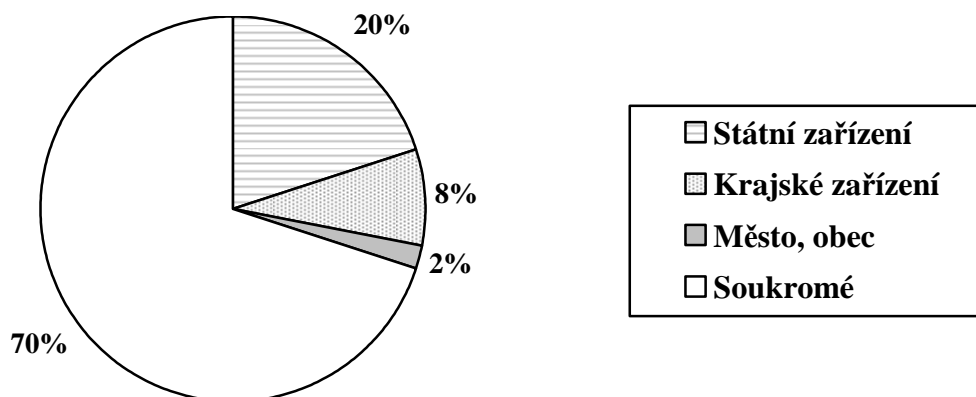
Legislativní rámec úhrady zdravotní péče v ČR je regulován následujícími zákony a vyhláškami: (MZČR, © 2010)

- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících předpisů,
- Vyhláška č. 134/1998 Sb., kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami (poslední platné znění – vyhláška č. 472/2009 Sb.),
- Zákon č. 20/1966 Sb. o péči o zdraví lidu,
- Zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- Zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně,
- Zákon č. 280/1992 Sb., o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách

Mechanismus úhrady zdravotní péče, který klinika využívá, se nazývá výkonový. Vyhláška č. 134/1998 Sb. vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami, kterými jsou oceňovány jednotlivé úkony.

V současnosti je často skloňován pojem zrušení nadstandardů, který byl již projednán vládou a došlo ke schválení snížení poplatku za hospitalizaci – což se kliniky netýká a dále pak ke změně v úhradě nadstandardních nitroočních čoček s cílem zvýšení spoluúčasti pacienta. Klinika se bude snažit vyjednat se zdravotními pojišťovny jedinečné tzv. balíčky, aby nedošlo k úbytku klientů.

Počet nestátních zdravotnických zařízení má v čase stoupající tendenci. V současné době tvoří soukromá zdravotnická zařízení 70 % všech zařízení. Naopak zdravotnická zařízení zřízená státem, kraji či obcemi zažívají citelnou stagnaci. Níže uvedený graf demonstruje rozdělení lékařů dle jednotlivých zdravotnických zařízení dle zřizovatele.



Obr. 11 Rozdělení lékařů dle jednotlivých zdravotnických zařízení dle zřizovatele (vlastní zpracování) (ÚZIS ČR, ©2012a)

5.1.2 Ekonomické prostředí

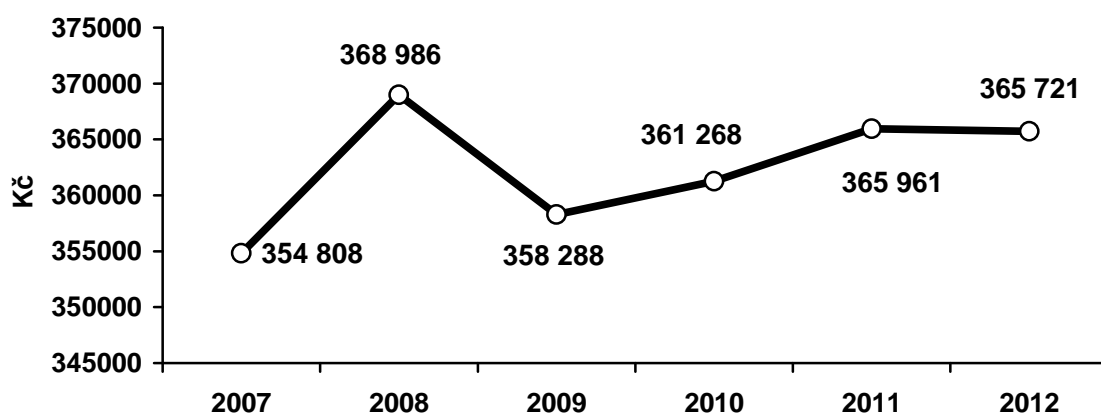
Klinika je soukromé zdravotnické zařízení – akciová společnost, které není financováno a podporováno ze státního rozpočtu a podléhá tedy zákonům tržního hospodářství – s přihlédnutím ke specifikům oboru zdravotnictví. Na základě smluv se zdravotními pojišťovány jsou daná vyšetření a výkony hrazeny z veřejného zdravotního pojištění a pro pacienty je léčba „bezplatná“

Klinika spolupracuje s následujícími zdravotními pojišťovnami, se kterými má uzavřen smluvní vztah:

- 111 – Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- 211 – Pojišťovna Ministerstva vnitra ČR
- 207 – Oborová zdravotní pojišťovna
- 205 – Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
- 201 – Vojenská zdravotní pojišťovna
- 213 – Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna
- 209 – Zaměstnanecká zdravotní pojišťovna ŠKODA

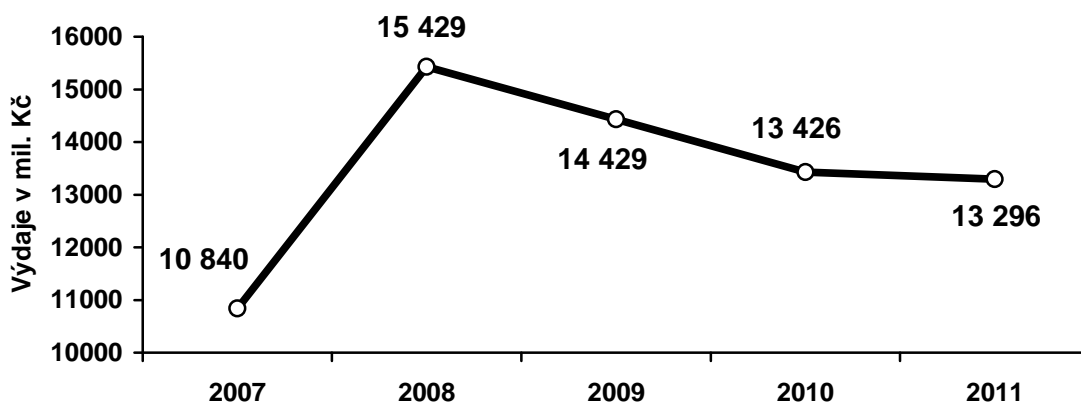
Z veřejného zdravotního pojištění jsou hrazeny následující zákroky: operace katarakty – šedého zákalu, chirurgická léčba sítnice a sklivce a různé typy oftalmologických vyšetření. Klinika ovšem poskytuje i služby, na které se zdravotní pojištění nevztahuje, jelikož jsou považovány za „nadstandard“ či „estetické výkony“. V tomto směru lze tedy soukromé zdravotnické zařízení posuzovat jako společnost nabízející své služby svým zákazníkům a čelící konkurenčním silám, které poskytují obdobné služby.

Na základě průzkumu trhu a cenové politiky konkurentů stanovuje klinika ceny „nadstandardních“ a „estetických“ operací. Z ekonomického hlediska je pro kliniku důležité sledovat i makroekonomické ukazatele, jako je HDP, inflace, výdaje domácností, apod. Ekonomický pokles státu a snižující se HDP má nepříznivý vliv na oblast služeb. (ČSÚ, ©2013a) Následující graf ukazuje průběh hrubého domácího produktu v posledních pěti letech. V současnosti lze spatřovat snižující se tendenci HDP.



Obr. 12 HDP ČR na 1 obyvatele (vlastní zpracování) (ČSÚ, ©2013a)

Negativum lze spatřovat zejména ve snižující se spotřebě výdajů domácností na ambulantní zdravotní péči a poklesu klientů poptávajících laserové korekce očních vad.



Obr. 13 Výdaje domácností na ambulantní léčbu v ČR (vlastní zpracování) (ČSÚ, ©2013b)

Celkové výdaje na zdravotnictví lze rozdělit dle jejich plátce. První skupinu tvoří výdaje veřejné, dělí se na rozpočtové výdaje rezortů a územních orgánů a výdajů zdravotních pojišťoven. Druhá skupina obsahuje výdaje soukromé. Následující tabulka shrnuje celkové

výdaje na zdravotnictví v letech 2007-2011. Veřejné výdaje mají v posledních letech mírně klesající tendenci. Naopak výdaje soukromé se mírně zvyšují. (Popovič, 2012)

Položky výdajů	2007	2008	2009	2010 ¹⁾	2011 ¹⁾
Veřejné výdaje	206 565	218 719	243 692	243 281	242 408
z toho rozpočtové výdaje rezortů a územních orgánů	22 851	21 439	26 034	20 781	16 863
zdravotní pojišťovny	183 713	197 280	217 658	222 500	225 545
Soukromé výdaje	35 370	45 801	47 954	45 754	46 376
Výdaje celkem	241 935	264 520	291 646	289 035	288 784
Podíl z HDP v %	6,6	6,9	7,8	7,7	7,6

Tab. 6 Výdaje domácností na ambulantní léčbu v ČR v mil. Kč (Popovič, 2012)

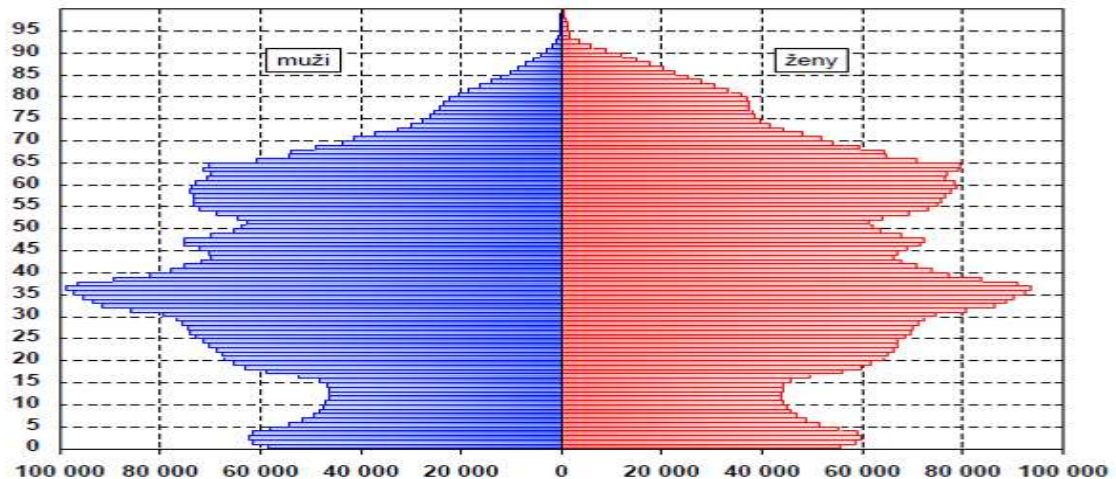
Celkové výdaje na zdravotnictví lze vyjádřit také v procentuálních hodnotách – jak ukazuje následující obrázek.

Položky výdajů	2007	2008	2009	2010 ¹⁾	2011 ¹⁾
Veřejné výdaje	85,4	82,7	83,6	84,2	83,9
z toho rozpočtové výdaje rezortů a územních orgánů	9,5	8,1	8,9	7,2	5,8
zdravotní pojišťovny	75,9	74,6	74,7	77,0	78,1
Soukromé výdaje	14,6	17,3	16,4	15,8	16,1
Výdaje celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tab. 7 Podíl zdrojů financování na celkových výdajích na zdravotnictví v % (Popovič, 2012)

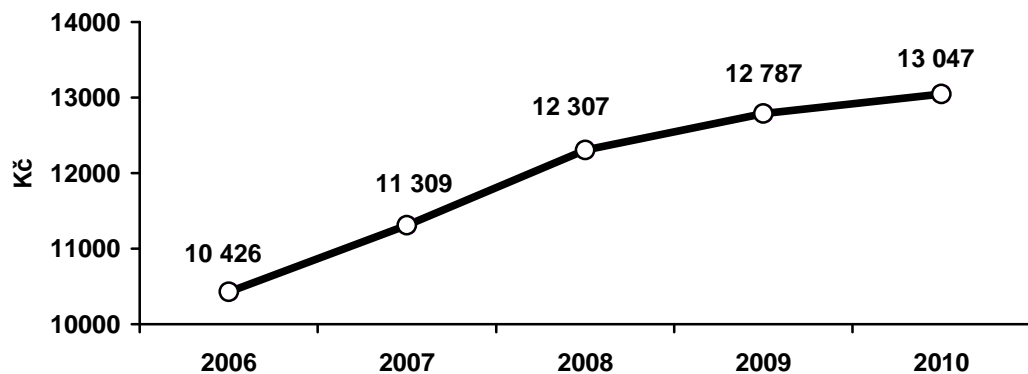
5.1.3 Sociální prostředí

Změna věkové struktury obyvatelstva a s tím související stárnutí populace představuje pro kliniku nárůst počtu potenciálních klientů trpících očními vadami. Jedná se zejména o operace šedého zákalu a léčbu sítnice a sklivce. Dále celkový růst životní úrovně a vzdělanosti obyvatelstva přispívá k nárůstu potenciálních klientů kliniky. Od roku 2006 se počet osob – dětí ve věku 0-14 let oproti osobám ve věku 65 let a více snižuje. Průměrný věk žen v roce 2011 činil 42,5 let a u mužů 39,6 let. (ÚZIS, ©2011)



Obr. 14 Věkové složení obyvatelstva v ČR v roce 2010 (ÚZIS, ©2011)

Růst životní úrovně obyvatelstva lze demonstrovat přehledem čistého měsíčního příjmu na osobu. Čistý měsíční příjem na osobu činil v roce 2006 10 426 Kč a v roce 2010 činil 13 047 Kč. (MPSV, ©2011)



Obr.15 Čistý měsíční příjem na osobu (vlastní zpracování) (MPSV, ©2011)

5.1.4 Technologické prostředí

Klinika neustále sleduje vývoj diagnostických a operačních zařízení pro obor oftalmologie a klade si za cíl využívat na svých pracovištích nejmodernější techniku a nejnovější léčebné a operační postupy. Vedení kliniky investuje nemalé částky na pořízení špičkových diagnostických a operačních přístrojů pro zajištění nejlepší možné péče pro své klienty. V současné době špičkoví světoví oftalmologové pracují na inovaci operace šedého zákalu pomocí laseru, přičemž se jedná o vývoj nástroje, který bude činit tuto operace ještě více

šetrnější. Dalším trendem v oftalmologii je laserové řešení oční vady presbyopie a nové, vylepšené nitrooční čočky.

V rámci rozšiřování kliniky o několik nových pracovišť bylo nutné také rozšířit a zdokonalit vnitřní nemocniční informační systém. Klinika prozatím nevyužila možnost certifikace dle norem ISO.

5.1.5 Environmentální prostředí

V rámci faktorů environmentálního prostředí lze uvažovat o snižující se zásobě surovin, růstu znečištění a rostoucí ceně energií. Za účelem snížení čerpání energií klinika v roce 2012 provedla rozsáhlou revitalizaci. Na celé budově pobočky ve Zlíně byla vyměněna okna a budova zateplena.

5.1.6 Shrnutí provedené analýzy PESTE

Následující tabulka shrnuje provedenou analýzu PESTE, která charakterizuje makroprostředí kliniky. Jednotlivé aspekty ovlivňující kliniku jsou rozděleny dle jejich přínosů na pozitivní – výhody a negativní - nevýhody. Pro rozlišení jsou aspekty označeny písmeny, přičemž legenda je následující – P – politické a právní faktory, E – ekonomické faktory, S – sociální faktory, T – technologické faktory, E1 – environmentální faktory.

Výhody/příležitosti		Nevýhody/hrozby
Etický kodex lékařů a sester (přívětivé, spravedlivé a citlivé chování zdravotnického a lékařského personálu zajišťuje spokojenost pacientů)	P	Změna legislativy
Práva pacientů (respektování práv pacientů, citlivý přístup zajišťuje spokojenost pacientů)	P	
Legislativa úhrady zdravotní péče, smlouvy se zdrav. pojišťovnami (příležitost vyjednání se zdravotními pojišťovnami výhodné podmínky)	P	Změna legislativy upravující provoz nestátního zdravotnické zařízení (zvýšené administrativní nároky a vyhlášená omezení či regulace)
Stanovení ceny samopláteckých výkonů	E	Vládní výdaje na zdravotní péči – mírné snížení
	E	Změny kupní síly - pokles výdajů na konečnou spotřebu domácností na ambulantní zdrav. péči
	E	Pokles HDP
	E	Nabídky konkurenčních klinik

	E	Snížení počtu operací
Růst životní úrovně obyvatelstva	S	
Změna věkové struktury obyvatelstva – stárnutí populace	S	
Růst vzdělanosti	S	
Nové moderní diagnostické a operační přístroje	T	Vysoké rozpočty na vývoj a výzkum
Nové léčebné a operační postupy	T	
Zdokonalení NIS	T	
Certifikace – ISO normy	T	
	E	Rostoucí ceny energií

Tab. 8 Analýza PESTE (vlastní zpracování)

5.1.7 Analýza příležitostí

Příležitost	Pravděpodobnost úspěchu	
	vysoká	nízká
	vysoká	Změna věkové struktury obyvatelstva – stárnutí populace Nové moderní diagnostické a operační přístroje Nové léčebné a operační postupy
nízká	Legislativa úhrady zdravotní péče, smlouvy se zdrav. pojišťovnami	Certifikace – ISO normy

Tab.9 Analýza příležitostí (vlastní zpracování)

Faktor základní/porovnávaný	Změna věkové struktury obyvatelstva	Nové moderní diagnostické a operační přístroje	Nové léčebné a operační postupy	Růst životní úrovně obyvatelstva	Legislativa úhrady zdravotní péče, smlouvy se zdrav. pojišťovnami	Certifikace	Součet	Váha %
Změna věkové struktury obyvatelstva	x	5	10	10	10	10	45	31,1
Nové diagnostické a operační přístroje	0	x	5	10	10	10	35	24,2
Nové léčebné a operační postupy	0	5	x	5	5	10	25	17,2

Růst životní úrovně obyvatelstva	0	0	5	x	5	10	20	13,7
Legislativa úhrady zdravotní péče, smlouvy se zdrav. pojišťovnami	0	0	5	5	x	5	15	10,3
Certifikace	0	0	0	0	5	x	5	3,5

Tab.10 Analýza příležitostí kliniky (vlastní zpracování)

10 b – faktor základní je více důležitý než porovnávaný

5 b – váha faktorů je totožná

0 b – faktor základní je méně důležitý než porovnávaný

Z analýzy je patrné, že největší příležitost pro kliniku je spatřována ve změně věkové struktury obyvatelstva – stárnutí populace – což pro kliniku představuje přírůstek potenciálních klientů. Dále jsou to nové diagnostické a operační přístroje, které činí operační výkony šetrnějšími. Pacienti preferují při operacích nejmodernější techniku a technologii a jsou ochotni si za použití nového přístroje připlatit. Další příležitostí kliniky je rozvoj nových léčebných a operačních postupů, růst životní úrovně obyvatelstva a možnost zvýšení limitů úhrady zdravotní péče. Jako nejméně reálná příležitost je certifikace dle norem ISO.

5.1.8 Analýza hrozeb

závažnost	Pravděpodobnost úspěchu		
	vysoká		nízká
	vysoká	Výhodné nabídky konkurenčních klinik	Snižující se výdaje domácností na ambulantní výkony Snížení počtu operací
nízká	Limity VZP	Legislativní změny týkající se zdravotnictví – regulace	

Tab.11 Analýza hrozeb (vlastní zpracování)

Faktor základní/ porovnávány	Výhodné nabídky konkurenčních klinik	Snižující se výdaje domácností na ambulantní výkony	Snížení počtu operací	Limity VZP	Legislativní změny týkající se zdravotnictví - regulace	Součet	Váha %
Výhodné nabídky konkurenčních klinik	x	5	5	10	10	30	31,8
Snižující se výdaje domácností na ambulantní výkony	5	x	5	5	10	25	26,6
Snížení poptávky po operacích	5	5	x	10	10	30	31,8
Limity VZP	0	0	0	x	5	5	4,9
Změna legislativy upravující provoz nestátního zdravotnické zařízení - regulace	0	0	0	5	x	5	4,9

Tab.12 Analýza hrozeb kliniky (vlastní zpracování)

10 b – faktor základní představuje větší hrozba než porovnávány

5 b - hrozba faktorů je totožná

0 b – faktor základní představuje menší hrozba než porovnávány

Největší hrozbu pro kliniku představují konkurenční kliniky, které poskytují stejné služby ve stejném rozsahu a snížení poptávky po operacích. Dále bude provedena analýza konkurence, která bude podrobně mapovat daný trh. Další významnou hrozbou jsou snižující se výdaje domácností na ambulantní výkony a případné snížení limitů Všeobecné zdravotní pojišťovny ČR. Nejmenší hrozbu pro kliniku představuje změna legislativy ve zdravotnictví týkající se regulací provozu nestátnických zdravotnických zařízení apod.

5.2 Analýza vnějšího mikroprostředí

Pro analýzu vnějšího mikroprostředí lze využít tzv. Porterův model konkurenčních sil. Tento model analyzuje konkurenční síly v okolí společnosti a odhaluje příležitosti a hrozby v daném odvětví.

5.2.1 Noví konkurenti vstupující na trh

Klinika rozvíjí tradici zlínského očního lékařství a má silné a stabilní postavení na trhu. Co se týče bariér vstupu na daný trh, je nutné splnění právních náležitostí pro registraci nestátního zdravotnického zařízení – žadatel o udělení oprávnění k provozování nestátního zařízení musí mít odbornou způsobilost podle druhu a rozsahu zdravotní péče poskytované nestátním zařízením, případně je povinen ustanovit odborného zástupce, který musí splňovat všechny vyžadované podmínky. Překážkou mohou být poměrně vysoké náklady spojené se vstupem na daný trh – finančně náročné pořízení diagnostických a operačních přístrojů a celkové náklady na provoz.

Zdraví je každým jednotlivcem vnímáno jako vysoká hodnota. Subjektivní pocit zdraví umožňuje úspěšný rozvoj jednotlivce, naplnění životních cílů a pocitu štěstí. V případě potřeby či nutnosti operačního zákroku je stěžejním krokem výběr zdravotnického zařízení. Jedno z hlavních kritérií při rozhodování o výběru zdravotnického zařízení je renomé a tradice kliniky. Klienti preferují kliniky s delší historií a zkušenostmi, což je pro nově vstupující konkurenty značně nevýhodné.

5.2.2 Substituční výrobky - služby

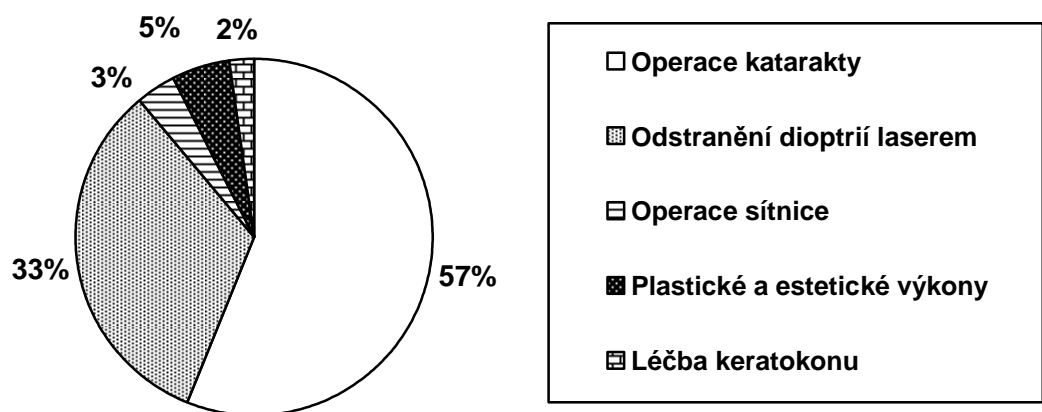
Substituty jsou výrobky či služby vzájemně nahraditelné.

Službu lze chápat v podobě jedné konkrétní operace odstraňující konkrétní oční vadu. V tomto případě nelze hovořit o hrozbě substitutů, jelikož daná operace se provádí na klinikách stejným způsobem a pouze daná operace může odstranit jednu konkrétní vadu, přičemž nemůže být nahrazena operací jinou, která by měla pro klienta stejný užitek. Všechna zdravotnická zařízení využívají při operacích stejné nejmodernější postupy, jejichž výsledný efekt může být ovlivněn pouze zkušeností operátora nebo typem použité technologie. Oční kliniky, ať už státní či soukromé, provádějí vesměs stejné typy očních operací - operace katarakt, laserové korekce dioptrických vad, léčbu keratokonu, konzervativní a chirurgickou léčbu sítnice a různé typy vyšetření. Ceny zákroků jsou určovány zdravotními pojišťovnami, které určité operace klientům proplácí z veřejného pojištění. Ceny zákroků hrazených přímo klienty jsou založeny na tržním mechanismu a napříč trhem se jejich výše liší jen minimálně.

Nicméně, odlišnosti jednoho konkrétního typu zákroku můžeme spatřovat např. v ceně – slevové akce, apod. a v typu použité technologie – nejnovější zařízení či v nejdelší zkušenosti operátora. Z tohoto úhlu pohledu lze hovořit o hrozbě substitutů. Pokud bude chtít klinika minimalizovat riziko ztráty stávajících či potenciálních klientů, musí se od ostatních zdravotních zařízení odlišovat - využíváním nejmodernější techniky a neustálou podporou nových operačních a léčebných postupů a zaváděním je jako první v oboru.

5.2.3 Vyjednávací síla kupujících – pacientů

Vyjednávací síla klientů je velmi malá. Klienti nemohou ovlivnit výši úhrad zákroků ze zdravotního pojištění, neboť ji určují zdravotní pojišťovny. Ceny zákroků nehrazených z veřejného pojištění jsou založeny na tržním mechanismu a početná klientela nedisponuje žádnými prostředky, jak tuto cenu ovlivnit. Při rozhodování o výběru kliniky pacienti využívají množství informačních prostředků – webové stránky klinik, diskuze apod. a zjišťují reference a zkušenosti jiných klientů. Z tohoto důvodu je nutné mít vypracovanou kvalitní marketingovou strategii založenou na nutnosti odlišit se a být na trhu výjimečný. Jak již bylo zmíněno výše, klinika provádí léčbu několika očních vad. 57 % všech pacientů kliniky přichází s diagnózou šedého zákalu – katarakty, 33 % pacientů podstupuje laserovou operaci odstranění dioptrií, 5 % pacientů podstupuje plastické a estetické výkony a nejmenší podíl pacientů podstupuje operaci sítnice a léčbu keratokonu.



Obr. 16 Rozdělení klientů kliniky dle diagnózy (vlastní zpracování)

5.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Na trhu existuje poměrně velké množství firem vyrábějících či distribuujících zdravotnické spotřební materiály a ostatní zdravotnický materiál. Tito dodavatelé spotřebního zdravotnického zboží mají nízký potenciál diktovat podmínky cen zboží. Klinika objednává velké množství tohoto materiálu a má tudíž vysokou vyjednávací sílu. Mezi hlavní dodavatele nitrooční čoček, operačního a zdravotnického materiálu patří:

- Lohmann/Rauscher
- Alcon Pharmaceuticals s.r.o.
- Spirit medical
- Promedica Praha Group,a.s.

Klinika dále využívá služeb dodavatelů prodávajících diagnostické a operační zařízení. Těchto firem na trhu není velké množství a frekvence a množství objednávaných přístrojů jsou nízké. Tito dodavatelé mají silnou vyjednávací pozici:

- Carl Zeiss spol,s r.o.
- schwind
- ASKIN & CO. s.r.o.
- Ziemer
- Bausch and Lomb
- Technolas

5.2.5 Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

Klinika si je vědoma důležitosti odlišení se a neustále inovuje technologie a snaží se být přínosem pro oční medicínu prostřednictvím řady unikátních očních operací provedených v mnoha případech jako první v ČR nebo i ve světě.

Hlavní konkurenty kliniky lze rozdělit dle jejich zřizovatele:

Nestátní zdravotnická zařízení:

- Evropská oční klinika Lexum
- Neovize oční klinika Brno

- Duovize oční klinika Praha
- Oční klinika Zlín
- Oční klinika Horní Počernice
- Euroklinika
- Oftex oční klinika Pardubice
- Ziris oční centrum Vsetín

Fakultní nemocnice:

- Oční klinika Fakultní nemocnice Ostrava,
- Oční klinika 1.LF a VFN Praha,
- Oční klinika Fakultní nemocnice Hradec Králové,
- Oční klinika Fakultní nemocnice Brno,
- Oční klinika Fakultní nemocnice Plzeň,
- Oční klinika Fakultní nemocnice Olomouc,
- Klinika nemocí očních a optometrie Fakultní nemocnice U sv. Anny v Brně.

Krajské nemocnice:

- Oční klinika Krajské nemocnice Tomáše Bati

5.2.5.1 Analýza konkurence

a) Geografické pokrytí trhu

	Klinika ABC	Evropská oční klinika Lexum	Neovize oční klinika Brno	Duovize oční klinika Praha	Oční klinika Zlín	Oční klinika Horní Počernice	Oční klinika Fakultní nemocnice Brno	Oční klinika Krajské nemocnice Tomáše Bati
Pokrytí trhu	10	10	1	1	1	1	1	1
Umístění	1.	1.	2.	2.	2.	2.	2.	2.

Tab.13 Grafické pokrytí očních klinik (vlastní zpracování)

1b – 1 pracoviště

5b – 2-3 pracoviště

10b – 4 a více pracovišť

Z uvedené analýzy je zřejmé, že pouze klinika ABC a Evropská oční klinika Lexum disponují 4 a více pracovišti – pobočkami - jsou tedy největšími společnostmi co se týče geografického pokrytí trhu.

b) Nabídka poskytovaných služeb

kliniky/ poskytované služby	Klinika ABC	Evropská oční klinika Lexum	Neovi- ze oční klinika Brno	Duovi- ze oční klinika praha	Oční klinika Zlín	Oční klinika Horní Počerni- ce	Oční klini- ka Fakultní nemocnice Brno	Oční klini- ka Krajské nemocnice Tomáše Bati
Laserové operace – odstranění dioptrií	+	+	+	+	+	+	+	+
Operace šedého zákalu	+	+	+	+	+	+	+	+
Operace výměny čočky při pomoci laseru	+	+	+	+	-	+	-	-
Léčba sítnice a sklivce	+	+	+	+	-	-	+	+
Léčba keratokonu	+	+	+	+	-	-	+	-
Plastické a estetické výkony	+	+	+	+	+	+	-	+
Lůžkové oddělení	-	-	-	-	-	-	+	+
Léčba strabismu	-	+	+	-	-	-	+	+
Všeobecná ambulance	-	-	-	-	-	+	+	+
Dětská oftalmologie	-	-	-	+	-	-	+	+
Suma	2	4	4	7	-4	0	6	6
Umístění	4.	3.	3.	1.	6.	5.	2.	2.

Tab.14 Nabídka poskytovaných služeb klinik (vlastní zpracování)

+ služba je poskytována

- služba není poskytována

Největší sortiment poskytovaných služeb nabízí Duovize oční klinika Praha. Dále je to Oční klinika Fakultní nemocnice Brno a Oční klinika Krajské nemocnice Tomáše Bati.

Klinika ABC se umístila s posuzovaných klinik na 4. místě – z celkových 10 posuzovaných služeb poskytuje 6 – a to:

- laserové operace – odstranění dioptrií,
- operace šedého zákalu,
- operace výměny čočky při pomoci laseru,
- léčbu sítnice a sklivce,
- léčbu keratokonu,
- plastické a estetické výkony.

Klinika naopak nemůže svým klientům nabídnout:

- lůžkovou část – ubytovací služby,
- všeobecnou ambulanci – provádí pouze předoperační a pooperační kontroly a zejména pak samotné výkony,
- dětskou oftalmologii,
- léčbu strabismu.

c) Délka praxe vybraných poskytovaných služeb

Dále je žádoucí provést posouzení poskytování nejnovější technologie a operačních postupů dle délky provádění daného typu zákroku.

klinika/ rok započetí poskytování	Klinika ABC	Evropská oční klinika Lexum	Neovize oční klinika Brno	Duovize oční klinika Praha	Oční klinika Zlín	Oční klinika Horní Počernice	Oční klinika Fakultní nemocnice Brno	Oční klinika Krajské nemocnice Tomáše Bati
Laserová operace Lasik	2003	2008	2008	2009	2011	2004	2009	2009
Délka praxe – počet let	10	5	5	4	2	9	4	4

Umístění	1.	3.	3.	4.	5.	2.	4.	4.
Laserová operace Epi-Lasik	2004	2008	2008	2009	x	2004	2009	2009-
Délka praxe – počet let	9	5	5	4	x	9	4	4
Umístění	1.	2.	2.	3.	0	1.	3.	3.
Laserová operace při pomoci femto-sekundového laseru	2006	2008	2008	2009	x	2006	2007	2007
Délka praxe – počet let	7	5	5	4	0	7	6.	6
Umístění	1.	3.	3.	4.	x	1.	2.	2.

Tab.15 Délka praxe laserových operací klinik (vlastní zpracování)

	Klinika ABC	Evropská oční klinika Lexum	Neovize oční klinika Brno	Duovize oční klinika Praha	Oční klinika Zlín	Oční klinika Horní Počernice	Oční klinika Fakultní nemocnice Brno	Oční klinika Krajské nemocnice To máše Bati
Chirurgická léčba sklivce – tzv. PPV 27G	2011	x	x	x	x	x	x	x
Délka praxe – počet let	2	0	0	0	0	0	0	0
Umístění	1.	x	x	x	x	x	x	x

Tab.16 Délka praxe chirurgické léčby klinik (vlastní zpracování)

	Klinika ABC	Evropská oční klinika Lexum	Neovize oční klinika Brno	Duovize oční klinika Praha	Oční klinika Zlín	Oční klinika Horní Počernice	Oční klinika Fakultní nemocnice Brno	Oční klinika Krajské nemocnice Tomáše Bati
Léčba keratotonu pomocí akcelerované CXL	2011	x	+	x	x	x	x	x
Délka praxe – počet let	2	0	0	0	0	0	0	0
Umístění	1.	x	x	x	x	x	x	x

Tab.17 Délka praxe léčby keratotonu klinik (vlastní zpracování)

	Klinika ABC	Evropská oční klinika Lexum	Neovize oční klinika Brno	Duovize oční klinika Praha	Oční klinika Zlín	Oční klinika Horní Počernice	Oční klinika Fakultní nemocnice Brno	Oční klinika Krajské nemocnice Tomáše Bati
Operace výměny čočky při pomoci laseru	2/2012	x	x	5/2012	x	4/2012	x	x
Délka praxe – počet měsíců	16	0	0	13	0	14	0	0
Umístění	1.	x	x	3.	x	2.	x	x

Tab.18 Délka praxe operace výměny čoček pomocí laseru (vlastní zpracování)

	Klinika ABC	Evropská oční klinika Lexum	Neovize oční klinika Brno	Duovize oční klinika Praha	Oční klinika Zlín	Oční klinika Horní Počernice	Oční klinika Fakultní nemocnice Brno	Oční klinika Krajské nemocnice Tomáše Bati
Implantace umělé rohovky Boston KPRO	2008	x	x	x	x	x	x	x
Délka praxe	5	0	0	0	0	0	0	0

Umístění	1.	x	x	x	x	x	x	x
-----------------	-----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Tab. 19 Délka praxe Implantace umělé rohovky Boston KPRO (vlastní zpracování)

	Klinika ABC	Evropská oční klinika Lexum	Neovize oční klinika Brno	Duovize oční klinika Praha	Oční klinika Zlín	Oční klinika Horní Počernice	Oční klinika Fakultní nemocnice Brno	Oční klinika Krajské nemocnice Tomáše Bati
Operace šedého zákalu zmenšeným 1,5mm řezem	2003	2008	2008	2012	2011	2009	2004	2004
Délka praxe	10	5	5	1	2	4	11	11
Umístění	1.	3.	3.	6.	5.	4.	2.	2.

Tab.20 Délka praxe operace šedého zákalu (vlastní zpracování)

Provedená analýza potvrzuje fakt, že oční Klinika ABC je pionýrem v provádění mnoha očních operací. Tedy i přes fakt menšího sortimentu poskytovaných služeb si udržuje prvenství v délce praxe a zkušeností, což hraje při výběru kliniky významnou úlohu.

5.3 Analýza vnitřního mikroprostředí

Analýza vnitřního mikroprostředí podrobně zkoumá vlivy interní, které ovlivňují celkovou úspěšnost kliniky. Analýza zkoumá pozici firmy na daném trhu, personální zdroje, informační systém, financování podniku, techniku a technologii, produkt, cenu, distribuci a komunikační mix. Zkoumané faktory jsou rozdělen dle jejich přínosu na silné stránky S a slabé stránky W.

Pozice firmy na daném trhu	silné stránky S	slabé stránky W	Personální zdroje
<ul style="list-style-type: none"> Silné a stabilní postavení kliniky v ČR Vysoké renomé Prvenství v několika unikátních očních operacích 	<p>S</p> <p>S</p> <p>S</p>	<p>S</p> <p>W</p> <p>W</p>	<ul style="list-style-type: none"> Zkušenosti a kvalifikovaní zaměstnanci Nízká kompetence zaměstnanců Neexistující feedback mezi

<ul style="list-style-type: none"> v ČR, Evropě a ve světě Klinika se rozchází v podnikové kultuře ve smyslu nesdílení cílů a strategií mezi jednotlivými zaměstnanci 	W	W	<ul style="list-style-type: none"> managementem a ostatními zaměstnanci Informační centrum kliniky je o nově probíhajících marketingových akcích informováno s časovým zpožděním Nízká motivace zaměstnanců
Informační systém			Financování podniku
<ul style="list-style-type: none"> Nemocniční informační systém v současnosti přechází na nový Není prováděn výzkum trhu 	S	W	<ul style="list-style-type: none"> Klinika se potýká s nadbytkem zaměstnanců
Technika a technologie			Produkt
<ul style="list-style-type: none"> Klinika využívá vysoce moderní techniku a technologii Klinika nestále sleduje inovace a snaží se je zavádět jako první 	S	S	<ul style="list-style-type: none"> Klinika provádí výkony ambulantně Klinika vyvinula a nadále inovuje doplněk stravy ABCoptal TopQ
Cena			Distribuce
<ul style="list-style-type: none"> Z důvodu poklesu poptávky po laserových operacích se cenová politika zaměřuje na snižování cen výkonů prostřednictvím slevových akcí Platbu za provedené výkony mohou pacienti hradit na místě v hotovosti, platební kartou či převodem na účet 	W	S	<ul style="list-style-type: none"> Distribuční kanály jsou přímé z důvodu neoddělitelnosti služeb – ambulantní provoz
Komunikační mix			
<ul style="list-style-type: none"> Klinika využívá zejména tyto nástroje komunikace: <ul style="list-style-type: none"> ➤ reklama prostřednictvím rozhlasu, tisku a plakátů, ➤ podpora prodeje – Zlínský oční festival, ➤ public realitons – rozhovory, články, e-mailová komunikace - nabídka nových služeb, ➤ osobní prodej – zdravotnické služby se vyznačují neoddělitelností, ➤ internet – prezentace na webových stránkách 	S	W	<ul style="list-style-type: none"> Marketingové oddělení nevytváří strategie ani marketingové akce vlastními silami – posuzuje pouze nabídky externích firem – z tohoto důvodu jsou akce zaměřené na propagaci často nesmyslné a nefunkční

Tab. 21 Analýza vnitřního mikroprostředí kliniky (vlastní zpracování)

Hlavními silnými stránkami kliniky jsou její silné a stabilní postavení v ČR, prvenství v několika očních operacích v ČR, Evropě či ve světě, což pro kliniku představuje nejdelší zkušenost a praxi a kvalifikované pracovníky.

Slabé stránky kliniky se týkají zejména personálních zdrojů. Jedná se zejména o problematiku celkové komunikace mezi jednotlivými pracovišti kliniky, kdy marketingové oddělení neinformuje ostatní pracoviště, zejména informační centrum o změnách a také neexistující feedback mezi managementem a ostatními zaměstnanci, což způsobuje nízkou motivaci zaměstnanců.

5.3.1 Analýza současné úrovně marketingového řízení kliniky

V rámci organizace kliniky se marketingovým řízením zabývá vedení kliniky a zejména pak Oddělení komunikace.

Současnou úroveň marketingu kliniky lze označit jako nekvalitní. Hlavní slabou stránku lze spatřovat v neinformovanosti Oddělení komunikace o podrobném přehledu poskytovaných služeb kliniky. Pro tvoření marketingové strategie je bezpodmínečně nutné, aby tvůrci marketingové strategie znali přesně druhy očních vad, které klinika léčí, podrobnosti o očních operacích, které klinika poskytuje, dále také zájem potenciálních pacientů, situaci na trhu a svou konkurenci.

Oddělení komunikace (dále oddělení) je tvořeno třemi zaměstnanci, z nichž ani jeden neprošel provozem kliniky, aby se seznámil s poskytovanými službami. Výkony, které klinika provádí, zná oddělení pouze teoreticky, což je pro potřeby marketingu nedostatečné. Oddělení netvoří celistvou a dlouhodobou marketingovou strategii. Naopak se zaměřuje na krátkodobé stimuly podpory prodeje v podobě slevových akcí a dárkových poukazů. Tyto stimuly prodeje ovšem netvoří oddělení samo, ale vybírá si pouze z nabídek externích firem, které ovšem nemají o činnosti kliniky přehled.

Informační centrum kliniky, které poskytuje pacientům důležité informace o poskytovaných službách, objednává pacienty k operacím, vyšetřením a kontrolám je v dennodenním telefonickém styku s potenciálními pacienty a klienty kliniky. Informační centrum tedy může poskytnout oddělení nezbytné informace o trhu – o potřebách a požadavcích klientů. Oddělení ovšem nevyužívá možnosti sběru informací od Informačního centra, což je velmi neefektivní.

Oddělení využívá následující nástroje komunikačního mixu:

a) Reklama

- Reklama v rádiu, billboardy, plakáty na domech, v metru, autobusech upoutávající na služby kliniky

b) Podpora prodeje

- Slevy
 - Akce Lasik – celoroční sleva 5 000 Kč ve vybraných termínech na laserovou operaci obou očí metodou Crystal lasik a Diamant 6D lasik – tato akce je velmi často využívána pacienty kliniky a lze ji tedy považovat za úspěšnou.
 - Akce Bond – v souvislosti s uvedením nového filmu James Bond byla poskytována sleva 7 000 Kč ve vybraných termínech při předložení vstupenky na laserovou operaci obou očí metodou Crystal lasik a Diamant 6D lasik – tato akce je velmi často využívána pacienty kliniky a lze ji tedy považovat za úspěšnou.
 - Jízdomat – sleva 7 000 Kč ve vybraných termínech pro registrované členy serveru Jízdomat ve vybraných termínech při předložení potvrzení o registraci na laserovou operaci obou očí metodou Crystal lasik a Diamant 6D lasik – tato akce nebyla téměř vůbec využívána pacienty kliniky. Důvodem může být fakt, že pouze osoby s nedostatkem financí se na tomto serveru registrují, aby mohli sdílet cestování s více osobami a ušetřili tak finanční prostředky. Jelikož se operace očí pohybuje od 20 000 Kč a více za jedno oko, je pravděpodobné, že osoby, které jsou nuceny jejich finanční situací sdílet cestování s dalšími osobami nebudou mít dostatek finančních prostředků na operaci očí.
 - Shakespeare – dárek v podobě vstupenky na Shakespearovské slavnosti při objednání na laserovou operaci Crystal lasik a 6D Diamant lasik. Tato akce nebyla úspěšná, jelikož pacienti raději využili jiné slevové akce, které představovali finanční úsporu.
 - Estetika 7% - sleva 7 % na plastické a estetické výkony pro pacienty, kteří podstoupili laserovou operaci Crystal lasik a 6D Diamant lasik. Tato akce byla neúspěšná. Věk pacientů, kteří podstupují laserové operace, se pohybuje v rozmezí

18 až 40 let. Lze předpokládat, že osoby v uvedeném věku nepoptávají estetické a plastické operace. Tato akce nebyla úspěšná.

- Benefitní karty pro zaměstnance – sleva 10 % pro držitele benefitní karty na všechny samoplátecké výkony. Tato benefitní karta je často využívána při platbě za samoplátecké výkony.

c) Public relations

- Tiskové konference – při zavedení nového typu zákroku či nové technologie, rozhovory – přednosta kliniky v TV

d) Internet

- Webové stránky kliniky – zde se pacienti mohou dozvědět podrobnosti o klinice, personálu, poskytovaných službách, ceníku, slevových akcích, apod.

Z výše zmíněných slevových akcí převládají akce neúspěšné, tedy nezajímavé pro potenciální klienty. Neúspěšnost těchto akcí je způsobena neznalostí marketingového oddělení o podrobnostech očních operací a zejména pak přáních a požadavcích klientů.

5.4 SWOT analýza

Předchozí analýzy jsou shrnuty prostřednictvím využití SWOT analýzy, která definuje silné a slabé stránky kliniky a příležitosti a hrozby.

SWOT analýza je zobrazena pomocí matice, která uvádí vzájemné vazby mezi jednotlivými posuzovanými faktory.

Vazby mohou být následující:

- pozitivní vazba: +
- negativní vazba -
- žádný vzájemný vztah 0

SILNÉ STRÁNKY

S1 Silné a stabilní postavení kliniky v ČR

Z důvodu vedení kliniky světoznámým očním chirurgem má klinika silné a stabilní postavení.

S2 Prvenství v provedení několika unikátních očních operací v ČR, Evropě a ve světě

Přednosta kliniky je inovátorem v oftalmologii. Jako první v ČR provedl laserovou operaci Lasik, Epi-lasik a Lasik femtosekundovým laserem, implantaci umělé rohovky Boston, mikroincizní operaci katarakty. Jako první v Evropě provedl operaci šedého zákalu s asistencí laseru Victus. Podílel se na vývoji daného laseru Victus a výsledkem čistě vlastního vývoje je nejtenčí jehla na světě pro nitrooční injekce.

S3 Zkušenosti a kvalifikovaní zaměstnanci

Všechny zdravotnický a ošetrovatelský personál je proškolen vysoce zkušenými pracovníky.

S4 Nový nemocniční informační systém na míru

Z důvodu rozšiřování kliniky byl vytvořen komplexní nemocniční systém šitý na míru dle požadavků a připomínek všech pracovníků.

S5 Klinika využívá vysoce moderní techniku a technologii

Vedení společnosti sleduje technický vývoj v oblasti oftalmologie a také se účastní vytváření a inovování vyšetřovacích a operačních přístrojů.

S6 Klinika sleduje inovace v léčbě očních vad a snaží se je zavádět jako první

Daná oční vada může být řešena pouze dle zákona „lege artis“ – tedy dle aktuálního nejvyššího medicínského poznání. V medicíně obecně tedy neexistují substituty a zdravotnické zařízení se může odlišit nabídkou poskytovaných služeb, používanými vyšetřovacími a operačními přístroji.

S7 Klinika vyvinula a nadále inovuje doplněk stravy ABCoptal Top Q

ABCOptal Top Q představuje doplněk stravy, který obsahuje důležité látky podporující dobrou kondici očí - karotenoidy (krystalický lutein a zeaxantin), Omega - 3 mastné kyseliny a zinek. Všechny tyto látky mají podle světově uznávaných studií pozitivní vliv na zrak.

S8 Distribuční kanály jsou přímé z důvodu neoddělitelnosti služeb – ambulantní provoz

Klinika provádí všechny operace ambulantně, což pro pacienty představuje jistý komfort, jelikož následná léčba probíhá v domácím prostředí. Operace i vyšetření je možné podstoupit v odpoledních hodinách či o víkendu.

SLABÉ STRÁNKY

W1 Nízká kompetence zaměstnanců

Vedení společnosti nedeleguje kompetence jednotlivým zaměstnancům a všechna rozhodnutí provádí samo. Nicméně, takovýto postup zapříčiňuje nesprávná rozhodnutí, jelikož tato nejsou prováděna kvalifikovanými a zkušenými pracovníky v dané oblasti.

W2 Neexistující feedback mezi managementem a ostatními zaměstnanci

Vedoucí jednotlivých oddělení kliniky neprovádí pravidelné hodnocení zaměstnanců a nekonzultují jejich věcné připomínky či návrhy na zlepšení. Zaměstnanci tak nemají možnost sdílet s vedením nedostatky či naopak úspěchy kliniky.

W3 Nedostatečná informovanost informačního centra

Zaměstnanci první linie – tedy ti, kteří přicházejí do přímého kontaktu s pacienty – musí být bezpodmínečně informováni a všech změnách, které se dotýkají provozu, poskytovaných služeb, ceníku výkonů a s tím souvisejících slevových akcích, dárkových poukazech apod. V rámci kliniky se jedná zejména o pracovnice informačního centra (call centrum).

Častým jevem objevujícím se na klinice je předání informací o změnách nejdříve široké veřejnosti a teprve poté interním zaměstnancům. V tomto případě jsou tedy pacienti telefonující na informační centrum a poptávající oční operace o krok na před. Pracovnice info-centra jsou ve velmi nepříjemné situaci, jelikož se o daných novinkách dovídají od telefonujících pacientů.

W4 Nesdílení cílů a strategií mezi jednotlivými zaměstnanci

Klinika nepracuje dle dlouhodobého strategického plánování. Rozhodnutí provádí pouze v krátkodobém horizontu. Nicméně, i krátkodobé cíle a plány a s tím související strategie by měly být sdíleny se všemi zaměstnanci.

W5 Nízká motivace zaměstnanců

Vedení kliniky neprovádí pravidelné hodnocení vykonané práce svých zaměstnanců. Pracovníci nemají možnost další realizace prostřednictvím poskytnutí svých nápadů či připomínek ke své práci. Klinika nemá vypracovaný motivační program.

W6 Klinika se potýká s nadbytkem zaměstnanců

Z důvodu snížení poptávky po službách čelí klinika snížení příjmů. Nicméně, počet zaměstnanců je neměnný. Zdravotnický personál není schopen splnit měsíční plán odpracovaných hodin dle smlouvy.

W7 Současná krátkodobá a nekvalitní marketingová strategie

PŘÍLEŽITOSTI

O1 Změna věkové struktury obyvatelstva – stárnutí populace

Stárnutí populace představuje pro kliniku nárůst potenciálních klientů.

O2 Nové diagnostické a operační přístroje

Vývoj a výzkum v oblasti techniky a technologie jde neustále kupředu. Diagnostické a operační přístroje se zdokonalují s cílem zajistit pro pacienty při vyšetřeních a operacích větší komfort a šetrnost. Klinika se snaží používat jen ty nejnovější přístroje a technologie, což je pro potenciální klienty atraktivní.

O3 Nové léčebné a operační postupy

Klinika sleduje nové možnosti léčby očních vad, podílí se na jejich vývoji a klade si za cíl zavádět je jako první v České republice či v Evropě.

O4 Růst životní úrovně obyvatelstva

Růst životní úrovně obyvatelstva představuje pro kliniku možnost nárůstu potenciálních klientů.

O5 Legislativa úhrady zdravotní péče, smlouvy se zdrav. pojišťovny

Příležitostí pro kliniku mohou být výhodnější smlouvy se zdravotními pojišťovnami – vyjednání lepších podmínek, navýšení počtu nasmlouvaných výkonů, apod.

O6 Certifikace – ISO normy

V rámci zkvalitnění služeb, organizace provozu a celkovému zlepšení chodu kliniky je možné provést certifikace dle norem ISO.

HROZBY**T1 Výhodné nabídky konkurenčních klinik**

Zdravotnická zařízení nabízející obdobné služby mohou představovat reálnou hrozbu. Pacienti si vybírají zdravotnická zařízení podle referencí a zkušeností ostatních, dále zejména podle ceny výkonů, používaných moderních přístrojích a vyšetřovacích a operačních metod. I přes evidentní fakt nejdelší zkušenosti kliniky s mnoha očními operacemi mohou pacienti využít služeb konkurenčního zdravotnického zařízení, které jim nabídne výhodnější podmínky.

T2 Snižující se počty operací

Klinika se v současné době potýká se sníženým zájem o oční operace. Zejména se jedná o operace šedého zákalu a laserové operace.

T3 Snižující se výdaje domácností na ambulantní výkony

Reálnou hrozbu pro kliniku představuje útlum poptávky po ambulantních výkonech. Tato hrozba se již projevila a klinika se potýká s menším počtem operací a s tím souvisejícím poklesem příjmů.

T4 Limity VZP

Klinika má uzavřeny smlouvy s jednotlivými zdravotními pojišťovnami.

Na základě těchto smluv jsou stanoveny počty očních operací, které pojišťovny klinice proplatí. Hrozbu může představovat snížení počtu proplácených výkonů, což by znamenalo pokles příjmů.

T5 Legislativní změny týkající se zdravotnictví – regulace

Případné změny v oblasti zdravotnictví týkající se omezení typu výkonů hrazených ze zdravotního pojištění či vyšší náročnost na provoz nestátního zdravotnického zařízení mohou představovat nutnost omezení provozu kliniky.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	T4	T5	Suma	Pořadí
S1	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	1	2.
S2	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	1	2.
S3	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	1	2.
S4	0	0	+	0	0	+	-	0	0	0	0	1	2.

S5	+	+	+	+	0	0	-	0	-	-	-	0	3.
S6	+	+	+	+	+	+	-	0	-	-	-	2	1.
S7	+	0	+	0	0	0	-	0	-	0	0	0	3.
S8	0	0	+	0	0	+	-	-	0	0	0	0	2.
W1	-	0	0	0	0	-	-	0	-	0	0	-4	3.
W2	0	0	0	0	0	-	-	0	-	-	-	-5	2.
W3	0	0	0	0	0	+	-	-	0	0	0	-1	5.
W4	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	-1	5.
W5	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	5.
W6	+	0	0	0	+	0	0	-	-	-	-	-2	4.
W7	-	-	-	0	0	0	-	-	-	-	-	-8	1.
Suma	5	4	6	5	5	5	-12	-8	-10	-8	-7		
Pořadí	2.	3.	1.	2.	2.	2.	1.	3.	2.	3.	3.		

Tab. 22 SWOT matice (vlastní zpracování)

- pozitivní vazba: +.
- negativní vazba -.
- žádný vzájemný vztah 0

Dle SWOT analýzy lze uvést tyto závěry:

Silné stránky

Hlavní silnou stránkou kliniky je neustálé sledování inovací v léčbě očních vad a uvádění je na trh jako první – S6. Tento fakt zapříčiní nejdelší zkušenost s daným typem oční operace a prezentování kliniky jako pionýra v oční chirurgii. Dalšími významnými silnými stránkami kliniky jsou její silné a stabilní postavení v ČR – S1, dále prvenství v provedení několika unikátních očních operací v ČR, Evropě a ve světě – S2 a zkušenosti a kvalifikovaní zaměstnanci – S3. Klinika má nejdelší zkušenost a praxi s danými očními operacemi, které v mnoha případech zavedla jako první v ČR. Právě nejdelší zkušenost s prováděním mnoha očních operací, prvenství v jejich uvedení nejen v ČR, ale i v Evropě a vysoce erudovaný personál činí kliniku atraktivní pro zájemce o oční operace.

Slabé stránky

Hlavní slabou stránkou kliniky je současná krátkodobá a nekvalitní marketingová strategie – W7. Následkem nesprávné formulace cílů a neznalosti Oddělení marketingu a komunikace týkající se poskytovaných služeb kliniky je marketingová strategie tvořena formou krát-

kodobých stimulů prodeje, což z dlouhodobého hlediska negativně ovlivňuje udržení pacientů a přilákaní pacientů nových.

Další slabé stránky kliniky se dotýkají interního marketingu - personálních zdrojů. Neexistující feedback mezi managementem a ostatními zaměstnanci – W2 způsobuje významnou demotivaci zaměstnanců a následné snížení kvality vykonávané práce. V případě, že zaměstnanec není informován o nesprávnosti svého jednání, nemůže své konání napravit či zlepšit. Zaměstnanci nemají možnost předat vedení své nápady na zlepšení provozu kliniky či upozornění na nedostatky, což vede k jisté apatičnosti. Zaměstnanci tak nevykonávají svou práci s cílem zlepšení podmínek pro pacienty, zdokonalení organizace provozu. Vedení kliniky nejeví o tyto informace zájem. Nicméně, jsou to právě zaměstnanci první linie, kteří jsou schopni určit nedostatky, navrhnout zlepšení či změnu, jelikož přicházejí s pacienty nejvíce do styku.

Informační centrum kliniky je dalším významným článkem, který je prvním kontaktem s pacienty, kteří se telefonicky objednávají k vyšetřením, operacím a kontrolám. Právě při telefonním rozhovoru pacienti hodnotí přístup kliniky, její kvalitu a rozhodují se, zda to bude právě to zdravotnické zařízení, kterému svěří svůj zrak. Z důvodu neexistující zpětné vazby nemohou zaměstnankyně informačního centra sdělit vedení postřehy, nápady a požadavky pacientů. Naopak jsou nuceny vykonávat svou práci dle pokynů vedení, které jsou nezdůvodnitelné v rozporu s logickými postupy.

Zaměstnanci nejsou motivováni ke zlepšování poskytovaných služeb a tudíž nemají možnost uplatnění svých schopností a vlastní realizace. Z tohoto důvodu často rezignují a dochází k syndromu vyhoření. Na klinice je poměrně velká fluktuace zaměstnanců z důvodu nespokojenosti s pracovními podmínkami.

Další významná slabá stránka kliniky je W1 Nízká kompetence zaměstnanců. Vedení společnosti, které je složeno z přednosta kliniky a výkonného ředitele provádí důležitá rozhodnutí týkající se ekonomické situace kliniky, personální oblasti a zejména pak oblasti komunikace na základě vlastních domněnek, které nejsou podloženy reálnými argumenty a případným výzkumem a analýzou. Hlavní nedostatek lze spatřovat zejména v nedelegování kompetencí zaměstnancům, kteří jsou v dané oblasti odborníky a znají danou problematiku lépe. Tato situace vede k tomu, že rozhodnutí, která vedení kliniky realizují, jsou často

nesprávná a nevedou k požadovanému cíli. Zaměstnanci jsou tak nuceni provádět pouze daná nařízení a plnit úkoly, přičemž jejich vlastní názor a doporučení jsou nežádoucí.

Nedelegování kompetencí zaměstnancům také způsobuje časovou prodlevu v předávání informací mezi jednotlivými pracovišti. Každá nastalá situace musí být konzultována s vedením kliniky, což je samozřejmě značně časově náročné.

Příležitosti

Zásadní příležitost pro kliniku představují nové léčebné a operační postupy – O3. Přednost kliniky si zakládá na faktu neustálého sledování pokroků v chirurgické léčbě očních vad, účastní se na jejich vývoji a klade si za cíl zavádět je jako první v ČR, případně v Evropě, což zapříčiní možnost prezentování kliniky jako pracoviště s nejdelší zkušeností s daným typem zákroku.

Dále je to změna věkové struktury obyvatelstva – stárnutí populace – O1. Většina očních vad, které jsou na klinice prováděny, mají souvislost právě s věkem. Jedná se zejména o operace šedého zákalu – katarakty – která postihuje osoby v pozdějším věku. Příležitost lze také spatřovat v certifikaci kliniky dle norem ISO, čímž by se zefektivnil celý provoz a odstranily interní slabé stránky týkající se zejména personálních zdrojů. I růst životní úrovně O4 a výhodnější smlouvy se zdravotními pojišťovnami O5 mohou pro kliniku představovat příležitost upevnění svého postavení na trhu a zvýšení příjmů.

Hrozby

Výhodné nabídky konkurenčních klinik – T1 představují pro kliniku reálnou hrozbu. I přes prokázaný fakt nejdelší zkušenosti s mnoha očními operacemi, zkušeným personálem a využíváním nejmodernější technologie a operačních postupů mohou ostatní konkurenční kliniky zaujmout potenciální pacienty kvalitnější marketingovou strategií, cenovou politikou, výhodnými podmínkami či přídatnými službami. Je tedy zřejmé, že kvalitní marketingová strategie, a zejména pak prezentování kliniky a tzv. positioning hraje významnou roli při výběru zdravotnického zařízení pacienty. Snižující se výdaje domácností na ambulantní výkony – T3 vede ke snižování příjmů kliniky. Z tohoto důvodu je žádoucí vytvořit takovou marketingovou strategii, která bude pro potenciální klienty velmi atraktivní.

5.5 Shrnutí

Z provedených analýz vyplývá, že hlavní silnou stránkou kliniky je její silné postavení a vysoké renomé způsobené zavedením několika očních operací jako první v ČR, Evropě či ve světě. Právě nejdelší zkušenost s očními operacemi a vysoce kvalifikovaný personál jsou pro potenciální klienty atraktivní. Naopak, slabé stránky kliniky lze spatřovat v nekvalitním a krátkodobém „strategickém“ plánování. Marketingový plán je tvořen pouze krátkodobě se zaměřením na podporu prodeje. Příležitosti pro kliniku lze spatřovat ve stárnutí populace a s tím souvisejícím faktem nárůstu očních vad. Klinika neustále sleduje vývoj očních operací a nové operační a léčebné metody. Právě zavádění nových operačních postupů, které činí operace šetrnějšími představují pro kliniku významnou příležitost. Klinika provádí výkony jak plně hrazené pojišťovnou tak i samoplátce. Vyjednání výhodnějších podmínek se zdravotními pojišťovnami představují pro kliniku možnost provést více očních operací.

6 PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU SOUKROMÉ OČNÍ KLINIKY ABC

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.5, marketingový plán je zaměřen na zevrubné rozpracování jednotlivých postupných úkonů marketingového strategického plánování respektujících zvolenou strategii s hlavním úkolem dosažení stanoveného cíle. Rozsah marketingového plánu závisí na velikosti a potřebách podniku. Základní části marketingového plánu jsou následující:

- celkové shrnutí,
- marketingová situační analýza,
- marketingové strategie a cíle,
- formulování akčních programů,
- rozpočet,
- měření a kontrola.

6.1 Celkové shrnutí

Soukromá oční klinika ABC je nestátní zdravotnické zařízení, akciová společnost, s jediným členem představenstva. Hlavním předmětem činnosti je provozování nestátního zdravotnického zařízení pro obor oftalmologie.

Klinika zahájila svou činnost v září roku 2003, další pobočky v Praze-Průhonicích, Brně, Ostravě a Českých Budějovicích byly otevřeny mezi lety 2007 a 2010. Klinika provádí všechny své služby pouze ambulantně, což představuje pro pacienty větší komfort, jelikož mohou strávit dobu rekonvalescence v domácím prostředí. Klinika se během několika málo let stala významným a vyhledávaným pracovištěm provádějícím laserové odstranění dioptrií, operace šedého zákalu, léčbu onemocnění sítnice a sklivce, léčbu keratokonu a plastické a estetické výkony. Stěžejními výkony, které klinika poskytuje, jsou operace šedého zákalu, které tvoří cca 57 % všech operací. V roce 2007 bylo provedeno 8 320 operací a v roce 2012 10 980.

Dále jsou to laserové operace odstraňující dioptrie, které tvoří cca 33 % všech operací. Počet laserových operací vzrostl čtyřnásobně – v roce 2007 bylo provedeno 1 500 laserových

operací a v roce 2012 to bylo již 6 480. Klinika dále provádí plastické a estetické výkony – 5 %, operace sítnice – 3 % a léčbu keratokonu - 2 % všech operací.

V rámci strategického plánování je prvotním krokem stanovení poslání organizace, formulace vize a cílů, s nimiž musí být seznámeni všichni zaměstnanci.

Na základě charakteristiky kliniky provedené v kapitole 4.1 bylo zjištěno, že tyto základní atributy kliniky jsou definovány nepřesně, či jejich formulace zcela chybí. Klinika definuje cíle jako „dosažení co nejvyšší kvality vidění svých klientů“. Tento pojem ovšem popisuje spíše poslání. Tedy, jako poslání kliniky lze určit dosažení, co možná nejvyšší kvality vidění svých klientů. Vize kliniky – tedy očekávaný budoucí stav – klinika neproklamuje. Vize společnosti může být tedy formulována následovně: stát se nejvyhledávanější klinikou očního lékařství v České republice.

6.2 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza byla provedena v kapitole 5. Věnovala se analýze makroprostředí, vnějšího mikroprostředí, vnitřního mikroprostředí a současné úrovně marketingového řízení kliniky.

Provedené analýzy lze shrnout pomocí analýzy SWOT následovně:

Klinika využívá silného postavení a vysokého renomé v ČR, kterého dosáhla díky zavádění daných typů očních operací jako první v ČR, Evropě či ve světě a také díky kvalifikovanému a zkušenému personálu. Naopak hlavním handicapem kliniky je nekvalitní strategické plánování a s tím související marketingové plánování – jelikož obě tyto činnosti spolu úzce souvisí. Další slabé stránky kliniky mají své kořeny v personalistice. Jedná se zejména o neefektivní komunikaci mezi jednotlivými úseky kliniky a zejména pak neexistující feedback mezi managementem a zaměstnanci. Významné příležitosti, které se snaží klinika využívat i v současnosti, představují nové léčebné a operační postupy a zejména pak skutečnost zavést je jako první v ČR a tím si zajistit nejdelší zkušenost. Další příležitostí pro kliniku představuje stárnutí populace a s tím související rozvoj očních vad typických pro vyšší věk – jako je např. šedý zákal – katarakta. Na trhu existuje více zdravotnických zařízení poskytujících obdobné služby jako klinika. Právě tato zařízení a jejich nabídka představují pro kliniku hrozbu. Z tohoto důvodu je žádoucí vyvinout kvalitní strategický marketingový plán, který klinice zajistí získání konkurenční výhody.

6.3 Marketingové strategie a cíle

Cíle strategického marketingového plánování jsou podrobně popsány v podobě akčních plánů. Cíle musí být specifické, měřitelné, atraktivní (dosažitelné), relevantní a termínovatelné. Pro dosažení stanovených cílů je nutné zvolit správnou a efektivní strategii.

Cíle marketingového plánu kliniky pro rok 2013 vychází z provedených analýz. V rámci analýzy slabých stránek je žádoucí zaměřit se na realizaci marketingového plánu, který musí být tvořen z dlouhodobého hlediska a rozpracován do jednotlivých fází a akčních programů. Marketingový plán bude zaměřen na využití zjištěných příležitostí, a to zejména stárnutí populace, což pro kliniku představuje nárůst potenciálních klientů šedého zákalu – katarakty. Klinika se v současné době potýká s poklesem počtu laserových operací a operací šedého zákalu - katarakty. Vysoké renomé kliniky a dlouhodobá zkušenost s očními operacemi by měly být využity pro vytvoření takové nabídky pro potencionální klienty, která bude představovat větší přidanou hodnotu, než nabízí konkurence s cílem zvýšení počtu realizovaných laserových operací a operací šedého zákalu – katarakty.

Hlavní příležitostí pro kliniku je ovšem zavádění nových, šetrnějších operačních postupů. Nicméně, výzkum a vývoj a zdokonalování operačních metod je otázkou delšího časového horizontu. Z tohoto důvodu tento fakt nebude součástí marketingového plánu pro rok 2013.

Pro dosažení zmíněných cílů musí klinika zvýšit povědomí o své činnosti a rozšířit své služby. Konkrétní strategické cíle jsou následující:

- 1) Získání nových pacientů laserových operací a operací šedého zákalu – katarakty
 - Klinika se zaměří na důležité segmenty trhu s ohledem na stěžejní výkony, které poskytuje. Jedná se o laserové operace odstranění dioptrií a operace šedého zákalu - katarakty. Cílem je dosáhnout provedení 7 000 laserových operací a 12 000 operací katarakt. K 1.3.2013 2 000 laserových operací, 3 000 operací katarakt. K 1.6.2013 4 000 laserových operací, 6 000 operací katarakt. K 1.9.2013 5 200 laserových operací, 8 000 operací katarakt. K 1.12.2013 7 000 laserových operací, 12 000 operací katarakt.
- 2) Rozšíření nabídky služeb - zřízení všeobecné ambulance na pracovišti ve Zlíně, Brně
 - Poskytování služeb všeobecné oční ambulance představuje nárůst klientů. Při oftalmologických vyšetření mohou být diagnostikovány oční vady, pro jejichž

odstranění lze využít operačních výkonů kliniky. K 1.4.2013 zřízení všeobecné oční ambulance na pracovišti ve Zlíně, k 1.6.2013 zřízení všeobecné oční ambulance na pracovišti v Brně.

Pro dosažení výše uvedených cílů bude klinika využívat strategii získání výhody v postavení mezi konkurenty prostřednictvím poskytování služeb dostupných širokému spektru pacientů. Tedy poskytování výkonů jak hrazených z veřejného zdravotního pojištění, tak výkonů samopláteckých a poskytování kromě operačních výkonů i služeb všeobecné oční ambulance. Výstupem této strategie bude zvýšení povědomí o klinice mezi širokou veřejností a posílení tak stabilního postavení kliniky v ČR a získání nových klientů.

Vizí kliniky je stát se nejvyhledávanější klinikou očního lékařství v České republice



Strategický cíl 1 - SC1
Získání nových pacientů laserových operací a operací šedého zákalu – katarakty.
Cílem je dosáhnout provedení 7 000 laserových operací a 12 000 operací katarakt. K 1.3.2013 2 000 laserových operací, 3 000 operací katarakt. K 1.6.2013 4 000 laserových operací, 6 000 operací katarakt. K 1.9.2013 5 200 laserových operací, 8 000 operací katarakt. K 1.12.2013 7 000 laserových operací, 12 000 operací katarakt.
Opatření k dosažení SC1
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zvýšit povědomí o laserových operacích se zaměřením na cílovou skupinu ve věku 18 - 40 let. 2. Finančně zpřístupnit laserové operace více sociálním skupinám. 3. Zvýšit povědomí o operacích šedého zákalu v cílové skupině 60 let a více
Akční program SC1.1
Laserové operace <ul style="list-style-type: none"> • Informační stánky: <ul style="list-style-type: none"> ○ na hudebních festivalech ○ u příležitosti společenských oslav významných dnů, svátků či výročí • Besedy na vysokých školách
Akční program SC1.2
Slevové akce a akční nabídky
Akční program SC1.3
Operace katarakty <ul style="list-style-type: none"> • Besedy v domovech pro seniory

Tab. 23 Strategický cíl 1 (vlastní zpracování)

Strategický cíl 2 – SC2
Rozšíření nabídky služeb - zřízení všeobecné ambulance
Poskytování služeb všeobecné oční ambulance představuje nárůst klientů. Při oftalmologických vyšetření mohou být diagnostikovány oční vady, pro jejichž odstranění lze využít operačních výkonů kliniky.
Opatření k dosažení SC2
Zřízení všeobecné ambulance na pracovišti ve Zlíně a v Brně
Akční program SC2.1
K 1.4.2013 zřízení všeobecné oční ambulance na pracovišti ve Zlíně
Akční program SC2.2
K 1.6.2013 zřízení všeobecné oční ambulance na pracovišti v Brně.

Tab. 24 Strategický cíl 2 (vlastní zpracování)

6.4 Akční programy

Strategické cíle jsou rozpracovány do podoby akčních programů, které zahrnují jednotlivé kroky pro realizaci daného cíle. Po vypracování marketingového plánu bude tento předán jednotlivým pracovištím kliniky pro prostudování a předběžnou časovou přípravu. Před zahájením přípravy jednotlivé reklamní akce daného akčního programu bude provedena krátká porada a rozdělení úkolů zaměstnancům. Marketingový plán, jeho jednotlivé části, zpracování, kontrolu má v kompetenci hlavní pracoviště kliniky – Zlín. Jednotlivé akční programy týkající se daného pracoviště kliniky již budou v kompetenci jednotlivých pracovišť s případnou možností konzultace osobní, telefonické, či prostřednictvím skypu s vedením společnosti ve Zlíně. Personální zajištění týkající se realizace jednotlivých marketingových akcí je následující: staniční či vrchní sestra, grafici Oddělení marketingu a komunikace, pracovníci Oddělení marketingu a komunikace s vedoucím tohoto oddělení, IT technik.

Jak již bylo zmíněno výše, vedení společnosti má svou centrálu na pracovišti ve Zlíně. Hlavní Oddělení marketingu a komunikace - ředitelství má také centrálu ve Zlíně, přičemž na každém pracovišti kliniky jsou další dva pracovníci tohoto oddělení a jejich vedoucí. Každé pracoviště má také dva grafiky, jednoho IT technika. Případné dotazy a nejasnosti jsou konzultovány vždy s centrálou kliniky prostřednictvím vedoucího Oddělení marketingu a komunikace. Každé pracoviště je vybaveno minibusem pro potřebné převozy vybavení, který je uzpůsoben pro přeměnu na tzv. měřící auto.

Reklamní letáky na různé reklamní akce jsou navrhovány a tisknuty zvlášť z důvodu pří-
způsobení grafiky každé jednotlivé akci.

6.4.1 Akční program SC1.1 Zvýšit povědomí o laserových operacích se zaměřením na cílovou skupinu ve věku 18 – 40 let.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2.1, laserové operace jsou limitovány věkem. Spodní
hranice podstoupení operace se odvíjí od ustálenosti oční vady a horní hranice má souvis-
lost s rozvojem dalších očních vad – zejména potřeby brýlí na čtení. V posledních letech se
klinika potýká se snížením poptávky po laserových operacích. Z tohoto důvodu je žádoucí
zvýšit povědomí o laserových operacích, které klinika provádí s cílem zvýšení poptávky
následovně - k 1.3.2013 provedení 2 000 laserových operací, k 1.6.2013 4 000 laserových
operací, k 1.9.2013 5 200 laserových operací, k 1.12.2013 7 000 laserových operací. Klini-
ka bude prezentovat svoji činnost prostřednictvím:

- informačních stánků na hudebních festivalech,
- informačních stánků u příležitostí společenských oslav významných dnů, svátků či
výročí,
- besed na vysokých školách.

6.4.1.1 Zřízení informačních stánků na hudebních festivalech

Rozhodnutí prezentovat služby oční kliniky na hudebních festivalech bylo vedeno faktem
návštěvnosti věkové hranice cílové skupiny podstupující laserové operace – 18 – 40 let na
hudebních festivalech. Tato skutečnost byla potvrzena prostřednictvím facebookového pro-
filu kliniky v rámci dotazu uvedeného v polovině roku 2012 znějícího: Navštěvujete hu-
dební festivaly a které? Na tento dotaz odpovědělo 9 520 příznivců kliniky s tímto výsled-
kem:

- Rock for People – 2 734 příznivců
- Bažant pohoda – 2 658 příznivců
- Colours of Ostrava - 2 387 příznivců
- Mighty Sounds – 581 příznivců
- Open Air – 512 příznivců

- Hiphop Camp – 648 příznivců

Na základě provedeného průzkumu bude klinika prezentovat své služby na třech hudebních festivalech, jejichž průměrná každoroční návštěvnost činí 20 tisíc návštěvníků a více. Jedná se o festival Bažant Pohoda v Trenčíně. I přes fakt, že se tento festival pořádá za hranicemi České republiky, téměř 60 % všech návštěvníků činí občané České republiky. Dále je to festival Rock for People konaný v Hradci Králové a také festival Colours of Ostrava pořádaný v Ostravě.

Klinika bude prezentovat své služby prostřednictvím zbudování reklamního stánku a přítomnosti tzv. měřicího auta – speciálně upravený minibus obsahující stůl, křeslo pro pacienta a lékaře, PC s lékařským softwarem, štěrbínovou lampu, autorefraktometr a bezkontaktní tonometr.

Cílem je umožnění návštěvníkům přesné přístrojové měření zraku a následnou konzultaci s lékařem týkající se možností odstranění oční vady. Návštěvníkům budou k dispozici informační letáky a brožurky. Pro návštěvníky, kteří si nechají změřit zrak a budou vhodnými adepty laserové operace, bude k dispozici slevová karta ve výši 10 % z ceny zákroku Crystal lasik a Dimanat 6D lasik. Tato reklamní akce bude zveřejněna prostřednictvím webových stránek kliniky a facebookového profilu.

Činnost			
Informační stánek na Festival Rock for People v Hradci Králové ve dnech 4-5.7.2013			
Dílčí činnost	Časový plán	Rozpočet –náklady	Personální zajištění
Zajištění přístrojového vybavení	24. – 27.6.2013	0,-	StS, T z pracovitě Praha-Průhonice
Reklamní letáky <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk <i>Z důvodu množství slevy jsou v nákladu letáky na všechny 3 festivaly</i>	6. - 9.5.2013 13. – 15.5.2013 20.5. –7.6.2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 45 000 ks, cena za 1 ks 0,4,- Celkem 18 000,-	GoMKP VS, GoMKP DF
Slevové karty <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk <i>Z důvodu množství ceny jsou v nákladu</i>	15. – 18.4.2013 22.. –24.4.2013 6. – 17.5.2013	6 000 ks plastových karet s potiskem 1 ks 7,395,- Celkem 44 370,-	GoMKP VS, GoMKP DF

letáky na všechny 3 festivaly			
Reklamní stan 3x3m Skládací stůl 2 ks židle 4 ks vlajkové syst. 2ks	Viz. Nákup při plánování akce 16.mezinárodního festivalu staveb v únoru	0,-	PoMKP
Logo na reklamním stanu • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk	22. – 25.4.2013 29. – 30.4.2013 1. – 15.5.2013	levý bok 5 082,- pravý bok 5 082,-	GoMKP VS, GoMKP DF
Prezentace kliniky na festivalu	4-5.7.2013	0,-	2 ZS, 1 L z pracoviště Praha-Průhonice
Pronájem místa pro stánek	4.-5.7.2013	8000 Kč/den =16 000 Kč	PoMKP
Náklady celkem		88 534,-	

Tab. 25 Rock for People (vlastní zpracování)

GoMKP – grafici Oddělení marketingu a komunikace z pobočky Praha-Průhonice

VS – vedení společnosti

StS – staniční sestra

T - technik

ZS – zdravotní sestra

L – lékař

DF – dodavatelská firma

PoMKP – pracovníci Oddělení marketingu a komunikace z pobočky Praha-Průhonice

DF – dodavatelská firma

Činnost	Informační stánek na festivalu Bažant Pohoda v Trenčíně Slovenská republika ve dnech 12. – 13.7.2013		
Dílčí činnost	Časový plán	Rozpočet – náklady	Personální zajištění
Zajištění přístrojevého vybavení	1.7. – 5.7.2013	0,-	VrS, T z pracoviště Zlín
Reklamní letáky • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk	6. - 9.5.2013 13. – 15.5.2013 20.5. –31.5.2013	0,- viz. příprava letáků v rámci festivalu Rock for People	GoMKZ VS, GoMKZ DF
Reklamní stan 3x3m Skládací stůl 2 ks židle 4 ks vlajkové syst. 2ks	Viz. Nákup reklamního stánku a vybavení při přípravě akce Den země v dubnu	0,-	PoMKP

Slevové karty • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk	15.4 – 17.4.2013 22.4. – 23.4.2013 6. – 17.5.2013	0,- viz. příprava Slevových karet v rámci festivalu Rock for People	GoMKZ VS, GoMKZ DF
Prezentace kliniky na festivalu	12. – 13.7.2013	0,-	2 ZS, 1 L z pracoviště Zlín
Pronájem místa pro stánek	12. – 13.7.2013	7000 Kč/den =14 000 Kč	PoMKZ
Náklady celkem		14 000,-	

Tab. 26 Bažant Pohoda (vlastní zpracování)

GoMKZ – grafici Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Zlín

VS – vedení společnosti

PoMKZ – pracovníci Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Zlín

VrS – vrchní sestra

T - technik

ZS – zdravotní sestra

L – lékař

DF – dodavatelská firma

Činnost	Informační stánek na festivalu Colours of Ostrava v Ostravě ve dnech 19. – 20.7.2013		
Dílčí činnost	Časový plán	Rozpočet – náklady	Personální zajištění
Zajištění přístrojového vybavení	8.7. – 10.7.2013	0,-	StS, T z pracoviště Ostrava
Reklamní letáky • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk	6. – 8.5.2013 13. – 14.5.2013 20.5. – 31.5.2013	0,- viz. příprava letáků v rámci festivalu Rock for People	GoMKO VS, GoMKO DF
Slevové karty • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk	15.4 – 17.4.2013 22.4. – 23.4.2013 6. – 17.5.2013	0,- viz. příprava Slevových karet v rámci festivalu Rock for People	GoMKO VS, GoMKO DF
Reklamní stan 3x3m Skládací stůl 2 ks židle 4 ks vlajkové syst. 2ks	Viz. Nákup reklamního stánku a vybavení při přípravě akce Majáles	0,-	PoMKP
Prezentace kliniky na festivalu	19. – 20.7.2013	0,-	2 ZS, 1 L z pracoviště Ostrava
Pronájem místa pro stánek	19. – 20.7.2013	6 500 Kč/den =13 000 Kč	PoMKO
Náklady celkem		13 000,-	

Tab. 27 Colours of Ostrava (vlastní zpracování)

GoMKO – grafici Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Ostrava

VS – vedení společnosti

StS – staniční sestra

T - technik

ZS – zdravotní sestra

L – lékař

PoMKO – pracovníci Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Ostrava

DF – dodavatelská firma

6.4.1.2 Zřízení informačních stánků u příležitostí společenských oslav významných dnů, svátků či výročí

Klinika bude prezentovat své služby prostřednictvím informačních stánků u příležitostí oslav významných dnů v místech jednotlivých pracovišť. Bude zde zřízen reklamní informační stánek se dvěma pracovníky – zdravotní sestrou a lékařem. Zdravotní sestra bude návštěvníkům poskytovat reklamní předměty, informace o službách kliniky a zájemce o oční vyšetření nasměruje do měřicího auta, kde zkušený oftalmolog provede vyšetření a konzultaci možností řešení oční vady. Tato reklamní akce bude zveřejněna prostřednictvím webových stránek kliniky a facebookového profilu.

Příležitosti, kde bude klinika prezentovat své služby:

Region Zlínsko:

- Zlínský filmový festival – tato akce se koná v místě hlavního pracoviště kliniky – ve Zlíně. Průměrná návštěvnost festivalu činí cca 90 000 návštěvníků. Z důvodu multižánrové nabídky filmů je zde předpoklad návštěvnosti všech věkových kategorií obyvatelstva, přičemž je zde také prostor pro promítání studentských filmů Fakulty multimediálních komunikací UTB ve Zlíně. Na festivalu je tedy zastoupena věková kategorie potenciálních adeptů laserových operací. Klinika se bude reprezentovat prostřednictvím:
 - Reklamní stánek a měřicí auto
 - Inzerce v tisku:
 - 5+2 dny Zlínsko, Slovácký deník, Dobrý den s kurýrem, Náš Zlín
 - Rozhlasové spoty v délce 30s
 - Rádio Zlín, Evropa 2, Frekvence 1, Kiss Publikum

- Letní filmová škola Uherské Hradiště – průměrný počet návštěvníků Letní filmové školy je cca 5 000 osob. Tento festival je každoročně hojně navštěvován mladou generací, která na festival přichází zhlédnout filmové klenoty české filmografie. Tito návštěvníci splňují věkovou hranici laserových operací.
 - Reklamní stánek a měřicí auto
 - Inzerce v tisku
 - Slováký deník, Dobrý den s kurýrem
 - Slevové karty
- Den země Zlín – tato akce je zaměřena na ekologickou výchovu dětí s doprovodným programem ve formě různých atrakcí a soutěží pro děti a také vystoupení několika hudebních těles. Klinika bude prezentovat svou činnost na této akci z důvodu návštěvnosti rodin s menšími dětmi. Cílovou skupinou zde budou rodiče dětí, kteří během návštěvy potomků na různých atrakcích mohou využít návštěvu v reklamním stánku kliniky a dozvědět se tak více o poskytovaných službách.
 - Reklamní stánek
 - Inzerce v tisku
 - 5+2 dny Zlínsko, Slováký deník, Dobrý den s kurýrem, Náš Zlín
 - Reklamní předměty (bločky, propisky, sluneční brýle)
 - Vzoroký ABCoptal TopQ
- Den země Uherské Hradiště – Jak již bylo zmíněno výše, tato akce je zaměřena na ekologickou výchovu mládeže. Cílovou skupinou jsou rodiče, pro které bude k dispozici možnost kontroly svého zraku v měřicím autě a konzultace možného řešení oční vady.
 - Reklamní stánek a měřicí auto
 - Inzerce v tisku
 - Slováký deník, Dobrý den s kurýrem
 - Reklamní předměty (bločky, propisky, sluneční brýle)

- Vzorky ABCoptal TopQ
- Barum Rally Zlín – Barum Rally je vyhlášenou a již tradiční akcí pořádanou městem Zlín. Návštěvníky tohoto závodu jsou lidé všech věkových kategorií z blízkého i vzdálenějšího okolí Zlína. Návštěvnost této motoristické akce bývá často hojná – průměrně ji každý rok navštíví cca 200 000 návštěvníků. Z důvodu vysokého počtu účastníků a rozmanitého věkového složení zde bude klinika prezentovat svoji činnost.
 - Reklamní stánek a měřicí auto
 - Rozhlasový spot 30s – Rádio Zlín, Evropa 2
 - Reklamní předměty (bločky, propisky, sluneční brýle)

Činnost	Zřízení informačních stánků u příležitosti společenských oslav významných dnů, svátků či výročí – Zlínsko		
Zlínský filmový festival	27.5. - 1.6.2013		
Dílčí činnost	Časový plán	Rozpočet	Personální zajištění
Zajištění přístrojového vybavení a měřicího auta	20.-22.5. 2013	0,-	VrS, T z pracoviště Zlín
Reklamní letáky <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk 	8.-10.4. 2013 15.-16.4. 2013 1.-14.5.2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 13 000 ks, cena za 1 ks 0,89,- Celkem 11 570,-	GoMKZ VS, GoMKZ DF
Reklamní stan 3x3m Skládací stůl 2 ks židle 4 ks vlajkové syst. 2ks	Viz. Nákup reklamních stánků a vybavení při přípravě akce Den země v dubnu	0,-	PoMKP
Rozhlasový spot <ul style="list-style-type: none"> • návrhy a realizace spotu 30s • 4 rozhlas. stanice • 14 dní 4xdenně 	duben 2013 13.-25.6.2013	110 000,-	DF
Inzerce v tisku <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tisk a dodání 	duben 2013 duben 2013	4 týdeníky ¼ strany po 3 týdny	GoMKZ VS, GoMKZ DF
Prezentace kliniky na festivalu	31.5 – 1.6.2013	0,-	1 ZS, 1 L z pracoviště Zlín
Pronájem místa pro	31.5 – 1.6.2013	20 000,-	PoMKZ

stánek			
Letní filmová škola Uh. Hradiště	26.7. – 3.8.2013		
Zajištění přístrojového vybavení	22.-24.7.2013	0,-	VrS, T z pracoviště Zlín
Reklamní stan 3x3m Skládací stůl 2 ks židle 4 ks vlajkové syst. 2ks	Viz. Nákup reklamního stánku a vybavení při přípravě akce Den země v dubnu	0,-	PoMKP
Reklamní letáky • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk	červen 2013 červen 2013 červen 2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 10 000 ks, cena za 1 ks 0,89,- Celkem 8 900,-	GoMKZ VS, GoMKZ DF
Inzerce v tisku • návrh • schválení a korekce • tisk a dodání	červen 2013 červen 2013	2 týdeníky ¼ strany po 2 týdny	GoMKZ VS DF
Slevové karty • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk	květen 2013 květen 2013 červen 2013	2 000 ks plastových karet s potiskem 1 ks 7,395,- Celkem 14 790,-	GoMKZ VS, GoMKZ DF
Prezentace kliniky na festivalu	26.-28.7.2013	0,-	1 ZS, 1 L z pracoviště Zlín
Pronájem místa pro stánek	26.-28.7.2013	20 000,-	PoMKZ
Den země Zlín	22.4.2013		
Reklamní letáky • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk	únor 2013 únor 2013 březen 2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 10 000 ks, cena za 1 ks 0,89,- Celkem 8 900,-	GoMKZ VS, GoMKZ DF
Reklamní stan 3x3m 2 ks Skládací stůl 4 ks židle 8 ks vlajkové syst. 4ks nákup dvojího stánku a vybavení – pro další akce	výběr, nákup 1.-5.3.2013	12 500,- 4 996,- 7 196,- 7 480,-	PoMKP
Reklamní předměty propisky, bločky sluneční brýle	duben 2013	10 000,-	PoMKZ
Vzorky ABCoptal TopQ	duben 2013	1 000 ks, 1 ks 50,- 50 000,-	VrS
Prezentace kliniky	22.4.2013	0,-	1 ZS, 1 L

			z pracoviště Zlín
Pronájem místa pro stánek	22.4.2013	15 000,-	PoMKZ
Den země Uh. Hradiště	22.4.2013		
Reklamní letáky <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk 	únor 2013 únor 2013 březen 2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 10 000 ks, cena za 1 ks 0,89,- Celkem 8 900,-	GoMKZ VS, GoMKZ DF
Reklamní předměty propisky, bločky sluneční brýle	duben 2013	10 000,-	PoMKZ
Vzorky ABCoptal TopQ	duben 2013	1 000 ks, 1 ks 50,- 50 000,-	VrS
Inzerce v tisku <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tisk a dodání 	březen 2013 březen 2013	2 týdeníky ¼ strany po 2 týdny	GoMKZ VS, GoMKZ DF
Reklamní stan 3x3m Skládací stůl 2 ks židle 4 ks vlajkové syst. 2ks	Viz. Nákup při plánování akce Den země Zlín	0,-	PoMKP
Prezentace kliniky	22.4.2013	0,-	1 ZS, 1 L z pracoviště Zlín
Pronájem místa pro stánek	22.4.2013	5 000,-	PoMKZ
Barum Rally	30.8.-1.9.2013		
Zajištění přístrojového vybavení, reklamního stanu s příslušenstvím a měřicího auta	26.-28.8.2013	0,-	VrS, T z pracoviště Zlín
Reklamní letáky <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk 	červenec 213 červenec 2013 srpen 2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 20 000 ks, cena za 1 ks 0,89,- Celkem 17 800,-	GoMKZ VS, GoMKZ DF
Rozhlasový spot <ul style="list-style-type: none"> • návrhy a realizace spotu 30s • 2 rozhlas. stanice • 7 dní 4xdenně 	červenec 2013	35 000,-	DF
Reklamní předměty propisky, bločky sluneční brýle	červenec 2013	10 000,-	PoMKZ

Prezentace kliniky	30.8.-1.9.2013	0,-	1 ZS, 1 L z pracoviště Zlín
Pronájem místa pro stánek	30.8.-1.9.2013	15 000 Kč	PoMKZ
Náklady celkem		601 932,-	

Tab. 28 Společenské akce (vlastní zpracování)

GoMKZ – grafici Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Zlín

VS – vedení společnosti

T - technik

ZS – zdravotní sestra

L – lékař

VoMKZ – vedoucí oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Zlín

DF – dodavatelská firma

PoMKZ – pracovníci oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Zlín

Další pracoviště kliniky je umístěno v Brně. Zde bude klinika představovat svoji činnost prostřednictvím reklamního stánku na dvou veletrzích. Cílem účasti kliniky na veletrhu je prezentování poskytovaných služeb návštěvníkům – zejména laserových operací a také představení technologie, která je při operacích využívána. Dále je zde předpoklad navázání nových dodavatelských kontaktů a zjištění novinek v oftalmologii.

- Mezinárodní veletrh oční optiky, optometrie a oftalmologie OPTA konaný na Výstavišti v Brně ve dnech 14. – 16.2.2013

Činnost	Informační stánek na Mezinárodním veletrhu oční optiky, optometrie a oftalmologie OPTA ve dnech 14.-16.2.2013		
Díličí činnost	Časový plán	Rozpočet –náklady	Personální zajištění
Zajištění uvolnění přístrojového vybavení z pobočky v Brně	prosinec 2012	0,-	StS, T z pracoviště Brno
Reklamní stan 3x3m Skládací stůl 2 ks židle 4 ks vlajkové syst. 2ks	výběr, nákup leden 2013	6 250,- 2 498,- 3 598,- 3 740,-	PoMKP
Inzerce v brožůře veletrhu	duben 2013	3 000,-	OZ
Reklamní letáky • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk	leden 2013 leden 2013 leden 2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 1 500 ks, cena za 1 ks 0,9,- Celkem 1 350,-	GoMKB VS, GoMKB DF
Skládací stůl 2 ks	výběr, nákup	2 520,-	PoMKB

Židle 4 ks vlajkové syst. 2ks	leden 2013	3 780,- 4 110,-	
Logo na vlajkovém systému • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk	leden 2013 leden 2013 leden 2013	7 300,-	GoMKB VS, GoMKB DF
Prezentace kliniky na festivalu	14.-15.2.2013	0,-	1 ZS, OZ Brno
Pronájem místa pro stánek	14.-15.2.2013	20 000,-	PoMKB
Náklady celkem		58 146,-	

Tab. 29 Mezinárodní veletrh OPTA (vlastní zpracování)

GoMKB – grafici Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Brno

VS – vedení společnosti

StS – staniční sestra

T - technik

ZS – zdravotní sestra

L – lékař

DF – dodavatelská firma

PoMKB – pracovníci Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Brno

OZB – obchodní zástupce z pracoviště Brno

- Medical Fair Brno – Mezinárodní veletrh zdravotnické techniky a zdraví konaný na Výstavišti v Brně ve dnech 14.-17.5.2013

Činnost	Medical Fair Brno 14.-17.5.2013		
Dílčí činnost	Časový plán	Rozpočet –náklady	Personální zajištění
Zajištění uvolnění přístrojového vybavení z pobočky v Brně a reklamního stánku s vybavením	březen 2013	0,-	StS, T z pracoviště Brno
Reklamní letáky • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk	duben 2013 duben 2013 duben 2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 4 000 ks, cena za 1 ks 0,9,- Celkem 3 600,-	GoMKB VS, GoMKB DF
Skládací stůl 2 ks židle 4 ks vlajkové syst. 2ks	květen 2013	0,-	PoMKB
Inzerce v brožuře veletrhu	duben 2013	5 000,-	OZB

Vlajkový systém	Viz. příprava v rámci festivalu OPTA	0,-	PoMKB
Prezentace kliniky na festivalu	14.-16.5.2013	0,-	1 ZS, OZ z pracoviště Brno
Pronájem místa pro stánek	14.-16.5.2013	20 000,-	PoMKB
Náklady celkem		28 600,-	

Tab. 30 Medical Fair Brno (vlastní zpracování)

GoMKB – grafici Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Brno

VS – vedení společnosti

StS – staniční sestra

T - technik

ZS – zdravotní sestra

L – lékař

DF – dodavatelská firma

PoMKB – pracovníci Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Brno

OZB – obchodní zástupce z pracoviště Brno

Klinika má další pracoviště v Moravskoslezském kraji ve městě Ostrava. Zde klinika osloví věkovou hranici laserových operací při své prezentaci na studentské akci Majáles, která se koná 24. dubna 2013. Organizátory a účastníky této akce jsou studenti středních a vysokých škol, což opět odpovídá věkové hranici pro možnosti podstoupení laserového zákroku. Klinika využije svůj reklamní stánek s doprovodným měřicím minibusem. V rámci sponzoringu této akce nebude klinika hradit poplatek za pronájem místa reklamního stánku a dále bude umístěna reklama v brožurě Majálesu – rovněž s nulovými náklady.

Činnost	Majáles Ostrava 24. dubna 2013		
Dílčí činnost	Časový plán	Rozpočet -náklady	Personální zajištění
Zajištění uvolnění přístrojového vybavení z pobočky v Brně Zajištění měřicího auta	březen 2013	0,-	StS, T z pracoviště Ostrava
Reklamní stan 3x3m Skládací stůl 2 ks židle 4 ks vlajkové syst. 2ks	výběr, nákup únor 2013	6 250,- 2 498,- 3 598,- 3 740,-	PoMKP
Reklamní letáky • návrh • schválení a korekce	únor 2013 únor 2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 10 000 ks, cena za 1 ks 0,7,-	GoMKO VS, GoMKO

• tvorba – tisk	březen 2013	Celkem 7 000,-	DF
Sponzoring Majálesu	březen 2013	15 000,-	VS
Inzerce v brožůře veletrhu	duben 2013	0,-	OZO
Prezentace kliniky na Majálesu	24.4.2013	0,-	1 L, OZO z pracoviště Ostrava
Pronájem místa pro stánek	24.4.2013	0,-	PoMKO
Náklady celkem		38 086,-	

Tab. 31 Majáles Ostrava (vlastní zpracování)

GoMKO – grafici Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Ostrava

VS – vedení společnosti

StS – staniční sestra

T - technik

ZS – zdravotní sestra

L – lékař

DF – dodavatelská firma

PoMKO – pracovníci Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Ostrava

OZO – obchodní zástupce z pracoviště Ostrava

Obdobně jako u příležitosti Barum Rally ve Zlíně bude klinika reprezentovat svou činnost v regionu Českých Budějovic, kde se každoročně koná Rally Český Krumlov. Klinika zde bude mít zřízený reklamní stánek a umístěno měřící auto. K dispozici pro návštěvníky budou reklamní letáky a propagační předměty. Ve stánku bude přítomna jedna zdravotní sestra a obchodní zástupce. V případě zájmu návštěvníků o kontrolu zraku, zdravotní sestra přesune zájemce do měřícího auta, kde provede lékař přístrojové měření zraku a konzultaci o možnosti řešení oční vady.

Rally Český Krumlov		24.-25.5.2013	
Dílčí činnost	Časový plán	Rozpočet -náklady	Personální zajištění
Zajištění přístrojového vybavení, reklamního stanu s příslušenstvím a měřícího auta	20.-22.5.2013	0,-	StS, T z pracoviště Č. Budějovice
Reklamní letáky <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk 	březen 2013 březen 2013 květen 2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 5 000 ks, cena za 1 ks 0,89,- Celkem 4 450,-	GoMKC VS, GoMKC DF
Reklamní stan 3x3m	výběr, nákup	6 250,-	PoMKP

Skládací stůl 2 ks židle 4 ks vlajkové syst. 2ks	březen.2013	2 498,- 3 598,- 3 740,-	
Reklamní předměty propisky, bločky sluneční brýle	květen 2013	10 000,-	PoMKC
Prezentace kliniky	24.-25.2013	0,-	1 ZS, OZC, 1 L z pracoviště Č.Budějovice
Pronájem místa pro stánek	24.-25.5.2013	10 000 Kč	PoMK
Náklady celkem		40 536,-	

Tab. 32 Rally Český Krumlov

GoMKC – grafici Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště České Budějovice

VS – vedení společnosti

T - technik

ZS – zdravotní sestra

L – lékař

OMKC – Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště České Budějovice

DF – dodavatelská firma

PoMKC – pracovníci oddělení marketingu a komunikace z pracoviště České Budějovice

OZC – obchodní zástupce

Pracoviště v Praze-Průhonicích bude prezentovat kliniku na dvou veletrzích. Primář této pobočky bude představovat kliniku formou přednášky pro návštěvníky a dále pro zájemce bude k dispozici oftalmologické zázemí pro měření očí a možnost následné konzultace řešení oční vady.

- 16. mezinárodní veletrh staveb, renovace a zateplení – klinika reprezentovala svoji činnost na tomto veletrhu již v minulém roce. Z důvodu velkého zájmu o poskytnuté informace a možnosti měření svého zraku návštěvníky se klinika rozhodla opětovně navštívit tento veletrh.

Činnost	Informační stánek na 16. Mezinárodním veletrhu stavebnictví, renovace a zateplení ve dnech 26.-27.2.2013		
Dílčí činnost	Časový plán	Rozpočet -náklady	Personální zajištění
Zajištění uvolnění přístrojového vybavení z pobočky v Praze-Průhonicích	únor 2013	0,-	StS, T z pracoviště Praze-Průhonice
Reklama Inzerce v brožůře veletrhu • návrh	leden 2013	20 000,-	GoMKP

<ul style="list-style-type: none"> • schválení a korekce • inzerce 	únor 2013		VS, GoMKP
Reklamní letáky <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk 	prosinec 2012 prosinec 2012 leden 2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 3 000 ks, cena za 1 ks 0,9,- Celkem 2 700,-	GoMKP VS, GoMKP DF
Reklamní stan 3x3m 2 ks Skládací stůl 4 ks židle 8 ks vlajkové syst. 4ks <i>nákup dvojího stánku a vybavení – pro další akce</i>	výběr, nákup únor.2013	12 500,- 4 996,- 7 196,- 7 480,-	PoMKP
Logo na vlajkovém systému <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk 	leden 2013 leden 2013 leden 2013	8 200,-	GoMKP VS, GoMKP DF
Prezentace kliniky na festivalu	26.-27.2.2013	0,-	1 ZS, 1 L, OZP
Pronájem místa pro stánek	26.-27.2.2013	35 000,-	PoMKP
Náklady celkem		98 072,-	

Tab. 33 16. Mezinárodní veletrh stavebnictví

GoMKP – grafici Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Praha-Průhonice

VS – vedení společnosti

StS – staniční sestra

T - technik

ZS – zdravotní sestra

L – lékař

DF – dodavatelská firma

PoMKP – pracovníci Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Praha-Průhonice

OZP – obchodní zástupce z pracoviště Praha-Průhonice

- International Prague Car festival 31.8.-1.9.2013 – Klinika si vybrala pro svou prezentaci tento festival z důvodu velké prestiže a vysoké návštěvnosti.

Činnost	Informační stánek na International Prague Car festival ve dnech 31.8.-1.9. 2013		
Dílčí činnost	Časový plán	Rozpočet -náklady	Personální zajištění
Zajištění uvolnění přístrojového vybavení z pobočky	srpen 2013	0,-	StS, T z pracoviště Praze-Průhonice

v Praze-Průhonících			
Reklama Inzerce v brožůře veletrhu • návrh • schválení a korekce • inzerce	červenec 2013 srpen 2013	30 000,-	GoMKP VS, GoMKP
Reklamní letáky • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk	červen 2013 červen 2013 srpen 2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 5 000 ks, cena za 1 ks 0,92,- Celkem 4 600,-	GoMKP VS, GoMKP DF
Reklamní stan Skládací stůl židle vlajkové syst.	viz. nákup při plánování akce 16.mezinárodního stav. festivalu	0,-	PoMKP
Logo na vlajkovém systému • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk	červen 2013 červen 2013 srpen 2013	10 200,-	GoMKP VS, GoMKP DF
Prezentace kliniky na festivalu	31.8.-1.9. 2013	0,-	1 ZS, 1 L, OZP
Pronájem místa pro stánek	31.8.-1.9. 2013	45 000,-	PoMKP
Náklady celkem		89 800,-	

Tab. 34 International Prague Car Festival

GoMKP – grafici Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Praha-Průhonice

VS – vedení společnosti

StS – staniční sestra

T - technik

ZS – zdravotní sestra

L – lékař

DF – dodavatelská firma

PoMKP – pracovníci Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Praha-Průhonice

OZP – obchodní zástupce z pracoviště Praha-Průhonice

6.4.1.3 Besedy na vysokých školách

Klinika bude pořádat volně přístupné přednášky prezentující činnost a služby kliniky na vysokých školách v regionech jednotlivých pracovišť. Cílem je věková skupina 18 let a více – tedy ve věkovém rozmezí vysokoškolských studentů.

Na těchto besedách budou k dispozici propagační předměty kliniky – zejména informační letáky. Pro podporu prodeje budou účastníkům rozdány slevové karty s omezenou dobou

platnosti 1 roku ve výši 10 % slevy na laserovou operaci Crystal Lasik či 6D Diamant Lasik. Jelikož budou všechny tyto besedy probíhat v měsíci říjnu, přípravné práce budou realizovány v druhé polovině srpna a měsíci září 2013. Nákladem těchto besed budou reklamní brožury a zejména pak omezené množství již výše zmíněných slevových karet na laserové operace. Beseda bude avizovaná prostřednictvím studijního oddělení dané fakulty a také outdoorové reklamy před danou fakultou, kde bude beseda probíhat.

Z každého pracoviště bude vybrán jeden lékař, který bude mít připravenou zevrubnou prezentaci představující služby kliniky – zejména laserové operace. Informace obsažené v prezentaci budou uvedeny ve formě srozumitelné laickému publiku, přičemž zde bude dostatečný prostor pro diskuzi.

Tato reklamní akce bude zveřejněna prostřednictvím webových stránek kliniky a facebookového profilu.

Besedy budou probíhat v druhé polovině roku od měsíce října v těchto městech:

- Zlín
 - Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, multimediálních komunikací 7., 21.10.2013
 - Univerzita Tomáše Bati v Uh. Hradišti, Fakulta logistiky – 9., 16.10.2013
- Brno
 - Masarykova univerzita, Fakulta pedagogická, Fakulta sociální 8., 15.10.2013
- Ostrava
 - Ostravská Univerzita v Ostravě, Fakulta ekonomická, pedagogická 8., 15.10.2013
- Praha
 - Univerzita Karlova v Praze, Fakulta filologická, ekonomická 9., 16.10.2013
- České Budějovice
 - Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Fakulta ekonomická, zdravotně sociální fakulta 1., 8.10.2013

Pro každou besedu bude připraveno:

- 500 reklamních letáků

- 200 slevových karet
- 500 reklamních předmětů (propisek, bloků, slunečních brýlí)

Činnost	Besedy na 6 vysokých školách		
Dílčí činnost	Časový plán	Rozpočet –náklady	Personální zajištění
Reklamní letáky <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk 	srpen 2013 srpen 2013 září 2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 3 000 ks, cena za 1 ks 0,89,- Celkem 2 670,-	GoMKVP VS, GoMKVP DF
Slevové karty <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk 	srpen 2013 srpen 2013 září 2013	1 200 ks plastových karet s potiskem 1 ks 8 874,- Celkem 22 185,-	GoMKVP VS, GoMKVP DF
Reklamní plachty – bannery před budovou 6ks <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk 	srpen 2013 srpen 2013 září 2013	6 ks, 1 ks 1 530,- Celkem 9 180,-	GoMKVP VS, GoMKVP DF
Reklamní předměty propisky, bločky sluneční brýle	září 2013	10 000,-	PoMKVP
Prezentace kliniky	dle daných termínů	0,-	1 L, OZ z každého pracoviště
Náklady celkem		44 035,-	

Tab. 35 Besedy na VŠ (vlastní zpracování)

GoMKVP – grafici Oddělení marketingu a komunikace ze všech pracovišť

VS – vedení společnosti

StS – staniční sestra

T - technik

ZS – zdravotní sestra

L – lékař

DF – dodavatelská firma

PoMKVP – pracovníci Oddělení marketingu a komunikace ze všech pracovišť

OZVP – obchodní zástupce

6.4.2 Akční program SC1.2 Finančně zpřístupnit laserové operace více sociálním skupinám

Laserové odstranění dioptrií je považováno za estetický výkon, který není hrazen z veřejného zdravotního pojištění. Cena laserových operací, které klinika poskytuje, je následující:

- Metoda Crystal lasik – krátkozrakost 20 000 Kč
- Metoda 6D Diamant lasik – krátkozrakost 24 000 Kč

Všechny uvedené ceny platí za operaci jedno oka.

Při dalekozrakosti je účtován příplatek 2 000 Kč za jedno oko.

Z důvodu snižujících se výdajů obyvatelstva na ambulantní zdravotnické výkony a finanční náročnosti laserových operací se klinika rozhodla zpřístupnit tyto výkony i sociálně slabšímu obyvatelstvu, které není schopno zaplatit celou částku za laserovou operaci jednorázově. Novou službou, kterou bude klinika od 1. února 2013 poskytovat, je možnost uhradit laserovou operaci formou bezúročných splátek – za předpokladu složení minimálně 50 % ceny laserového zákroku.

Další zvýhodněnou akcí bude sleva 10 000,- ve vybraných termínech na laserové operace Crystal lasik a Diamant 6D lasik. Termíny budou uvedeny na webových stránkách kliniky. Pro objednání na tyto slevové termíny je nutné uvést heslo „Akce Lasik“. Slevové termíny budou stanoveny v průběhu celého roku na všech pracovištích následovně.

- Zlín – 10.1., 17.1., 24.1, 10.2., 17.2., 24.2, 10.3., 17.3., 24.3., 10.4., 17.4, 24.4., 10.5., 17.5., 24.5., 10.6., 17.6., 24.6., 10.7., 17.7., 24.7., 10.8., 17.8., 24.8., 10.9., 17.9., 24.9., 10.10., 17.10., 24.10., 10.11., 17.11., 24.11., 10.12, 15.12., 27.12.2013
- Brno - 11.1., 18.1., 25.1, 11.2., 18.2., 25.2, 11.3., 18.3., 25.3., 11.4., 18.4, 25.4., 11.5., 18.5., 25.5., 11.6., 18.6., 25.6., 11.7., 18.7., 25.7., 11.8., 18.8., 25.8., 11.9., 18.9., 25.9., 11.10., 18.10., 25.10., 11.11., 18.11., 25.11., 11.12, 13.12., 28.12.2013
- Ostrava - 12.1., 19.1., 9.2., 16.2., 9.3., 16.3., 13.4., 20.4., 11.5., 18.5., 15.6., 22.6., 13.7., 20.7., 17.8., 24.8., 14.9., 21.9., 12.10., 19.10., 11.11., 18.11., 10.12, 14.12., 28.12.2013

- České Budějovice – 5.1., 12.1., 5.2.,12.2., 5.3, 12.3., 5.4, 12.4., 5.5, 12.5., 5.6., 12.6., 5.7., 12.7., 5.8., 12.8., 5.9., 12.9., 5.10., 12.10., 5.11.,12.11., 7.12., 15.12.2013
- Praha-Průhonice - 6.1., 13.1., 6.2.,13.2., 6.3, 13.3., 6.4, 13.4., 6.5, 13.5., 6.6., 13.6., 6.7., 13.7., 6.8., 13.8., 6.9., 13.9., 6.10., 13.10., 6.11.,13.11., 7.12., 15.12.2013

Tyto akce budou zveřejněny prostřednictvím webových stránek kliniky a facebookového profilu.

6.4.3 Akční program SC1.3 Zvýšit povědomí o operacích šedého v cílové skupině 60 let a více

Z důvodu snížení počtu operací šedého zákalu – katarakty v posledních letech si klinika klade za cíl podpořit informovanost týkající se onemocnění šedého zákalu v cílové skupině 60 let a více prostřednictvím přednášek ve vybraných domovech pro seniory. Přednášky bude provádět lékař z každého pracoviště kliniky prostřednictvím projekčního plátna. Prezentace bude obsahovat krátké video z předoperačního vyšetření a všech důležitých úkonů. K dispozici budou seniorům reklamační letáky a propagační předměty. Hlavní částí návštěvy v domovech pro seniory je diskuze o možnostech léčby šedého zákalu. Tato reklamní akce bude zveřejněna prostřednictvím webových stránek kliniky a facebookového profilu.

Zlínsko

- Domov pro seniory Luhačovice
 - 150 reklamačních letáků, propagační materiály,
 - Návštěvy – březen, červenec, září 2013
- Domov pro seniory Podlesí Vsetín
 - 150 reklamačních letáků, propagační materiály
 - Návštěvy – březen, červenec, září 2013
- Dům pokojného stáří Naděje Zlín
 - 200 reklamačních letáků, propagační materiály
 - Návštěvy únor, květen, srpen, říjen 2013

- Domov pro seniory Uh. Brod
 - 100 reklamních letáků, propagační materiály
 - Návštěvy – červen, září 2013

Brno

- Domov pro seniory okružní
 - 300 reklamních letáků, propagační materiály
 - Návštěvy – únor, květen, srpen 2013
- Domov pro seniory Kociánka
 - 200 reklamních letáků, propagační materiály
 - Návštěvy – červenec, říjen 2013
- Domov pro seniory Věstonická
 - 200 reklamních letáků, propagační materiály
 - Návštěvy – leden, říjen 2013

Ostrava

- Agentura Slunce
 - 100 reklamních letáků, propagační materiály
 - Návštěvy – květen, srpen 2013
- Domov pro seniory Kamenec
 - 150 reklamních letáků, propagační materiály
 - Návštěvy – únor, červen, září 2013
- Domov pro seniory Lada
 - 100 reklamních letáků, propagační materiály
 - Návštěvy – červenec, říjen 2013

Praha

- Domov důchodců Jílové

- 100 reklamačních letáků, propagační materiály
- Návštěvy květen, září 2013
- Soukromý penzion pro seniory ROXY - Ubytovací služby s ošetrovatelskou péčí –
 - 100 reklamačních letáků, propagační materiály
 - Návštěvy březen, listopad 2013

Další příležitostí, kde bude klinika reprezentovat svou činnost v oblasti Prahy je Veletrh Senior Praha, jehož termín není doposud znám. Zde bude lékař přednášet o možnostech léčby šedého zákalu a návštěvníci budou mít dále možnost přístrojového měření zraku a konzultace možnosti řešení oční vady.

Činnost	Návštěvy v domovech pro seniory		
Dílní činnost	Časový plán	Rozpočet -náklady	Personální zajištění
Příprava prezentace	v průběhu roku 2013	0,-	L
Zajištění projektového plátna, PC	v průběhu roku 2013	0,-	ITVP
Reklamní letáky <ul style="list-style-type: none"> • návrh • schválení a korekce • tvorba – tisk 	v průběhu roku 2013	formát A5 oboustranné, barevné, lesklé 1 750 ks, cena za 1 ks 0,89,- Celkem 1 557,5,-	GoMKVP VS, GoMKVP DF
Reklamní předměty propisky, bločky sluneční brýle	v průběhu roku 2013	5 000,-	PoMKVP
Prezentace kliniky	v průběhu roku 2013	0,-	1 L
Náklady celkem		6 557,5,-	

Tab. 36 Návštěvy v domovech pro seniory (vlastní zpracování)

GoMKVP – grafici Oddělení marketingu a komunikace ze všech pracovišť

VS – vedení společnosti

TVP - technik

ZSVP – zdravotní sestra

LVP – lékař

DF – dodavatelská firma

PoMKVP – pracovníci Oddělení marketingu a komunikace ze všech pracovišť

ITVP – IT technik

6.4.4 Akční program SC2.1 Zřízení všeobecné ambulance na pracovišti ve Zlíně

Provozování všeobecné oční ambulance představuje pro kliniku rozšíření služeb široké veřejnosti. Při základních očních vyšetřeních mohou být zjištěny oční vady, které bude možno operačně řešit zákroky, které klinika poskytuje.

Pro zřízení všeobecné oční ambulance není potřeba zajistit žádné povolení, jelikož poskytovatel bude stejné zdravotnické zařízení – tedy Soukromá oční klinika ABC, a.s.

Jelikož klinika provozuje nestátní zdravotnické zařízení, má již zřízena všechna potřebná povolení a smlouvy se zdravotními pojišťovnami s širokou škálou nasmlouvaných výkonů.

Pro provozování všeobecné ambulance je nutné nakoupení potřebného přístrojového vybavení:

- Křeslo pro pacienta.....7 060 Kč
- Křeslo pro lékaře.....10 630 Kč
- Stůl se štěrbínovou lampou – klinika má k dispozici
- Brýlová skříň, čtecí tabulky – klinika má k dispozici
- Autorefraktometr, bezkontaktní tonometr.....150 000 Kč
- PC, projektor (optotyp), lékařský software – klinika má k dispozici
- Čočka 90D Volkova – klinika má k dispozici
- Goldmannova gonioskopická čočka.....5 000 Kč
- Pinzety.....2 000 Kč
- Fokometr, oftalmoskop.....18 000 Kč

Náklady na vybavení všeobecné oční ambulance činí 192 690 Kč. Náklady instalace, zapojení apod. činí 55 000 Kč.

Pověřením realizace všeobecné oční ambulance – koupí potřebných přístrojů a uvedení do provozu je pověřen projektový tým – manažer a manažerka projektů. V průběhu měsíce ledna bude nakoupeno vybavení pro obě pobočky. V průběhu dalších měsíců bude provedena instalace.

Otevření oční ambulance ve Zlíně je naplánováno k 1.4.2013.

Veřejnost bude informována o rozšíření služeb prostřednictvím webových stránek kliniky a facebookového profilu a inzerce v tisku. Inzerce bude umístěna ve čtyřech denících 5+2 dny Zlínsko, Slovácký deník, Dobrý den s kurýrem, Náš Zlín po 4 týdny (1/4 stránky) v nákladu 65 000 Kč.

6.4.5 Akční program SC2.2 Zřízení všeobecné ambulance na pracovišti v Brně

Zřízení všeobecné oční ambulance na pracovišti v Brně opět představuje pro kliniku rozšíření služeb a nárůst potenciálních klientů doporučených pro podstoupení chirurgického řešení oční vady. Všeobecná oční ambulance v Brně bude součástí Soukromé oční klinika ABC, a.s.. Z tohoto důvodu není nutné zřizování případných povolení či smluv se zdravotními pojišťovnami.

Otevření oční ambulance na pracoviště v Brně je naplánováno k 1.6. 2103.

Zřízení oční ambulance je v kompetenci projektového týmu – manažera a manažerky projektů. Vybavení všeobecné oční ambulance je totožné s pobočkou ve Zlíně s náklady 192 690 Kč. Náklady na zapojení a instalaci činí 50 000 Kč. Veřejnost bude informována o nové ambulanci prostřednictvím webových stránek kliniky a facebookového profilu. Dalším prakmenem zprostředkování informace jsou místní deníky: Brněnský deník, 5+2 dny Brno, Brněnský týdeník, MF Dnes po 4 týdny (1/4 stránky) v nákladu 75 000 Kč.

V průběhu měsíce ledna bude nakoupeno vybavení pro obě pobočky. V průběhu dalších měsíců bude provedena instalace.

6.5 Rozpočet

Rozpočet na marketingový plán roku 2013 byl sestaven vedením společnosti. Rozdělení do jednotlivých akčních plánů měli na starosti odpovědné osoby, které odpovídají za jeho průběžnou kontrolu a dodržování. Rozpočet byl sestaven ve výši 1 751 678,5 Kč a odrážel průměrné ceny minulého roku s přiměřenou finanční rezervou. Při tvorbě marketingového plánu byly vyčleněny zdroje 1 850 000 Kč - čili odpovědným osobám se zdařilo nastavit marketingový plán s nižšími náklady, než bylo předpokládáno.

Akční program	Předpokládané náklady	Zdroje
Akční program SC1.1	1 114 741,-	1 150 000,-
*Akční program SC1.2	0,-	0
Akční program SC1.3	6 557,5,-	10 000,-
Akční program SC2.1	312 690,-	345 000,-
Akční program SC2.2	317 690,-	345 000,-
Celkem	1 751 678,5,-	1 850 000,-

Tab. 37 Rozpočet (vlastní zpracování)

Nejvíce nákladným akčním programem je Akční program SC1.1, který je zaměřen na podporu jedné ze stěžejních služeb kliniky, a to laserové operace. Cílem je zvýšení povědomí o laserových operacích, které klinika poskytuje, mezi cílovou skupinou 18 – 40 let. Akční program sestává ze tří skupin činností propagace kliniky, a to:

- Umístění informačních stánků na hudebních festivalech s celkovou výší nákladů 115 534 Kč.
- Umístění informačních stánků u příležitostí společenských oslav významných dnů, svátků či výročí s celkovou výší nákladů 955 172 Kč.
- Provedení besed na vysokých školách s celkovou výší nákladů 44 035 Kč.

Finančně nejnáročnější je umístění informačních stánků u příležitosti společenských oslav významných dnů. Důvodem je zejména inzerce v tisku a rozhlasové spoty oznamující široké veřejnosti účast kliniky u daných příležitostí.

*Naopak, nejmenší finanční zátěží je pro kliniku akční program SC1.2, který je zaměřen na zpřístupnění laserových operací více sociálních skupinám prostřednictvím stanovení slevových termínů. Nicméně, i přes to, že není nutné vynaložit okamžitý jednorázový výdaj, je žádoucí ověřit si návratnost této investice. V rámci marketingového plánu je stanoveno 147 slevových operačních dní s průměrným počtem operací 15 na jeden operační den. Celková investice v podobě slevy 10 000 Kč na jednu operaci při provedení 15-ti operací denně ve 147 slevových operačních dnech činí 22 050 000 Kč.

Investice – 22 050 000,-

Průměrná cena operace po slevě – 34 000,- ((40 000 + 44 000) / 2 – 10 000)

Návratnost investic $22\,050\,000/34\,000 = 648,53$ tj. 649 operací

Počáteční investice ve výši 22 050 000,- v podobě slevy na operace je navracena po provedení 649 laserových zákroků, což odpovídá zhruba 44 operačním dnům.

6.6 Měření a kontrola

Kontrola je významným faktorem při sestavování a realizování marketingového plánu. Kontrolováno musí být nejenom finální splnění marketingového plánu, ale zejména pak kontrola akčních programů v průběhu jejich plnění. Průběžné plnění marketingového plánu zohledňuje časové, věcné, nákladové a kvalitativní aspekty. Plnění jednotlivých částí akčního programu a jeho kontrolu má v kompetenci vedoucí Oddělení marketingu a komunikace na jednotlivém pracovišti. Po ukončení dané akce je provedena kontrola úspěšnosti prostřednictvím ředitelství Oddělení marketingu a komunikace ve Zlíně.

Finální – konečné měření a kontrolování je předmět činnosti vedení společnosti.

Akční programy	Kontrola - odpovědnost
Akční program SC1.1	VoMK, ŘVoMK
Akční program SC1.2	VoMK, ŘVoMK
Akční program SC1.3	VoMK, ŘVoMK
Akční program SC2.1	VPO, ŘVoMK
Akční program SC2.2	VPO, ŘVoMK

Tab. 38 Kontrola (vlastní zpracování)

VoMK – vedoucí Oddělení marketingu a komunikace na jednotlivých pracovištích

ŘVoMK – ředitelství Oddělení marketingu a komunikace ve Zlíně

VPO – vedoucí Projektového oddělení z centrály Zlín

SC1.1

Měření úspěšnosti daného akčního programu bude probíhat prostřednictvím měření počtu rozdaných informačních letáků, počtu zájemců o provedení měření v měřicím autě a poskytnutém množství slevových karet vhodným zájemcům laserových operací. Toto měření bude probíhat bezprostředně po ukončení dané marketingové akce. V případě, že bude rozdáno alespoň 80 % reklamních letáků a slevových karet, akce bude považována za úspěš-

nou - v její první fázi. Další měření bude probíhat prostřednictvím informačního centra kliniky, kdy bude kontrolován počet zájemců objednaných k laserové operaci. Pokud bude k 1.12.2013 provedeno 7 000 laserových operací, bude cíl splněn.

SC1.2

Využívání slevových akcí laserových operací v rámci objednávání se na dané slevové termíny bude měřeno statisticky prostřednictvím nemocničního informačního systému. Je žádoucí, aby pacienti využívali objednávků do slevových termínů. V případě obsazenosti alespoň 80 % slevových termínů, lze tuto akci považovat za úspěšnou.

SC1.3

Besedy pro seniory budou probíhat zejména v daných domovech pro seniory. Úspěšnost těchto akcí bude prováděna prostřednictvím počtu zájemců o prezentaci služeb kliniky a následném počtu objednaných pacientů dle předběžného plánu.

Pokud bude k 1.12.2013 provedeno 12 000 operací katarakty, bude cíl splněn.

SC2.1.

Zřízení všeobecné ambulance na pracovišti ve Zlíně a v Brně. Úspěšnost se odvíjí od splnění termínu dokončení.

Pokud bude zřízena a otevřena všeobecná oční ambulance ve Zlíně k 1.4.2013, bude cíl splněn

SC2.2

Pokud bude zřízena a otevřena všeobecná oční ambulance v Brně k 1.6.2013, bude cíl splněn.

6.7 Riziková analýza

Pro kvalitně zpracovaný marketingový plán je důležité zpracování rizikové analýzy – tedy identifikace možných rizik, jejich analýza – zhodnocení pravděpodobnosti výskytu a stanovení závažnosti rizika, a určení opatření. Rizika lze dle pravděpodobnosti výskytu a závažnosti rozdělit dle následující tabulky:

Stupeň	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost – míra rizika	Škála
1	nepravděpodobné	nevýznamné riziko	1-20
2	málo pravděpodobné	přijatelné riziko	21-40
3	pravděpodobné	riziko, je nutná zvýšená pozornost	41-60
4	velmi pravděpodobné	značné riziko, nutná zvýšená pozornost	61-80
5	vysoce pravděpodobné	vysoké riziko	81-100

Tab. 39 Riziková analýza (vlastní zpracování)

Opatření proti hrozícím rizikům jsou žádoucí u rizik, které představují stupeň v rozmezí 2 - 5. V rámci marketingového plánu Soukromé oční kliniky ABC pro rok 2013 je riziková analýza následující:

Riziko	Závažnost rizika – stupeň	Pravděpodobnost výskytu - stupeň	Opatření
Nezájem potenciálních klientů o služby všeobecné oční ambulance	3	2	Informování veřejnosti o těchto službách prostřednictvím webové stránky klinika a facebookového profilu, reklama v tisku
Nekvalitní služby	3	2	Kontrola spokojenosti klientů, zlepšování poskytovaných služeb, motivace zaměstnanců
Překročení rozpočtu	4	3	Neustálá, kvalitní a důsledná kontrola dodržování jednotlivých akčních programů marketingového plánu
Nedostatečné finanční prostředky na marketingový plán	4	3	Vytvoření rezerv
Grafické, textové či gramatické nedostatky na letácích	4	5	Neustálá průběžná kontrola

Tab. 40 Riziková analýza kliniky (vlastní zpracování)

Největším rizikem pro kliniku představují grafické, textové či gramatické nedostatky na propagačních letácích, dále nedostatečné finanční prostředky na marketingový plán a při-

padné překročení rozpočtu. Pro eliminaci těchto rizik je žádoucí provádět neustálou průběžnou kontrolu a zkvalitňovat služby prostřednictvím motivace zaměstnanců.

6.8 Nákladová analýza

Odpovědné osoby provedli rozpočet na jednotlivé akční plány pro marketingový plán klinik pro rok 2013 ve výši 1 721 367,5 Kč. Zdroje na marketingový plán pro rok 2013 byly stanoveny ve výši 1 800 000 Kč. V následující tabulce jsou podrobně rozepsány náklady jednotlivých akčních plánů dle měsíců v roce.

Měsíc r. 2013	Akční program SC1.1	Akční program SC1.2	Akční program SC1.3	Akční program SC2.1	Akční program SC2.3	Celkem
leden	46 046,-	0	6 557,5,-	192 690,-	192 690,-	437 983,5,-
únor	123 258,-	0	0	55 000,-	50 000,-	228 258,-
březen	121 558,-	0	0	65 000,-	75 000,-	261 558,-
duben	233 500,-	0	0	0	0	233 500,-
květen	110 554,-	0	0	0	0	110 554,-
červen	205 190,-	0	0	0	0	205 190,-
červenec	108 000,-	0	0	0	0	108 000,-
srpen	62 600,-	0	0	0	0	62 600,-
září	104 035,-	0	0	0	0	104 035,-
říjen	0	0	0	0	0	0
listopad	0	0	0	0	0	0
prosinec	0	0	0	0	0	0
Celkem	1 114 741,-	0	6 557,5,-	312 690	317 690,-	1 751 678,5,-

Tab. 41 Nákladová analýza (vlastní zpracování)

Z hlediska nákladů je nejnáročnější měsíc leden a to z důvodu nákupu přístrojového vybavení pro všeobecnou oční ambulanci ve Zlíně a v Brně. Další náročný měsíc je březen, kdy je prováděna kampaň na podporu zvýšení povědomí o zřízení všeobecné oční ambulance ve Zlíně a v Brně. Dále je to měsíc duben, kdy jsou realizovány reklamní rozhlasové spoty pro Zlínský filmový festival, dále inzerce v tisku, reklamní předměty a vzorky vitamínové-

ho prostředku ABCoptal TOP Q. Naopak nejméně náročné jsou měsíce říjen, listopad a prosinec, kdy se klinika zaměřila na besedy na vysokých školách. Náklady jsou nulové, jelikož reklamní letáky a slevové karty byly pořízeny v předešlých měsících a samotné besedy jsou realizovány interními zaměstnanci – lékaři.

6.9 Časová analýza

Marketingový plán a jeho jednotlivé akční programy je žádoucí podrobit také časové analýze. V následující tabulce jsou popsány jednotlivé činnosti, které je nutné provést pro realizaci každého akčního programu, jejich trvání ve dnech a také činnosti, které jim předcházejí.

	Činnost	Doba trvání	Předchozí činnost
A	Zahájení projektu	1 den	
B	Sestavení rozpočtu	2 dny	A
C	Sestavení náplně akčního programu a předběžného časového plánu	2 dny	B
D	Rozdělení úkonů a proškolení zaměstnanců	1 den	C
E	Vypracování metodického pokynu daného akčního programu	2 dny	D
F	Zajištění reklamního informačního stánku a jeho vybavení	5 dní	E
G	Zajištění a uvolnění přístrojového vybavení	3 dny	C
H	Návrh, korekce a schválení reklamních letáků	5 dní	E
I	Tisk letáků	15 dní	H
J	Návrh, korekce a schválení slevových karet	5 dní	E
K	Tisk slevových karet	15 dní	J
L	Návrh inzerce v brožuře festivalu či veletrhu	10 dní	H
M	Schválení inzerce v brožuře veletrhu	5 dní	L
N	Návrh, korekce, schválení Inzerce v tisku	10 dní	E
O	Návrh a schválení rozhlasového spotu	10 dní	E
P	Objednání reklamních předmětů propisky, bločky, sluneční brýle	10 dní	H

Q	Návrh, korekce, schválení a výroba reklamní plachty – bannery před budovou	17 dní	F
R	Návrh, korekce, schválení a výroba Logo na vlajkovém systému	17 dní	F
S	Vzorky ABCoptal TopQ 10	14 dní	C
T	Kontrola zajištění jednotlivých částí akčního programu	průběžně	E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S
U	Prezentace klinika na festivalu či veletrhu	2-3 dny	E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T
V	Finální kontrola úspěšnosti akce	5 dní	U

Tab. 42 Činnosti konané v rámci každého akčního programu
 Dané činnosti budou zpracovány pro potřeby zjištění kritické cesty pomocí programu WinQSB PERT/CPM. Vstupní data v programu WinQSB PERT/CPM:

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

Tab. 43 Vstupní data

Z výše uvedených vstupních dat program zpracoval následující časovou analýzu s vyhodnocením možných dřívějších a nejzazších začátků a konců aktivit.

Výsledkem je nejkratší doba uskutečnění projektu 38 dnů a 4 kritické cesty.

07-20-2013 16:03:01	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	2	1	3	1	3	0
3	C	Yes	2	3	5	3	5	0
4	D	Yes	1	5	6	5	6	0
5	E	Yes	2	6	8	6	8	0
6	F	Yes	5	8	13	8	13	0
7	G	no	3	5	8	27	30	22
8	H	no	5	8	13	10	15	2
9	I	no	15	13	28	15	30	2
10	J	no	5	8	13	10	15	2
11	K	no	15	13	28	15	30	2
12	L	no	10	13	23	15	25	2
13	M	no	5	23	28	25	30	2
14	N	no	10	8	18	20	30	12
15	O	no	10	8	18	20	30	12
16	P	no	10	13	23	20	30	7
17	Q	Yes	17	13	30	13	30	0
18	R	Yes	17	13	30	13	30	0
19	S	no	14	5	19	16	30	11
20	U	Yes	3	30	33	30	33	0
21	V	Yes	5	33	38	33	38	0
	Project Completion Time	=	38	days				

Tab. 44 Výsledky časové analýzy

Výsledné 4 kritické cesty:

07-20-2013	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3	Critical Path 4
1	A	A	A	A
2	B	B	B	B
3	C	C	C	C
4	D	D	D	D
5	E	E	E	E
6	F	F	F	U
7	Q	R	U	V
8	U	U	V	
9	V	V		
Completion Time	38	38	38	38

Tab. 45 Kritické cesty

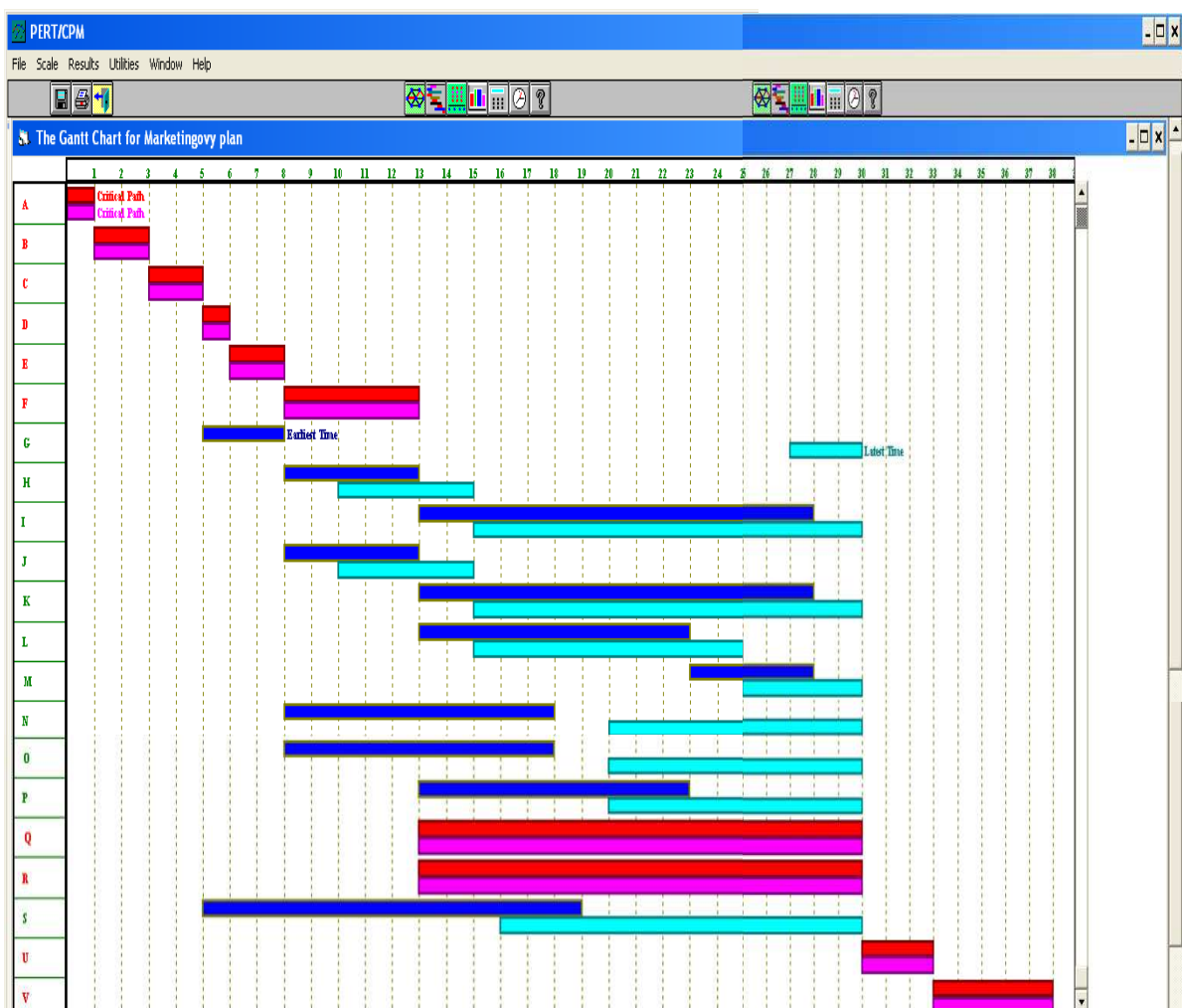
Na základě provedené časové analýzy byly rozpoznány čtyři kritické cesty:

- 1) A → B → C → D → E → F → Q → U → V
- 2) A → B → C → D → E → F → R → U → V
- 3) A → B → C → D → E → F → U → V →

4) $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow V$

Všechny čtyři kritické cesty jsou v rozmezí 38 dnů. Tedy, pro naplánování, zajištění, splnění a kontrolu daného akčního programu je bezpodmínečně nutné realizovat dané aktivity jednotlivých kritických cest. Výsledné oblasti kritických cest s vyznačením kritických aktivit:

- Jednotlivé části akčního programu jsou časově ohraničeny, přičemž příslušná barva označuje časový údaj.
- Aktivity, které jsou znázorněny červenou/fialovou barvou jsou kritické. Neexistuje tedy žádná časová rezerva.
- Aktivity, které jsou znázorněny tmavomodře se vyznačují časovou rezervou. Barva tmavomodrá vyjadřuje jejich první možný počátek a barva světlomodrá nejzazší možný počátek.



Tab. 46 Kritické aktivity

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá vytvořením marketingového plánu Soukromé oční kliniky ABC pro rok 2013 s cílem vytvoření vyšší přidané hodnoty pro své klienty a zajištění nárůstu počtu nových klientů poptávajících služby kliniky. Na základě provedené zevrubné analýzy v analytické části diplomové práce byly zjištěny hlavní silné a slabé stránky kliniky a zejména pak příležitosti a hrozby.

Při tvorbě marketingového plánu bylo vycházeno ze silných stránek kliniky – silné postavení a vysoké renomé kliniky v ČR. Tento fakt je zapříčiněn zavedením několika typů očních operací jako první v ČR, Evropě či ve světě, což představuje nejdelší zkušenost v provádění těchto očních operací. Atraktivita kliniky pro pacienty je tedy způsobena právě nejdelší zkušeností s danými očními operacemi a kvalifikovaným a vysoce erudovaným personálem. Hrozbu pro kliniku představují nabídky konkurenčních klinik. Naopak příležitost lze spatřovat ve fenoménu stárnutí populace a využívání nových, šetrnějších operačních metod. Při tvorbě marketingového plánu bylo cílem odstranit či eliminovat zjištěné slabé stránky – nekvalitní a krátkodobé strategické plánování. Marketingový plán je tedy vypracován z dlouhodobé hlediska na základě strategického plánování s cílem využití silných stránek, eliminace slabých stránek, využití příležitostí a provedení opatření proti hrozbám. Vizí kliniky je stát se nejvyhledávanější klinikou očního lékařství v České republice.

Pro zajištění výše zmíněného obsahu marketingového plánu musí klinika zvýšit povědomí o své činnosti a rozšířit své služby. Konkrétní strategické cíle jsou následující:

1) Získání nových pacientů laserových operací a operací šedého zákalu – katarakty

Cílem je dosáhnout provedení 7 000 laserových operací a 12 000 operací katarakt. K 1.3.2013 2 000 laserových operací, 3 000 operací katarakt. K 1.6.2013 4 000 laserových operací, 6 000 operací katarakt. K 1.9.2013 5 200 laserových operací, 8 000 operací katarakt. K 1.12.2013 7 000 laserových operací, 12 000 operací katarakt.

2) Rozšíření nabídky služeb - zřízení všeobecné ambulance na pracovišti ve Zlíně, Brně

K 1.4.2013 zřízení všeobecné oční ambulance na pracovišti ve Zlíně, k 1.6.2013 zřízení všeobecné oční ambulance na pracovišti v Brně.

Úspěšnost marketingového plánu soukromé oční kliniky ABC lze hodnotit prozatím na základě uskutečněných akčních programů a následného zájmu pacientů o dané oční operace. Do této doby byly realizovány některé aktivity v rámci daných akčních programů:

- SC1.1 Informační stánky na hudebních festivalech, u příležitosti společenských oslav významných dnů, svátků či výročí – do 30. července 2013
- SC1.2 Slevové termíny laserových operací do 30. července 2013
- SC.3 Besedy v domovech pro seniory do 30. července 2013
- SC2.1, SC2.2 Zřízení všeobecné ambulance na pracoviště ve Zlíně, Brně.

Úspěšnost realizovaných akčních programu lze posoudit na základě měření počtu provedených operací. K 30. červenci 2013 bylo provedeno 4 200 laserových operací (plán – k 1.6.2013 4 000 laserových zákroků, k 1.9.2013 5 200 laserových operací). Lze tedy předpokládat, že k 1. září 2013 bude splněn cíl daného počtu laserových operací.

Akční program zaměřený na osvětu operací šedého zákalu prostřednictvím besed v domovech pro seniory SC1.3 byl hodnocen k 30. červenci 2013. K tomuto dni bylo provedeno 7 026 operací šedého zákalu (plán k 1.6. 6 000 operací katarakt, k 1.9. 8000 operací). Lze tedy předpokládat, že k 1. září 2013 bude splněn cíl daného počtu operací šedého zákalu.

K danému počtu realizovaných očních operací jistě přispělo i úspěšné otevření očních ambulančí na pracovištích ve Zlíně a v Brně.

V tuto chvíli marketingový plán dopomohl splnit stanovené strategické cíle, přičemž další části akčních programů budou realizovány dle plánu do konce roku 2013 s jejich pravidelným měřením a hodnocením.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] COOPER, John a Peter LANE, 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8071696412.
- [3] ČLK, © 2011. Stavovský předpis č. 10 České lékařské komory. *Etický kodex České lékařské komory*. [online]. [cit.2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.lkcr.cz/informace-262.html>
- [4] ČSÚ, © 2013a. Statistika. *Makroekonomické údaje*. [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty
- [5] ČSÚ, © 2013b. Databáze ročních národních účtů. [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.spotr_dom
- [6] DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
- [7] EXNER, Lubomír, Tomáš RAITER a Dita STEJSKALOVÁ, 2005. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-73-8.
- [8] FORTENBERRY, John L. © 2010. *Health care marketing: tools and techniques*. 3rd ed. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers. ISBN 978-0-7637-6327-5.
- [9] GLADKIJ, Ivan, 2003. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, xii. ISBN 80-7226-996-8.
- [10] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL, 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [11] HESKOVÁ, Marie, 2012. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. ISBN 978-80-87472-25-5.
- [12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [13] JANEČKOVÁ, Lidmila a VAŠTÍKOVÁ Miroslava, 2000. *Marketing služeb*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-995-0.

- [14] KOTLER, Philip, 1995. *Marketing management: analýza plánování, využití, kontrola*. 2. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085605082.
- [15] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [16] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [17] KOTLER, Philip, Joel SHALOWITZ a Robert J. STEVENS, 2008. *Strategic Marketing for Health Care Organizations*. USA, San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0-7879-8496-0.
- [18] KRIPA, Karlo. ©2013. Sector 1: Hospital and Healthcare services. In: *Scribd* [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/19230138/2-Hospital-and-Healthcare-Services>
- [19] MPSV, ©2011. Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice v letech 1993 – 2010. [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/9342/ukazatele_2010b.pdf
- [20] MZČR, ©2010. Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Legislativa/obsah/zdravotnipojisteni_1791_11.html
- [21] PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada. ISBN 807169276x.
- [22] POPOVIČ, Anton, 2012. Celkové výdaje na zdravotnictví 2007 – 2011. *ÚZIS*. [online]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/rychle-informace/celkove-vydaje-na-zdravotnictvi-2007-2011>
- [23] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- [24] STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ, 2010. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-927-3.
- [25] STAŇKOVÁ, Pavla, 2013. *Marketing zdravotnictví*. Zlín: Tigris. ISBN 978-80-86062-84-6.

- [26] SZARVAS, Daniel, 2007. Nestátní zdravotnické zařízení (a optometristé). Česká kontaktologická společnost. [online]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: http://www.cks.cz/doc/nestatni_zdrav_zarizeni_2011.pdf
- [27] THOMAS, Richard K, ©2008. *Health services marketing*. 2nd ed. New York: Springer science+Business Media, LLC. ISBN 978-0-387-73604-4.
- [28] ÚZIS ČR, ©2011. Ročenky. *Zdravotnická ročenka České republiky 2010*. [online]. [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/katalog/rocenky/zdravotnicka-rocenka-ceske-republiky>
- [29] ÚZIS ČR, ©2012a. Zdravotnická statistika. *Sít' zdravotnických zařízení 2011*. [online]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/katalog/zdravotnicka-statistika/sit-zdravotnickych-zarizeni>
- [30] ÚZIS ČR, ©2012b. Zdravotnická statistika. *Činnost zdravotnických zařízení ve vybraných oborech léčebně preventivní péče 2011*. [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/katalog/zdravotnicka-statistika/cinnost-zdravotnickych-zarizeni-ve-vybranych-oborech>
- [31] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [32] VONDRÁČEK, Lubomír, 2001. Reklama a poskytování zdravotní péče. *Medicína* [online]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: http://www.medicina.cz/odborne/clanek.dss?s_id=3965
- [33] Webové stránky kliniky – Z důvodu zamítnutí uvádění názvu kliniky vedením nelze uvést i webové stránky kliniky, jelikož obsahují název kliniky
- [34] ZLÁMAL, Jaroslav, 2009. *Marketing ve zdravotnictví*. 2 vyd. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 978-80-7013-503-7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

GoMKZ	grafici Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Zlín
GoMKP	grafici Oddělení marketingu a komunikace z pobočky Praha-Průhonice
GoMKO	grafici Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Ostrava
GoMKC	grafici Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště České Budějovice
GoMKB	grafici Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Brno
GoMKVP	grafici Oddělení marketingu a komunikace ze všech pracovišť
VoMKC	vedoucí oddělení marketingu a komunikace z pracoviště České Budějovice
VoMKZ	vedoucí oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Zlín
PoMKZ	pracovníci oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Zlín
PoMKP	pracovníci Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Praha-Průhonice
PoMKO	pracovníci Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Ostrava
PoMKC	pracovníci oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Č. Budějovice
PoMKB	pracovníci Oddělení marketingu a komunikace z pracoviště Brno
PoMKVP	pracovníci Oddělení marketingu a komunikace ze všech pracovišť
OZB	obchodní zástupce z pracoviště Brno
OZO	obchodní zástupce z pracoviště Ostrava
OZP	obchodní zástupce z pracoviště Praha-Průhonice
VrS	vrchní sestra
VS	vedení společnosti
StS	staniční sestra
T	technik
ZS	zdravotní sestra
L	lékař

DF	dodavatelská firma
TVP	technik všechna pracoviště
ZSVP	zdravotní sestra všechna pracoviště
LVP	lékař všechna pracoviště
PoMKVP	pracovníci Oddělení marketingu a komunikace ze všech pracovišť
ITVP	IT technik všechna pracoviště

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Marketingové řízení (Blažková, 2007, s. 16)	15
Obr. 2 Vztah mezi marketingovým a strategickým plánováním (Kotler, 1995, s. 39)	18
Obr. 3 Strategické marketingové plánování (Vašítková, 2008, s. 38)	20
Obr. 4 Správný pohled na organizační schéma firmy(Kotler, 1995, s. 495).....	21
Obr. 5 Komplexní produkt (příklad: operace) (Zlámal, 2009, s. 71).....	29
Obr. 6 Počet provedených laserových operací na klinice(vlastní zpracování).....	47
Obr. 7 Počet provedených operací katarakty v ČR (vlastní zpracování)	48
Obr. 8 Počet provedených operací katarakty na klinice (vlastní zpracování).....	48
Obr. 9 Počet provedených operací sítnice na klinice (vlastní zpracování)	49
Obr. 10 Počet provedených operací horních víček na klinice (vlastní zpracování).....	51
Obr. 11 Rozdělení lékařů dle jednotlivých zdravotnických zařízení dle zřizovatele (vlastní zpracování) (ÚZIS ČR, ©2012a).....	54
Obr. 12 HDP ČR na 1 obyvatele (vlastní zpracování) (ČSÚ, ©2013a).....	55
Obr. 13 Výdaje domácností na ambulantní léčbu v ČR (vlastní zpracování) (ČSÚ, ©2013a).....	56
Obr. 14 Věkové složení obyvatelstva v ČR v roce 2011 (ÚZIS, ©2011).....	59
Obr. 15 Čistý měsíční příjem na osobu (vlastní zpracování) (MPSV, ©2011)	59
Obr. 16 Rozdělení klientů kliniky dle diagnózy (vlastní zpracování)	66

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Marketingový mix služeb (vlastní zpracování)	22
Tab. 2 Marketingová komunikace (vlastní zpracování) (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 108 – 109).....	24
Tab. 3 Analýza makroprostředí (vlastní zpracování) (Staňková, 2003, s. 68).....	27
Tab. 4 Analýza vnitřního mikroprostředí (vlastní zpracování) (Janečková a Vašítková, 2000, s. 77 - 78).....	29
Tab. 5 Analýza BCG (vlastní zpracování)	52
Tab. 6 Výdaje domácností na ambulantní léčbu v ČR v mil. Kč (Popovič, 2012).....	58
Tab. 7 Podíl zdrojů financování na celkových výdajích na zdravotnictví v % (Popovič, 2012).....	58
Tab. 8 Analýza PESTE (vlastní zpracování)	61
Tab. 9 Analýza příležitosti (vlastní zpracování)	61
Tab. 10 Analýza příležitostí kliniky (vlastní zpracování).....	62
Tab. 11 Analýza hrozeb (vlastní zpracování)	62
Tab. 12 Analýza hrozeb kliniky (vlastní zpracování)	63
Tab. 13 Grafické pokrytí očních klinik (vlastní zpracování)	68
Tab. 14 Nabídka poskytovaných služeb klinik (vlastní zpracování)	69
Tab. 15 Tab.14 Délka praxe laserových operací klinik (vlastní zpracování).....	70
Tab. 16 Délka praxe chirurgické léčby klinik (vlastní zpracování)	71
Tab. 17 Délka praxe léčby keratokonu klinik(vlastní zpracování)	71
Tab. 18 Délka praxe operace výměny čoček pomocí laseru (vlastní zpracování)	71
Tab. 19 Délka praxe Implantace umělé rohovky Boston KPRO (vlastní zpracování)	71
Tab. 20 Délka praxe operace šedého zákalu (vlastní zpracování)	71
Tab. 21 Analýza vnitřního mikroprostředí kliniky (vlastní zpracování).....	74
Tab. 22 SWOT matice (vlastní zpracování)	81

Tab. 23 Strategický cíl 1 (vlastní zpracování)	88
Tab. 24 Strategický cíl 2 (vlastní zpracování)	89
Tab. 25 Rock for People (vlastní zpracování)	92
Tab. 26 Bažant Pohoda (vlastní zpracování)	92
Tab. 27 Colours of Ostrava (vlastní zpracování)	93
Tab. 28 Společenské akce (vlastní zpracování)	95
Tab. 29 Mezinárodní veletrh OPTA (vlastní zpracování)	96
Tab. 30 Medical Fair Brno (vlastní zpracování)	99
Tab. 31 Majáles Ostrava (vlastní zpracování)	100
Tab. 32 Rally Český Krumlov (vlastní zpracování).....	101
Tab. 33 16. Mezinárodní veletrh stavebnictví (vlastní zpracování).....	104
Tab. 34 International Prague Car Festival (vlastní zpracování).....	105
Tab. 35 Besedy na VŠ (vlastní zpracování)	107
Tab. 36 Návštěvy v domovech pro seniory (vlastní zpracování)	112
Tab. 37 Rozpočet (vlastní zpracování)	114
Tab. 38 Kontrola (vlastní zpracování)	115
Tab. 39 Riziková analýza (vlastní zpracování).....	117
Tab. 40 Riziková analýza kliniky (vlastní zpracování).....	117
Tab. 41 Nákladová analýza (vlastní zpracování)	117
Tab. 42 Činnosti konané v rámci každého akčního programu.....	118
Tab. 43 Vstupní data	120
Tab. 44 Výsledky časové analýzy	121
Tab. 45 Kritické cesty	121
Tab. 46 Kritické aktivity	122

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Grafické návrhy reklamních atribut

PŘÍLOHA P I: NÁVRHY REKLAMNÍCH ATRIBUT

a) Slevová karta



b) Propagační leták



c) propagační leták Laserové operace

Zlín Brno Ostrava České Budějovice Praha - Průhonice

ABC SOUKROMÁ OČNÍ KLINIKA



Laserové vybavení
Laserové zákroky • Ceník

Nejnovější přístroje pro operace očních vad

6D laser Schwind Amaris 7505
Gemini je jedinou klinikou v České republice, která používá 6D laser Amaris 7505 německého výrobce Schwind. Jedná se o nerychlější a nejpřesnější laser pro operace očních vad na světě.

Schwind Amaris 7505 nabízí jedinečné technologické vlastnosti, které u laserů jiných výrobců nenajdeme. 6D laser sleduje vlněný mikropohyb oka v průběhu operace v šesti osách. Umožňuje pak laserový paprsek na oko přesněji, než bylo doposud možné. Výsledkem je vysoká kvalita vidění.

Lidské oko vykonává neustálé mikropohyby. Přestože pacienti tyto pohyby většinou ani nevnímají a naopak se snaží soustředěně a klidně sledovat světelný bod v laseru, je důležité, aby laser neustále vyhodnocoval všechny oční mikropohyby. Jedná tak lze dosáhnout naprosto přesného fození laserového paprsku, které je nezbytné pro precizní odstranění dioptrií.

Důležitá je také rychlost laseru. 6D laser Amaris 7505 je nerychlější laserem na operace očních vad současnosti.




Femtosekundový laser Crystal Line
Od ledna 2012 provozuje oční klinika Gemini nový švýcarský femtosekundový laser Crystal Line. Jedná se o nerychlější a nejpřesnější laser pro operace očních vad současnosti.

Při metodě LASIK femtosekundovým laserem je celý zákrok od začátku do konce prováděn s pomocí laserů. Nejpoužívanější mechanická nástroje (mikrokanthomy). Z toho důvodu se metoda také někdy označuje jako all-laser LASIK nebo blokovaná LASIK.



Díky precizní laserové technice je dosaženo vysoké kvality vidění. Jeho zlepšení po operaci probíhá velmi rychle - většinou už po několika hodinách po zákroku vidí pacienti velmi dobře.

VICTUS - laser pro operace katarakty a operace očních vad
Jako první pracoviště v Evropě provádí oční klinika Gemini od února 2012 laserové operace šedého zákalu s využitím femtosekundového laseru VICTUS.

Ve srovnání s klasickou ultrazvukovou operací šedého zákalu je nová metoda šetrnější, bezpečnější a podstatně preciznější. Laser německé výroby poskytuje možnost individuálně nastavit parametry podle konkrétního oka. Např. kapsulorhexis má přesné kruhový tvar o daném průměru (např. 4,75 mm) a může být ovládnuta na optickou osu, což je důležité hlavně u multifokálních čoček.

Během zákroku je metodou OCT v reálném čase zobrazena struktura předního segmentu oka, což přispívá k bezpečnému a kontrolovanému průběhu operace. Laser VICTUS narybnou všechny kroky, které oční chirurg při operaci klasickou metodou ručně provádí. Pouze přispívá k větší přesnosti, šetrnosti a bezpečnosti zákroku tím, že některé části zákroku vykonává pouze pomocí laserového paprsku.




Odstanění laserem fragmentovaných hmot čočky a implantací umělé čočky provádí chirurg manuellně. Výhodou je také snáze namíření jemných struktur vníání oka a šetrnost k endotelu rohovky. Laser nabízí možnost při operaci katarakty zároveň kompenzovat rohovkový astigmatismus. Jako jediný laser na světě umožňuje VICTUS také operaci presbyopie metodou INTRACOR. Provádí se na neostigmatním oku a kompenzace presbyopie přibližně 1,25D.

Operaci katarakty femtosekundovým laserem VICTUS podstoupil jako jeden z prvních pacientů v Evropě v únoru 2011 i prezident České republiky Václav Klaus.

d) propagační leták Operace čočky a šedého zákalu

Operace čočky a šedého zákalu na oční klinice ABC

Operace čočky se provádí při šedém zákalu nebo uží vadit, kterou je vhodné nahradit umělkou nitrooční čočkou. Šedý zákal (katarakt) znamená, že přirozená oční čočka se zakaluje. Během průchodu světelných paprsků do oka, a tím zhoršuje vidění. Rozšířením tohoto problému je operace - zakalená čočka se odstraní a na její místo se vloží čočka umělá. Může rozhodnout si vybrat z několika typů čoček. **Léte se vlastnostmi a evant, zápalatkem. Všechny čočky, které klinika Gemini používá, jsou vyrobeny z nejvyšších materiálů a umožňují bezstarostnou operaci mikroskopem.**



STANDARD	Jedná se o kvalitní standardní nitrooční čočku. Pacientovi po operaci umožňují vidění na jednu vzdálenost - většinou vyberáme čočku tak, aby oko videlo dobře do dálky. Do blízka na čtení jsou potřeba brýle.	První léčivá zpráva po operaci
GOLD	Kvalitnější tzv. multifokální optika, poskytní jako v kvalitních fotoaparátech a kamerách, poskytuje lepší obraz a zpevňuje rozostřené detaily. Také zpevňuje vidění ze blízka, což je důležité například při čtení. Kromě UV filtru má navíc filtr nebezpečného modrého světla, který chrání sítnici a snižuje riziko tzv. makulární degenerace. Na čtení jsou zapotřebí brýle.	Úspora až 2000 Kč na jednu oko
TORICKÁ ČOČKA	Torická čočka je vhodná pro některé oční a tzv. cylindrickou vadu. Při běžných operacích není vhodná.	Úspora až 10000 Kč na jednu oko
MULTI-FOKÁLNÍ ČOČKA	Umožňuje vidět na různé vzdálenosti bez brýlí - tedy do dálky i do blízka. To znamená, že je vhodná pro běžný život člověka, jenž je dříve neřešitelný na brýlích. Na vidění s multifokální čočkou je zapotřebí si někdy zvyknout. V ceně je zahrnuta i dodatečná vidění laserem LASIK šestiměsíčním lečením pro maximální kvalitu zraku, která se v případě potřeby provádí přírodně 2 měsíce po operaci. Čočky jsou vyrobeny z nejvyšších materiálů a obsahují i filtr chránící sítnici.	Úspora až 25000 Kč na jednu oko

POUČENÍ

Co po operaci můžete?
Dostávat se dle doporučení na kortikoidy a očerní kvař, při ústředních nepohodě.
Ažkoliv si do oka vloží dle instrukcí, které obdržíte po operaci.
Co po operaci můžete?
Ochýtat se, dle dle druhé domácí práce, sledovat tělesná, gravimet a počítačem.
Co po operaci můžete (3 týdny)?
Zabývat se v průběhu 30 předčíslením prostředků, chránit zrak a do seup.

Na další dotazy Vám rádi odpoví lékař a sestřičky oční kliniky Gemini
Prac. MUDr. Pavel Štorka, Ph.D.

ABC SOUKROMÁ OČNÍ KLINIKA

OPERACE ŠEDÉHO ZÁKALU



ZAOSTŘETE SVŮJ POHLED NA SVĚT

ŠPIČKOVÁ KVALITA BEZ DOPLATKŮ - šetrně a bezbolestně - - nejlepší chirurgové, přístroje a materiály -	OPERACE ŠEDÉHO ZÁKALU MIKROŘEZEM - bezbolestná ambulantní operace i o víkendech - - operace bez dopltek -				
<p>Šedý zákal (katarakta) - zkalení oční čočky</p> <p>Šedý zákal je velmi častým onemocněním očí především ve vyšším věku. Může se ale vyskytnout i u mladých lidí, výjimečně i u dětí. Jedinou možnou léčbou je výměna zkalené čočky za umělou nitrooční čočku. Operace šedého zákalu je vůbec nejčastější operací současné medicíny. Oční klinika Gemini vedená prim. MUDr. Pavlem Stodůlkou, Ph.D. je známá operacemi šedého zákalu mikrořezem, poskytujícím nejlepší kvalitu vidění, především ve spojení s multifokálními čočkami.</p> <p>Hlavní výhody operace šedého zákalu na klinice Gemini</p> <ul style="list-style-type: none"> • operace jsou plně hrazeny ze zdravotního pojištění • krátké objednací doby a operace o víkendech • ambulantní chirurgie - po operaci pacient odchází domů • nekrvavé bezstehové operace mikrořezem - rychlé hojení, vysoká kvalita vidění • tým zkušených chirurgů vedený prim. Stodůlkou • heslo "kvalita bez kompromisů" je pro nás standard • nejmodernější a nejkvalitnější nitrooční čočky • čočky s asférickou optikou a UV filtry chránící sítnici • multifokální čočky - vidění na blízko i do dálky bez brýlí <p>Stellaris PC - nejnovější špičkové zařízení</p> <ul style="list-style-type: none"> • patříme mezi prvních 8 klinik světa s tímto přístrojem • přístroj pro operaci šedého zákalu i sítnice • bezpečnější a rychlejší operace 	<p>Průběh operace šedého zákalu</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="padding: 5px;">  Po proniknutí pouzdem oční čočky je její zakalený obsah odsán. </td> <td style="padding: 5px;">  Před implantací nové umělé čočky je čočkové pouzdro důkladně vyčištěno. </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">  Umělá nitrooční čočka stočena do roličky a injektována mikrořezem do oka. </td> <td style="padding: 5px;">  Umělá čočka se díky své tvarové paměti rozvine v oku do původního tvaru. </td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> • kvalitní předoperační vyšetření na nejmodernějších přístrojích • oko je znecitlivěno pouze kapkami - není zapotřebí aplikace injekcí ani celkové anestezie • šetrná nekrvavá bezstehová operace mikrořezem • vlastní zákrok netrvá déle než 20 minut a je bezbolestný • díky operaci mikrořezem krátké pooperační hojení • vidění bývá lepší už za pár hodin po operaci • ostrý zrak díky šetrné operaci s kvalitními čočkami 	 Po proniknutí pouzdem oční čočky je její zakalený obsah odsán.	 Před implantací nové umělé čočky je čočkové pouzdro důkladně vyčištěno.	 Umělá nitrooční čočka stočena do roličky a injektována mikrořezem do oka.	 Umělá čočka se díky své tvarové paměti rozvine v oku do původního tvaru.
 Po proniknutí pouzdem oční čočky je její zakalený obsah odsán.	 Před implantací nové umělé čočky je čočkové pouzdro důkladně vyčištěno.				
 Umělá nitrooční čočka stočena do roličky a injektována mikrořezem do oka.	 Umělá čočka se díky své tvarové paměti rozvine v oku do původního tvaru.				

e) Potisk reklamního stánku

<i>Zlín</i>	<i>Brno</i>	<i>Ostrava</i>	<i>České Budějovice</i>	<i>Praha - Průhonice</i>
ABC SOUKROMÁ OČNÍ KLINIKA				

- **odstranění dioptrií laserem**
- **operace šedého zákalu**
- **léčba sítnice a sklivce**
- **plastické a estetické výkony**

Tel. 888 888 888 733 333 333

ZAOSTŘETE SVŮJ POHLED NA SVĚT

f) Obal produktu ABCoptal TOPQ



**ŠPIČKOVÁ KVALITA
PRODUKTU,
BEZKONKURENČNÍ
SLOŽENÍ.**



**Karotenoidy
Omega - 3
Zinek**