

Projekt marketingového řízení na soukromé klinice plastické chirurgie

Bc. Pavlína Dvořáková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína Dvořáková**
Osobní číslo: **M13647**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt marketingového řízení na soukromé klinice
plastické chirurgie**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte teoretická východiska vztahující se k marketingovému řízení v oblasti zdravotnictví.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současné úrovně využití marketingu zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt marketingového řízení, zaměřeného na získání nových zákazníků soukromé kliniky plastické chirurgie.
- Podrobně projekt finanční, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BERKOWITZ, Eric N. Essentials of health care marketing. 3rd ed. Sudbury, MA: Jones, c2011, 515 p. ISBN 978-0-7637-8333-4.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
MCDONALD, Malcolm. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
STAŇKOVÁ, Pavla. Marketing zdravotnictví. 1. vyd. Zlín: TIGRIS, 2013, 104 s. ISBN 978-80-86062-84-6.
THOMAS, Richard K. Marketing health services. 2nd ed. Arlington, VA: AUPHA Press, c2010, 495 p. ISBN 978-1-56793-336-9.

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

Ve Zlíně dne 16. února 2015



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 27.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá marketingovým řízením ve zdravotnictví. Teoretická část je zaměřena z velké části na marketing zdravotnictví, a to z pohledu kvality zdravotnických služeb, marketingového řízení, plánování i marketingového mixu. Praktická část analyzuje konkrétní zdravotnické pracoviště estetické chirurgie z pohledu makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí s výsledným shrnutím ve SWOT analýze. V závěru diplomové práce je prezentován projekt marketingového řízení, který je podroben nákladové, časové i rizikové analýze.

Klíčová slova: marketing, marketing zdravotnictví, estetická chirurgie, zdravotnické zařízení

ABSTRACT

The thesis deals with marketing management in health services. The theoretical part focuses largely on health services marketing from the point of view of health services quality, marketing management, planning and marketing mix. The practical part analyzes a specific healthcare workplace for aesthetic surgery from the point of view of macroenvironment, mesoenvironment and microenvironment with the final summary in a SWOT analysis. The closing part of the thesis presents a marketing management project, which includes cost, time and risk analyses.

Keywords: marketing, healthcare marketing, aesthetical surgery, medical services

Chtěla bych touto cestou velice poděkovat Doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za ochotu, trpělivost, spolupráci a cenné rady při odborném vedení této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 MARKETING	11
2 MARKETING ZDRAVOTNICTVÍ.....	13
2.1 KVALITA ZDRAVOTNICKÝCH SLUŽEB	14
2.1.1 Sedm základních nástrojů managementu jakosti	14
2.1.2 Zlepšování kvality	15
2.1.3 Systémy řízení a zajišťování kvality zdravotnických zařízení.....	15
3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	18
3.1 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	20
3.1.1 Typy marketingových strategií	21
3.1.2 Hodnocení a výběr strategií	23
3.1.3 Implementace strategií	24
4 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	25
5 MARKETINGOVÁ ANALÝZA.....	26
5.1 SWOT ANALÝZA	26
5.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	27
5.3 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ	28
5.4 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	29
6 MARKETINGOVÝ MIX VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	30
6.1 MARKETINGOVÝ MIX 4P	30
6.2 MARKETINGOVÝ MIX 4C.....	30
7 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
8 CHARAKTERISTIKA ZDRAVOTNICKÉHO PRACOVISTĚ POLMEDICANA S.R.O.	34
9 SITUAČNÍ ANALÝZA ZDRAVOTNICKÉHO PRACOVISTĚ POLMEDICANA S.R.O.	37
9.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	37
9.1.1 Politické a právní prostředí	37
9.1.2 Ekonomické prostředí	38
9.1.3 Sociální, demografické a kulturní prostředí	38
9.1.4 Technické a technologické prostředí.....	39
9.1.5 Závěr z PEST analýzy	39
9.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	40
9.2.1 Vyjednávací síla zákazníků.....	40
9.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů	40
9.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů	41
9.2.4 Hrozba substitutů	41
9.2.5 Konkurenční rivalita v odvětví.....	42
9.2.6 Závěr z Porterovy analýzy	43

9.3	INTERNÍ ANALÝZA	44
9.3.1	Marketing	44
9.3.2	Služby	45
9.3.3	Organizační struktura	47
9.3.4	Finance	47
9.3.5	Závěr z interní analýzy	48
9.4	SWOT ANALÝZA	49
9.4.1	Silné stránky	49
9.4.2	Slabé stránky	49
9.4.3	Příležitosti	50
9.4.4	Hrozby	50
9.4.5	Závěr ze SWOT analýzy	50
10	PROJEKT MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ NA SOUKROMÉ KLINICE PLASTICKÉ CHIRURGIE	51
10.1	VIZE	51
10.2	STRATEGICKÉ CÍLE	51
10.3	SCHÉMA NAVRŽENÉ STRATEGIE	52
10.3.1	Akční plán O1-AP: Definování marketingových aktivit, vymezení zodpovědnosti, marketingová kontrola	53
10.3.2	Akční plán O2-AP1: Outdoorová reklama- pronájem billboardu v Ostravě	54
10.3.3	Akční plán O2-AP2: Vystavení vizuálu na projektové ploše ve fitness centru	56
10.3.4	Akční plán O2-AP3: Vytvoření nových webových stránek zdravotnického zařízení POLMEDICANA s.r.o.	57
10.3.5	Akční plán O3-AP1: Cenová akce na augmentaci prsou	58
10.3.6	Akční plán O3-AP2: Dárkový poukaz	60
10.3.7	Akční plán O3-AP3: Konzultace zdarma pro fanoušky Facebooku	62
10.4	ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA	64
10.4.1	Časová analýza	64
10.4.2	Nákladová analýza	65
10.4.3	Riziková analýza	66
10.5	KONTROLA A ZPŮSOBY MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU	68
10.5.1	Monitoring spokojenosti klientů	68
10.5.2	Vývoj image zdravotnického zařízení estetické chirurgie u veřejnosti	69
10.5.3	Monitoring spokojenosti zaměstnanců	69
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK	77
	SEZNAM GRAFŮ	78
	SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

V dnešní době se setkáváme s neustále zvyšujícím se zájmem o estetické chirurgické zákroky. Již není nezvyklé ani pobuřující, když si žena nechá chirurgicky zvětšit prsa, popřípadě si nechá „odsát“ nadbytečný tuk z břicha nebo jiných partií. Většina z nás si přeje být krásná a chce se zbavit svého komplexu a tím si zvýšit sebevědomí. Díky tomu současnost přeje zařízením (soukromým i státním), které jsou zaměřeny právě na tuto problematiku a jehož počet se neustále zvyšuje.

Právě z důvodu zvyšujícího se počtu klinik estetické medicíny je doporučením, ne-li nutností, se zabývat marketingovým řízením pro zvýšení povědomí o poskytovaných službách, popř. zvýšení zájmu klientů o estetické zákroky.

V teoretické části bude podrobně rozebrána problematika marketingu z obecného hlediska, s postupným přechodem na oblast zdravotnictví, se zaměřením na kvalitu, strategické řízení, marketingové plánování a marketingové analýzy (z pohledu makroprostředí, mezoprostředí, mikroprostředí a SWOT). Závěrem teoretické části budou popsány dva přístupy k marketingovému mixu a jejich význam pro oblast zdravotnictví.

Pro vytvoření praktické části a závěrečného projektu marketingového řízení bude zvoleno pracoviště estetické chirurgie POLMEDICANA s.r.o., které sídlí v Ostravě. Prakticky se bude opírat o marketingové analytické metody a na základě zjištěných výsledků bude navržen projekt pro zlepšení marketingového řízení, jehož záměrem bude zvýšit počet klientů a zvýšit povědomí klientů o existenci tohoto zdravotnického pracoviště a o rozsahu poskytovaných služeb.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zhodnotit, dle předem určených analýz, současnou situaci využití marketingu na soukromé klinice plastické chirurgie a na základě zjištěných výsledků navrhnout projekt pro zlepšení marketingového řízení zdravotnického pracoviště estetické chirurgie POLMEDICANA s.r.o.

Cílem teoretické části je vypracovat teoretická východiska, která se vztahují na marketingová řízení v oblasti zdravotnictví.

Na základě získaných informací z teoretické části práce, je vypracována praktická část, jejímž cílem je analyzovat současnou situaci marketingového řízení na soukromé klinice plastické chirurgie.

V závěrečné části práce je prezentován projekt, jehož součástí je vytvoření plánu na zvýšení zájmu klientů o služby tohoto typu zdravotnického zařízení. Cílovou skupinou tohoto projektu jsou potenciální klienti nejen z Ostravska a okolí, ale i široká veřejnost zaměřená na uživatele internetu.

Při zpracovávání práce jsou použity následující metody:

- abstrakce (je myšlenkový proces, ve kterém se oddělují pouze podstatné charakteristiky),
- konkretizace (neboli upřesnění informací),
- analýza (vědecká metoda, která se zabývá rozčleněním celku na části, cílem je oddělit podstatné od nepodstatného),
- syntéza (proces spojení od částí k celku).

V praktické části práce jsou použity analýzy PEST, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, interní analýza a SWOT, jejichž podrobný popis je součástí teoretické části práce.

V projektové části bude použita zejména nákladová, časová a riziková analýza, aby bylo možné ověřit, zda jsou navržené postupy realizovatelné.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Termín marketing má nespočetné množství definic. Například podle American Marketing Association: „Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost“. (AMA, ©2014) Phillip Kotler a Kevin Lane (2013, s. 1) nabízí stručnější definici „Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb“.

Marketing v historii vznikal především pro podporu prodeje. Nejspíš proto si spousta lidí představuje marketing jako prodej a reklamu. Podle Borovského a Smolkové (2013, s. 6) postupný vývoj došel až k pojetí, kdy se prioritou stává uspokojení zákazníka prostřednictvím poskytování očekávané hodnoty. Přesto ale pojem marketing vyvolává ve společnosti rozporuplné emoce. Například Karliček a kol. (2013, s. 16) uvádí, že zatímco někteří spotřebitelé mohou považovat marketing za triky, lži, manipulaci a podvod, jiní spotřebitelé si marketing spojují s kreativitou, zábavou, humorem apod.

Základem marketingu, jak popisuje Borovský a Smolková (2013, s. 6), je pochopení potřeb člověka a také jejich uspokojování. Podstatným vodítkem pro marketing se stává pyramida potřeb dle Maslowa (viz Obr. č. 1).



Obr. č. 1 Maslowova pyramida potřeb (Orlita, ©2013)

Dle Janečkové a Vašítkové (2001, s. 26, 27) po uspokojení základních potřeb (jako jsou např. potřeba jídla, bydlení apod.), a s rostoucí životní úrovní, se lidé snaží uspokojovat potřeby sociální, které souvisí s jejich postavením ve společnosti (např. pocit sounáležitosti, sebeuspokojení apod.). Právě uspokojování těchto potřeb je spojováno s produkcí služeb (tržních i netržních). Každá potřeba je ovlivňována kulturou

i prostředím, ve kterém jednatel žije a firma podniká. Efektivní poptávkou se stává tehdy, pokud existuje ochota a schopnost platit za nabízený produkt, který určitou potřebu uspokojí.

Důležitým marketingovým aspektem je poptávka po konkrétních výrobcích, za které je spotřebitel ochoten zaplatit. Ne však každý má rád stejný film, stejnou restauraci či typ auta. Proto si marketéři svůj trh rozdělují na jednotlivé segmenty a podle těchto segmentů si identifikují a profilují rozdílné skupiny kupujících na základě demografických, psychografických nebo behaviorálních odlišností, které by mohli upřednostňovat nebo vyžadovat odlišné kombinace výrobků a služeb.

Velký význam pro marketing ve společnosti má nabídka, která nabízí i určité benefity a uspokojují potřeby kombinací výrobků, služeb či zážitků popř. i značkou známého zdroje (např. Samsung), který vyvolává mnoho asociací a dohromady tvoří image dané společnosti. Člověk, jako kupující, si volí z té nabídky, která mu přinese největší hodnotu, a která vzniká kombinací kvality, služeb a ceny (tzv. triáda hodnoty pro zákazníka). Vnímání této hodnoty vzrůstá s kvalitou a úrovní služeb, avšak klesá s vyšší cenou.

Pro oslovení cílového trhu se využívá marketingových kanálů:

1. Komunikační kanály (noviny, rádio, televize,...)
2. Distribuční kanály (např. dealeři)
3. Podpůrné kanály (sklady, banky, pojišťovny,...)

Zároveň je pro marketing velmi významná existence konkurence, která zahrnuje všechny soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl vyvolat kupující zájem, dále dodavatelský řetězec a nakonec marketingové prostředí. (Kotler a Keller, 2013, s. 40-42)

2 MARKETING ZDRAVOTNICTVÍ

Richard K. Thomas (2010, s. 96) ve své knize popisuje, že zahájení využití marketingu u poskytovatelů zdravotní péče sahá do roku 1970, kdy nemocnice zaváděly jednoduchá marketingová oddělení. Avšak skutečný nárůst lze pozorovat v polovině sedmdesátých let, kdy se začaly objevovat reklamy v tisku či používání billboardů pro větší informovanost veřejnosti o poskytovatelích zdravotní péče.

Vlastní postavení marketingu u veřejných zdravotnických zařízení bývá v současnosti redukováno na styk s veřejností, a to prostřednictvím pasivního sdělování informací, které je zaměřeno většinou jen na popis zdravotnického zařízení a nevytváří žádnou motivaci pro potenciální pacienty, aby cíleně vyhledávali právě jejich služby. Lidé většinou nedokáží posoudit skutečnou kvalitu poskytované péče, hodnotí ji především subjektivními pocity, které souvisely se zlepšením či zhoršením zdravotního stavu, nebo emocemi, které v nich vyvolala vlastní přítomnost ve zdravotnickém zařízení. Výběr zdravotnického zařízení většinou probíhá na základě referencí známých či doporučujícího lékaře. Účelem marketingu ve zdravotnickém zařízení je především vyvolat a udržet důvěru občanů/pacientů v kvalitu poskytované péče. (Borovský, Smolková, 2013, s. 56)

Důležitou podstatou marketingu ve zdravotnictví je chápání zdravotnictví jako služby. Kotler a Armstrong (2004, s. 32) uvádějí, že služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí, být spojena s hmotným produktem.

Služba ve zdravotnickém zařízení má určitá specifika a její konkrétní užitek je nezaručitelný a ryze individuální. Zdravotní péče může:

- zcela vyléčit pacienta,
- snížit bolest či utrpení,
- oddálit fatální důsledky,
- prodloužit život,
- zlepšit zdravotní stav.
- Zároveň se zdravotní péče může projevit jako neúčinná (zhoršení zdravotního stavu, popř. smrt pacienta). (Borovský, Smolková, 2013, s. 57)

Dle Gladkije (2003, s. 349) zdravotnická zařízení uspokojují specifické zdravotní potřeby populace a je v jejich zájmu, aby tyto potřeby co nejlépe rozpoznaly a kvalitně uspokojovaly. Rozsah poskytovaných služeb je dán příjmem zdravotnických zařízení,

jejich finanční stabilitě, možnostmi pro uspokojování potřeb zaměstnanců, kteří v těchto zařízeních pracují i možnostmi technického rozvoje zdravotnických zařízení.

2.1 Kvalita zdravotnických služeb

Jiří Madar (2004, s. 35) popisuje, že při vnímání samotné kvality zdravotní péče se klade důraz na kvalitu vlastního léčebného úkonu, avšak velmi podstatnou součástí se stává i organizace příjmu pacienta/klienta, podávání informací, zajištění bezpečnosti, kvalita ubytování, stravy, celková organizace péče apod. Klíčovým aspektem rovněž je, aby samotní zdravotničtí pracovníci byli vychováváni a vedeni k zajišťování kvalitních služeb.

2.1.1 Sedm základních nástrojů managementu jakosti

Následující nástroje jsou využívány při řešení problémů operativního řízení a zároveň při zlepšování kvality.

- **Vývojový (postupový) diagram** je využíván ke grafickému zobrazení posloupnosti i vzájemné návaznosti všech etap jakéhokoli procesu.
- **Diagram příčin a následku** neboli Ishikawův diagram či diagram rybí kostry slouží k analýze všech příčin určitého následku, což představuje systémový přístup řešení problému.
- **Formuláře a tabulky pro sběr údajů**, kde se shromažďují veškeré údaje, které jsou významné pro řízení či zlepšování kvality. Z těchto údajů se vychází pro vyhodnocení současného stavu procesů i pro určení směru pro další zlepšování.
- Podle **Paretova diagramu** jsou stanovovány priority při řešení problémů, aby byl dosažen maximální efekt při vhodném užití dostupných zdrojů.
- Sloupcovým diagramem, tzv. **Histogramem** se vyjadřuje rozdělení četnosti hodnot, které se soustřeďuje na centrování histogramu (střední hodnota sledovaného znaku), na šířku histogramu (variabilita hodnot) a tvar histogramu (odhalení zvláštních příčin variability).
- **Bodový diagram** se používá při studiu vztahů mezi dvěma proměnnými.
- **Regulační diagram** znázorňuje vývoj hodnot v časové posloupnosti.

2.1.2 Zlepšování kvality

V procesu neustálého zlepšování kvality je využívána metoda PDCA, neboli Demingova grafu, což představuje neustále opakující se cyklus: Plánuj → Dělej → Kontroluj → Jednej (viz Obr. č. 2).



Obr. č. 2 PDCA (PDCA, ©2012)

2.1.3 Systémy řízení a zajišťování kvality zdravotnických zařízení

Kvalita poskytovaných zdravotnických služeb není pouze zájmem samotných poskytovatelů zdravotní péče, ale také veřejnosti. Proto byly založeny různé organizace, které kvalitu zdravotnických služeb pravidelně sledují.

A, Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations

Byla založena v roce 1951 v USA a je celosvětově uznávána jako symbol kvality, která se zabývá především poskytováním bezpečné a efektivní péče nejvyšší kvality. Hodnotí a akredituje více než 20 500 zařízení v USA. Pro hodnocení a akreditaci zdravotnických zařízení mimo USA byla v roce 1994 založena dceřiná společnost JCI (Joint Commission International). V České republice je držitelem akreditace Joint Commission International Fakultní nemocnice Ostrava, Ústav hematologie a krevní transfúze v Praze, Masarykův onkologický ústav v Brně a Nemocnice na Homolce v Praze. Znaky kvality JCAHO a JCI jsou zobrazeny na Obr. č. 3. (Madar, 2004, 43-44; jointcommission, ©2015; jointcommissioninternational, ©2015)



Obr. č. 3 Znak kvality JCAHO a JCI
(jointcommission, ©2015;
jointcommissioninternational, ©2015)

B, Spojená akreditační komise

Byla založena v roce 1998 jako zájmové sdružení právnických osob. Jejím posláním je „trvalé zvyšování kvality a bezpečí zdravotní péče v ČR pomocí akreditací zdravotnických zařízení, poradenské činnosti a publikačních aktivit“. Spojená akreditační komise stanovila standardy 10 oblastí, které byly vydány jako Metodický pokyn Ministerstva zdravotnictví České republiky. (sakcr, ©2010) Znak kvality SAK ČR viz Obr. č. 4.



Obr. č. 4 Znak kvality SAK ČR
(sakcr, ©2010)

C, ISO normy

Mezi ISO normy používané pro oblast zdravotnictví se řadí:

- ČSN EN ISO 9001:2000,
- ČSN EN ISO 9000:2000,
- ČSN EN ISO 9004:2000,
- ISO 100 13,
- ISO 100 14,
- ČSN EN 45012:1998,

- MPA 50-01-02,
- ISO 10005:1995,
- ISO 10007:1995,
- ISO 10011-2:1991.

D, Malcolm Baldrige

Jedná se o národní cenu, která je udělována v USA a má trojí účel:

- podpora uvědomění významu kvality a zlepšování pro národní ekonomiku,
- zveřejnění organizací, které dosáhly zlepšení a zvýšily svou konkurenceschopnost,
- předávání informací o způsobu řízení.

E, Total quality management

V systému zdravotní péče se Total quality management zaměřuje především na uživatele péče, týmovou spolupráci, odstranění profesionálních bariér a řízení lidských zdrojů. Jeho cílem je transformace celého systému zdravotní péče tak, aby personál, služby a veškeré další činnosti byly zaměřeny na uspokojování potřeb klientů. (Madar, 2004, s. 45-46)

3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ

Za marketingové řízení se, podle Staňkové (2013, s. 74), považuje proces, při kterém si marketéři stanovují cíle organizace, plánují a realizují kroky, jež vedou k dosažení marketingových cílů při zabezpečení spokojenosti zúčastněných stran.

Foret (2012, s. 21-22) popisuje, že se marketingové řízení věnuje řízením veškerých činností, jejichž hlavním cílem je spokojenost zákazníků a využívání tržních příležitostí. Pro úspěšnou aplikaci v řízení firmy je důležité stanovit si poslání, vize a vymezit si měřitelné výsledky, označovaných jako cíle, kterých se organizace bude snažit svojí činností dosáhnout.

Poslání by mělo vyjadřovat podstatu organizace, neboli co a jak chce dělat a o co jí jde. Bývá vyjádřeno velmi stručnou formou, nejčastěji v podobě sloganu.

Vize je představována jako dlouhodobý výhled podnikatelské činnosti podniku. Většinou je, rovněž jako poslání, stručně formulována.

Cíle organizace musí být přesné a konkrétní, nejlépe pokud jsou vyjádřeny v číselné podobě, která umožňuje poté i kvantitativní zhodnocení jejich dosažení. Cíle se rozlišují na ekonomické (zisk, rentabilita aj.), sociální (např. vytváření nových pracovních příležitostí) nebo marketingové (např. zlepšit image podniku).

Marketingové řízení ve zdravotnictví, dle Gladkije (2003, s. 164, 168-173), vychází z pěti základních manažerských funkcí:

- plánování,
- organizování,
- personální zajištění,
- vedení,
- kontrolování.

Marketingové plánování je klíčová etapa pro všechny manažerské funkce. Obsahuje poslání, stanovování cílů a výběr činností pro jejich dosažení. Strategické plánování, rovněž dle Gladkije (2003, s. 170-173), sestává ze čtyř základních prvků:

1. **Hodnocení vnějšího prostředí** se zabývá identifikací podstatných momentů, které se nachází mimo organizaci a mohou ovlivňovat budoucnost zdravotnické organizace. Tyto momenty je zapotřebí analyzovat a využívají se k tomu tři metody:

- Určení a popis jiných institucí, které výrazně ovlivňují plánování podniku (vláda, vzdělávání, ...).
 - Vypracování podrobné analýzy nátlaků, které působí na schopnost zdravotnického zařízení, aby maximalizovalo svou činnost a výkonnost (např. příjemci zdravotní péče nebo noví poskytovatelé zdravotních služeb v regionu).
 - Zhodnocení regionu, ve kterém se zdravotnické zařízení nachází a vytvoření programů a služeb, které se budou zabývat konkrétními zdravotnickými potřebami dané populace.
2. **Hodnocení vnitřního prostředí** zkoumá dopodrobna systémy, které jsou součástí zdravotnického zařízení. Především se jedná o finanční analýzy, budgety, informace o produktivitě, osobních datech, hodnocení kvality a další.
3. **Poslání, cíl a záměry** jsou nepostradatelnou součástí marketingového plánování a je podstatné, aby s nimi byli seznámeni všichni zaměstnanci. Marketingové cíle, dle Staňkové (2013, s. 91), by měly splňovat podmínky SMART (viz Tab. č. 1)

Tab. č. 1 Podmínky SMART (Staňková, 2013, s. 91)

S	Specific	Specifické	Přesné, konkrétní, určité
M	Measurable	Měřitelné	Pro ověření, zda došlo ke splnění cíle
A	Achievable	Atraktivní	V souvislosti s tím, kdo má cíl splnit
R	Relevant	Relevantní	Směřovány k obecnému cíli
T	Time-bound	Termínované	Časově omezené

4. **Akční plány** popisují strategie do konkrétních aktivit zdravotnické organizace:
- úkoly i cíle, které mají být splněny,
 - personální odpovědnost za jednotlivé činnosti,
 - časový harmonogram jednotlivých činností,
 - rozpočet ve smyslu marketingových nákladů zdravotnické organizace,
 - rizika a navržená opatření. (Staňková, 2013, s. 94)

5. **Realizace a hodnocení realizace** dává marketérům zpětnou vazbu, jehož součástí je vytvoření zprávy, která obsahuje přehled o úspěšných činnostech, problémech a oblastech, u kterých bude nutné provést změny. (Gladkij, 2003, s. 173)

3.1 Marketingové strategické řízení

Podle definice Heleny Horákové (2014, s. 11): „*Marketingové strategie jsou významnou součástí strategického marketingového procesu. Formulování strategií v rámci procesu je závažnou manažerskou funkcí. Dobře řídit marketingovou činnost firmy znamená dobře vybírat a dobře řídit strategie. Úspěch závisí na porozumění strategickým postupům, na načasování, pečlivosti a aktivitě, s jakou jsou strategie vytvářeny a realizovány*“.

Marketingové strategie řeší především otázky typu:

1. Kdo je náš zákazník?
2. Jakou hodnotu mu nabízíme?
3. Jak zajišťujeme jeho spokojenost?
4. Jak si udržujeme pozici ve vztahu ke konkurenci? (Karlíček a kol., 2013, s. 19)

Strategickým řízením se zabývá top management organizace, který provádí závažná strategická rozhodnutí ovlivňující chod podniku, jeho prosperitu a konkurenceschopnost.

Mezi základní strategická rozhodnutí patří:

- rozhodnutí o směru podnikání,
- stanovení cílů,
- formulování a implementace strategie,
- stanovení pozice marketingu v podniku atd. (Jakubíková, 2008, s. 18)

Strategie může být určena pro jednotlivé úrovně řízení (viz Obr. č. 5):



Obr. č. 5 Hierarchie firemních strategií (Mallya, 2007, s. 36)

3.1.1 Typy marketingových strategií

Thaddeus Mallya (2007, s. 111-132) ve své knize uvádí několik modelů strategií, které jsou v podnicích využívány. Jejich podrobný popis bude vysvětlen v této kapitole.

A, Modely podnikové strategie podle Milese a Snowa

Tento model vznikl v roce 1978, kdy Miles a Snow (1978, s. 49-93) odhalili čtyři typy společnosti:

- Hledači, zlatokopové (Prospectors), což je vlastnost organizací podnikajících v mnoha odvětvích. V tomto případě je typický vyšší sklon k rizikovějším rozhodnutím, který může vést ke zvyšující výkonnosti podniku.
- Analyzátoři (Analysers) se snaží racionálně vyvažovat risk a zisk a také se snaží vylepšovat technologické přednosti. Důkladně analyzují své nové možnosti v podnikání ještě dřív, než ho realizují.
- Obránci (Defenders) mají pevně stanoveny podnikatelské aktivity, které se snaží ochraňovat a uchovávat. Společnosti tohoto typu mají odpor k riziku a jejich investice jsou využity jen v případě jistých a dlouhodobých výsledků.
- Reaktoři (Reactors) operují většinou v nejrůznějších podnikatelských oblastech, které nemají souvislý plán. Tento typ strategie se nepovažuje za efektivní a často se takové podniky nacházejí v krizi. Jejich typickým jednáním je tzv. zavěsit se za své konkurenty a reagovat na problémy odvětví.

B, Modely základní (generické) strategie dle Portera

Porter (1994, s. 35-39) definoval tři marketingové strategie:

- Strategie vedoucího nákladů (Cost-Leadership) je zaměřena na konkurenční boj s výrobky, které lze jednoduše vyrobit.
- Strategie odlišení (Differentiation) znamená, že se podnik pohybuje na té části trhu, kde převládají rozdílné výrobky s vysokou hodnotou a z pohledu zákazníka vytvářejí něco výjimečného.
- Strategie zaměření (Focus) je založena na určité skupině zákazníků, ve které podnik může konkurovat nízkou cenou nebo diferenciací.

C, Interaktivní strategie dle Millera

Čtyři interaktivní strategie, které definoval Miller (2000, s. 63):

- Inovační strategie se zaměřuje na výraznou inovaci původního výrobku či služby.
- Strategie marketingové diferenciacce se zabývá uspokojením potřeb zákazníka nějakým zvláštním způsobem (např. reklamou nebo speciální cenou).
- Strategie šíře je založena na geografickém rozložení prostoru, kde podnik působí (např. region).
- Strategie kontroly nákladů usiluje o minimální náklady (např. snižuje ceny základního výrobku či služby) a podstatou je pevná kontrola svých nákladů.

D, Alternativní podnikové strategie

Mezi marketingové strategie dle Malloye (2007, s. 120) se řadí i alternativy, které jsou:

- Strategie stability, která je využívána v případě, kdy je podnik spokojen s výkonem, tzn. tehdy, pokud dosahuje podnikových cílů a nereaguje na příležitosti ani se nepotýká s velkými hrozbami.
- Strategie růstu a Ansoffova matice, což je typ strategie dle H. Igora Ansoffa (2007, s. 29-52), který je používán ve firmách, jejichž výrobky a trhy se nacházejí před stádiem zralosti (popř. na začátku životního cyklu). Tato strategie navíc nutí provést změny v oblasti podnikání a předpokládá i vyšší investice. Ansoffova matice viz Tab. č. 2.

Tab. č. 2 Ansoffova matice (Mallya, 2007, s. 120)

	Současný produkt	Nový produkt
Současný trh	Penetrace trhu	Rozvoj výrobku
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

- Forma implementace strategie růstu je uskutečňována několika způsoby, vlastními silami, spoluprací nebo aliancí, prostřednictvím joint venture, převzetím, pomocí franchising či licencing a také sloučením.
- Strategie ústupu nebo snižování výdajů má využití především v případě, kdy se výrobky i trhy nacházejí v klesajícím stadiu životního cyklu (např. rušení výroby některých výrobků apod.) (Mallya, 2007, s. 120)

3.1.2 Hodnocení a výběr strategií

Pošvář, Tomšík a Žufan (2004, s. 93-98) ve své publikaci uvádějí kritéria pro hodnocení a výběr marketingových strategií, které budou nyní popsány.

A, Slovní hodnocení

Slovní hodnocení je možné rozdělit na vnitřní a vnější hodnocení strategií. Jejich záměrem je zajištění, aby zvolená strategie byla přijatelná pro klíčové zájmové skupiny zákazníků. Slovním hodnocením uvnitř podniku se zabývají např. firemní a divizní makléři, ředitelé podniků či vedoucí oddělení. Z externího hlediska se hodnocením zabývají např. klíčoví zákazníci, dodavatelé, odbory, bankéři apod. Členové zájmových skupin vzájemně spolupracují a v jejich zájmu především jde o sestavení nejvhodnějšího strategického plánu. Hodnocení strategií je možné pomocí užití souboru několika jasně formulovaných otázek, podle kterých si podnik vyhodnotí správnost zvolené strategie.

B, Kvantitativní hodnocení

Komplexním nástrojem pro kvantitativní hodnocení je uváděna Matice kvantitativního strategického plánování (Quantitative Strategic Planning Matrix, neboli „QSP“), která umožňuje hodnotit alternativní strategie na bázi identifikovaných kritických faktorů úspěchu (interních i externích). Při tvorbě QSP matice se postupuje podle jednotlivých jasně stanovených kroků a její tvorba vyžaduje sérii subjektivních rozhodnutí, které probíhají buď postupně nebo současně, a tímto způsobem zvyšují pravděpodobnost, že vlastní konečné rozhodnutí bude nejlépe odpovídat aktuální situaci dané společnosti. Provedení QSP matice je nejvhodnější u nadnárodních firem.

3.1.3 Implementace strategií

Vlastní implementace marketingových strategií probíhá ve dvou etapách:

- plánování a alokace zdrojů,
- strategická kontrola.

Při první etapě se samotná realizace vyznačuje přeměnou záměrů na realitu podnikatelské praxe a proces této realizace musí být v souladu s některými aspekty organizace firmy (např. s organizační strukturou, kulturou podniku apod.). Následná strategická kontrola souvisí s procesem pozorování, analýzy a přijetí opatření, podle kterých se v závěru porovnávají rozdíly mezi původními záměry a následnou realizací marketingové strategie v podniku. (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 97, 98)

4 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

McDonald a Wilson (2012, s. 42, 72) charakterizují, že marketingové plánování je ve své podstatě série činností, které směřuje ke stanovení marketingových cílů a k vyjádření plánu pro jejich splnění dle následující posloupnosti:

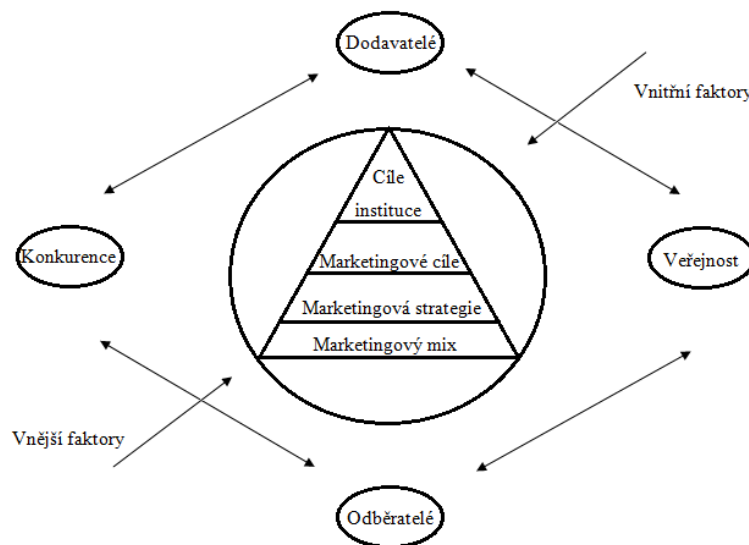
1. programové prohlášení společnosti,
2. finanční přehled,
3. přehled o trhu,
4. provedení SWOT analýzy,
5. přehled portfolia,
6. předpoklady,
7. stanovení marketingových cílů a strategií,
8. předpovědi a rozpočty.

Dále McDonald a Wilson (2012, s. 73) uvádí, že se plán stává nezbytným, pokud se podnikání stává složitějším a roste konkurence, a vyplývá z něho hned několik benefitů:

1. zlepšuje koordinaci aktivit,
2. představuje očekávaný vývoj,
3. zvyšuje připravenost podniku na změny,
4. snižuje možnost iracionální reakce na neočekávané události,
5. minimalizuje možnost rozporu o tom, kam by společnost měla směřovat,
6. zlepšuje komunikaci,
7. management je vybízen myslet dopředu,
8. dostupné zdroje mohou být lépe přiřazeny k příležitostem,
9. plán umožňuje vytvořit rámec pro soustavné hodnocení operací,
10. systematický přístup k vyjádření taktiky vede k vyšší návratnosti investic.

5 MARKETINGOVÁ ANALÝZA

Veškeré marketingové činnosti, možnosti, výkonnosti a efektivnosti jsou ovlivněny spoustou determinantů a faktorů, které lze měnit, korigovat a zlepšovat. Marketingové analýzy jsou postaveny na skutečných faktech. Především z pohledu makroprostředí a mikroprostředí. Marketingové prostředí je velice rizikové a překvapivé a je charakteristické vysokou proměnlivostí v čase (viz Obr. č. 6). (Zlámal, 2009, s. 53)



Obr. č. 6 Úloha a postavení marketingu (Zlámal, 2009, s. 52)

5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejčastěji využívaných analýz, která je založena na výčtu čtyř základních faktorů, které ovlivňují analyzovaný jev, o nichž nejvýstižněji píší ve svých publikacích Zlámal (2009, s. 54) a Horáková (2003, s. 42-45):

- **Strengths** (silné stránky) zahrnují činnosti nebo složky marketingového mixu, které mají mnohem vyšší úroveň než u konkurenčních organizací. Jaké pracovníky zaměstnává daná organizace a jaké zázemí jim nabízí oproti konkurenci. A jak může podnik veškeré přednosti využít pro získání konkurenční výhody.
- **Weaknesses** (slabé stránky) obsahují činnosti nebo složky marketingového mixu, které mají horší úroveň než u konkurenčních firem. A zabývají se i tím, jak jsou zaměstnanci spokojeni v práci, zda mají potřebné zázemí a čas

k dobrému výkonu. Tato oblast by se měla v organizaci identifikovat a co nejrychleji odstranit.

- **Opportunities** (příležitosti) řeší otázku, zda lze očekávat prudké tempo růstu stávajících trhů a zda se rýsuje vznik nových trhů. Manažer by měl umět včas předpokládat vznik nových příležitostí a určovat strategie pro jejich využití.
- **Threats** (hrozby) se zabývají pravděpodobností, jestli na trh vstoupí nová konkurenční firma, a zda by mohlo dojít k prudkému poklesu poptávky nebo se objeví na trhu nové služby.

SWOT analýza představuje shrnutí analýz mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí, které budou podrobně vysvětleny v dalších podkapitolách.

5.2 Analýza makroprostředí

Vnější prostředí je analyzováno především pojmy *hrozby*, které zahrnuje oblasti ekonomické, sociální, politické, demografické a geografické, a *příležitosti*, které se zabývají možnostmi z hlediska konkurence, vývoje techniky a technologie (tzv. O-T analýza).

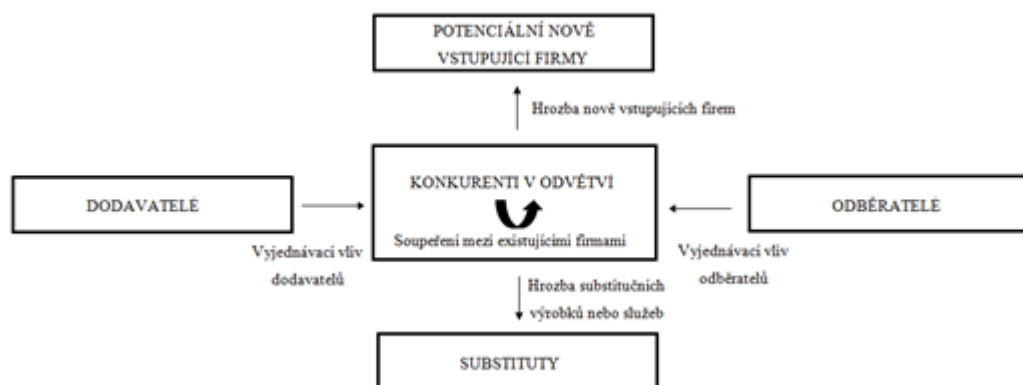
Makroprostředí se, podle Moudrého (2012, s. 42-46), skládá ze šesti skupin faktorů, které ovlivňují podnik z vnějšku a působí přímo i nepřímo na veškeré jeho aktivity a firma tyto faktory nemůže ovlivnit:

1. demografické prostředí (růst populace, migrace, porodnost, úroveň vzdělání,...),
2. ekonomické prostředí (míra nezaměstnanosti, míra inflace,...),
3. přírodní prostředí (klimatické podmínky, ekologické problémy,...),
4. technologické prostředí (neustále zdokonalující se technologie,...),
5. politické prostředí (legislativa,...),
6. kulturní prostředí (hodnoty, tradice, zvyky,...).

Analýza makroprostředí může sestávat také z analýzy PEST (politické a právní, ekonomické, sociální a technologické faktory prostředí). Analýzu PEST lze doplnit ještě o další „E“ (environmentální faktory). Velmi podobná analýza je i analýza SLEPT, která se skládá z analýzy sociálních, legislativních, politických a technologických faktorů. (Staňková, 2013, s. 80-81)

5.3 Analýza mezoprostředí

Do této části analýzy je zahrnována Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Cílem této analýzy je zobrazit a popsat konkurenční síly v odvětví, ve kterém se podnik nachází a také určit místo v prostředí, jak se těmto silám bránit. (Staňková, 2013, s. 82-83) Michael E. Porter (1994, s. 4, 7-25) určil pět základních konkurenčních sil, občas se uvádí i šestá, tzv. síla komplementářů (viz Obr. č. 7).



Obr. č. 7 Model konkurenčních sil (Porter, 1994, s. 4)

První síla: Noví konkurenti vstupující do odvětví

Popisuje, s jakou pravděpodobností a jednoduchostí může vstup nových konkurentů navýšit konkurenční tlak na již existující organizace, a jak mohou nové subjekty vstoupit na trh.

Druhá síla: Substituční výrobky

Veškeré podniky v odvětví si konkurují s firmami, které vyrábějí tzv. alternativní výrobky či služby neboli substituty. Tyto substituty limitují potenciální výnosy tak, že určují cenové stropy, které si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Substituční výrobky představují hrozbu tím, že si zákazník zvolí jiný výrobek nebo službu, která podle něj bude uspokojovat jeho potřeby stejným nebo podobným způsobem, např. za nižší náklady.

Třetí síla: Vyjednávací síla kupujících

Tato síla staví konkurenty proti sobě na úkor ziskovosti odvětví. Odběratelé usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a vytváří tlak na ceny výrobků a služeb.

Čtvrtá síla: Vyjednávací síla dodavatelů

Věnuje se velikostí dodavatelů na trhu a jejich potenciálem je určovat si podmínky dodávky výrobků a služeb na trhu.

Pátá síla: Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

Zabývá se rivalitou v odvětví, která může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, úrovní bariér vstupu na trh apod. Zvyšuje se s vyšším počtem malých nebo stejně velkých konkurentů, v případě, že výrobek nelze odlišit od ostatních výrobků.

Šestá síla: Síla komplementářů

V tomto případě se jedná o organizace, jejichž podnikání je nějakým způsobem závislé na podnikání primární organizace a naopak. (Staňková, 2013, s. 83-84)

5.4 Analýza mikroprostředí

Zlámal (2009, s. 54) a Foret (2012, s. 45) ve svých publikacích uvádějí, že vnitřní prostředí firmy bývá hodnoceno z pohledu silných a slabých stránek (tzv. S-W analýza), což zahrnuje podnik jako takový (jako např. soudržnost kolektivu, úroveň pracovních sil, stabilitu, image podniku apod.) a zároveň dle Staňkové (2013, s. 87) řeší odpovědi na otázky typu, zda má organizace flexibilní vedení, zda využívá nových technologií, zda se pohybují v ekonomickém zisku, zda je efektivní distribuce či zda převyšuje organizace konkurenci. Tyto faktory ovlivňují činnost podniku s tou výhodou, že je podnik může sám aktivně měnit.

6 MARKETINGOVÝ MIX VE ZDRAVOTNICTVÍ

Ve zdravotnictví lze využít dvou druhů marketingových mixů. Oba druhy jsou pojmenovány podle počtu, a počátečních písmen, anglických názvů jednotlivých pojmů, které daný marketingový mix vystihují. Jejich popis bude uveden v této kapitole.

6.1 Marketingový mix 4P

Eric N. Berkowitz (2011, s. 6-9) popisuje čtyři nástroje marketingového mixu, který je charakterizován zejména jako nabídkový (Product, Price, Place, Promotion). Někteří autoři k tomuto marketingovému mixu přidávají ještě další „P“, jako People, Packaging, Proces, Public. (Borovský, Smolková, 2013, s. 16).

Product

Výrobek nebo služba, kterou zdravotnická organizace nabízí. Nejčastěji se vyskytuje v podobě lékařského či zdravotnického výkonu.

Price

Cena, kterou jsou lidé ochotni za službu zaplatit. V případě zdravotnictví má poskytovatel minimální možnost ovlivňovat úroveň cen, ty stanovuje „zákazník“ především v zastoupení zdravotních pojišťoven. (Borovský, Smolková, 2013, s. 24)

Place

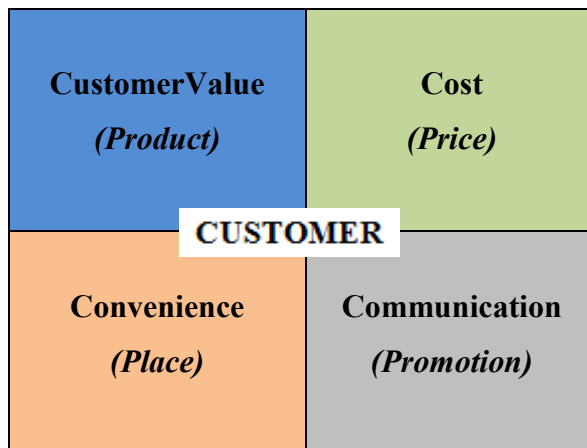
Pojem „místo“ představuje způsob, kterým je služba distribuována pro použití spotřebitelem. V oblasti zdravotnictví však jde zejména o dostupnost zdravotní péče, a to například z pohledu geografického, z pohledu počtu kapacit v čekárnách či na parkovištích, ale také z pohledu ordinačních hodin, čekacích lhůt, objednávkového systému apod. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 145-146)

Promotion

Podpora prodeje znamená metodu, jak lze informovat zákazníky o službách (internet, noviny, rozhlas atd.).

6.2 Marketingový mix 4C

Borovský a Smolková (2013, s. 40-41) uvádí rovněž čtyři nástroje, které jsou koncipovány do očekávání z pohledu zákazníka. Marketingový mix 4C je možné vyjádřit ve vztahu k marketingovému mixu 4P viz Obr. č. 8.



Obr. č. 8 Vztah marketingových mixů 4P a 4C
(Borovský, Smolková, 2013, s. 15)

Customer Value

Neboli hodnota pro zákazníka, což představuje užitek, který zákazníkovi/pacientovi daná služba, ve smyslu zdravotní péče, poskytuje.

Communication

Ve zdravotnictví může probíhat komunikace z pohledu poskytovatele zdravotní péče s veřejností, z pohledu komunikace s pacienty při poskytování zdravotní péče a z pohledu komunikace s pacienty po ukončení poskytování zdravotní péče.

Convenience

Znázorňuje pohodlí, v případě zdravotnického odvětví zejména osvobození od potíží při využívání služeb zdravotní péče.

Cost

Představuje náklad pro zákazníka. Do této oblasti se mohou zařadit např. přímé náklady s poskytováním zdravotní péče (léky, regulační poplatky), přímé náklady provázané s poskytováním zdravotní péče (doprava) a také nepřímé náklady spojené se zdravotním stavem pacienta (tzn. ušlý zisk z důvodu pracovní neschopnosti).

7 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

První část diplomové práce byla zaměřena na teoretická východiska, která se vztahují k marketingovému řízení ve zdravotnictví.

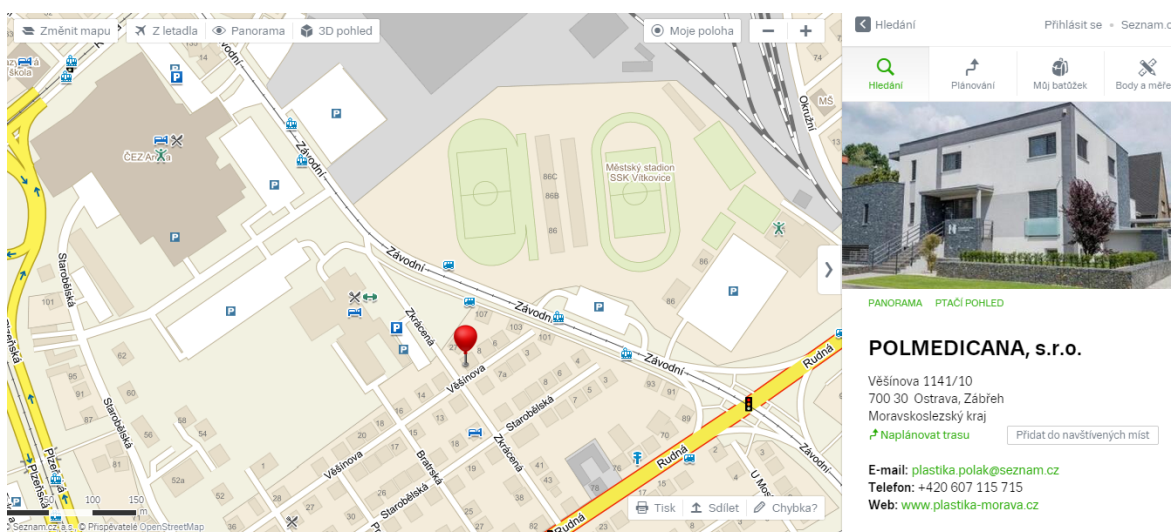
Literatury, která se zaměřuje na marketing jako takový, či se specializací na zdravotnické služby, je celá řada, jak české, tak i zahraniční, a je neustále aktualizována. Autorů, kteří se marketingem zabývají, je nespočetné množství a při své práci jsem čerpala například z Kotlera, Borovského se Smolkovou, Foreta, Vašítkové či Portera. Avšak v této práci byla pro mě největším přínosem a inspirací publikace *Marketing zdravotnictví od Pavly Staňkové (2013)*, což je autorka, která se problematikou marketingu ve zdravotnictví v České republice velmi podrobně zabývá a *Management ve zdravotnictví od Ivana Gladkije a kol. (2003)*, který se rovněž zaměřuje na oblast zdravotnictví, avšak spíše z pohledu managementu.

Problémem bylo sehnat zahraniční literaturu, která by se zabývala zdravotnictvím. Zde jsem čerpala především z Thomase a Berkowitze. Co se týče marketingu obecně, zaměřila jsem se na využití elektronických zdrojů (například Ansoff či a Miller).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 CHARAKTERISTIKA ZDRAVOTNICKÉHO PRACOVISTĚ POLMEDICANA S.R.O.

POLMEDICANA s.r.o. je zdravotnické pracoviště, které je zaměřeno na estetickou chirurgii. Jejím majitelem je MUDr. Libor Polák, lékař s dlouholetou praxí, který kliniku založil v roce 2012. Ostravská klinika má charakter soukromé rodinné kliniky, na rozdíl od větších středisek se od začátku až do konce věnuje klientům stejný lékař. Umístění a fotografie kliniky viz Obr. č. 9.



Obr. č. 9 Estetická chirurgie POLMEDICANA s.r.o. (Mapy, ©2015)

Zdravotnické pracoviště POLMEDICANA s.r.o. je klinikou soukromou, tudíž není financována z veřejného zdravotního pojištění. Klienti si veškeré zákroky hradí sami, platbou hotově v CZK, EUR, popř. PLN. Platba na splátky není možná.

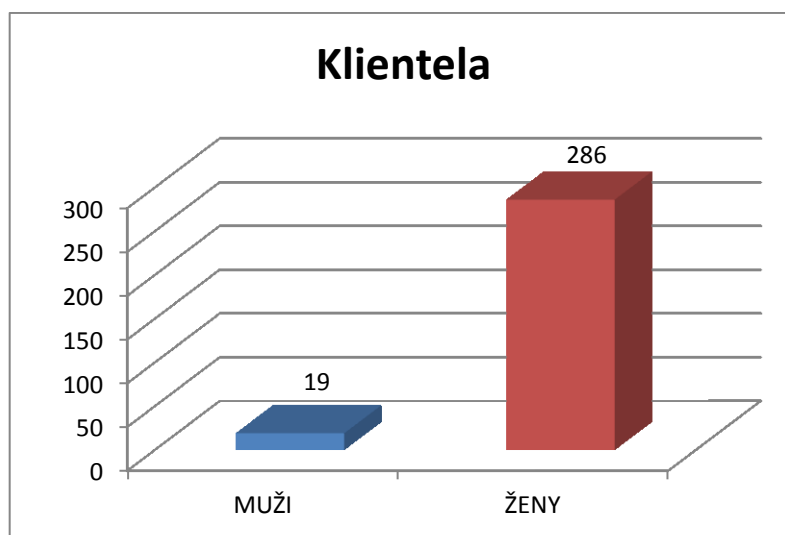
POLMEDICANA s.r.o. se zaměřuje na nejrůznější estetické zákroky:

- operace prsou: zvětšení implantáty (kulatými, anatomickými), zmenšení a modelace, operace vpáčených bradavek, zvětšení vlastním tukem,
- liposukce břicha, boků, stehen, krku, kolen nebo paží,
- operace horních a dolních víček,
- operace odstávajících ušních boltců,
- korekce nosu,
- face lifting,
- operace převislého břicha,
- zvětšení rtů vlastním tukem,

- transplantace vlasů,
- korekce jizev, odstraňování znamének,
- labioplastika,
- aplikace botulotoxinu či kyseliny hyaluronové.

V roce 2014 podstoupilo zákrok na pracovišti estetické chirurgie POLMEDICANA s.r.o. 305 klientů. Z grafu č. 1 je zřejmé, že největší klientelou estetické chirurgie POLMEDICANA s.r.o. v roce 2014 byly ženy (93,8 %).

*Graf č. 1 Klientela podle pohlaví v r. 2014- absolutní četnost
(vlastní zpracování)*



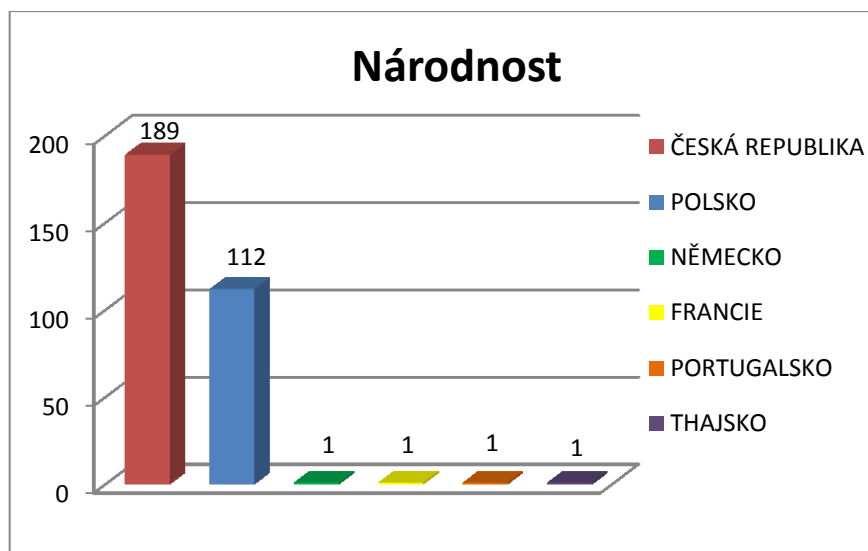
V Tab. č. 3 jsou uvedeny tři nejčastější zákroky, které v roce 2014 na klinice POLMEDICANA s.r.o. podstoupily ženy a muži.

*Tab. č. 3 Nejčastěji prováděné zákroky- absolutní četnost
(vlastní zpracování)*

POŘADÍ	ŽENY	MUŽI
1.	Augmentace (162 klientek)	Liposukce (8 klientů)
2.	Operace očních víček (38 klientek)	Operace očních víček (7 klientů)
3.	Liposukce (30 klientek)	Operace nosu (2 klienti)

Kromě klientů z České republiky projevili velký zájem o estetické zákroky ve zdravotnickém zařízení POLMEDICANA s.r.o i zahraniční klienti. Z celkového počtu 305 klientů tvořila polská klientela 36,7 %. Podíl klientely dle národnosti za rok 2014 je vyznačen v grafu č. 2.

*Graf č. 2 Klientela podle národnosti v r. 2014- absolutní četnost
(vlastní zpracování)*



9 SITUAČNÍ ANALÝZA ZDRAVOTNICKÉHO PRACOVIŠTĚ POLMEDICANA S.R.O.

Následující část diplomové práce bude zaměřena na podrobnější zpracování analýzy makroprostředí, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, interní analýzy a SWOT analýzy. Všechny tyto zmíněné analýzy mají významný vliv na chod zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o., na jejichž výsledky může reagovat.

9.1 Analýza makroprostředí

Je zaměřena především na analýzu politického, ekonomického, sociálního a technologického hlediska (tzv. PEST analýza).

9.1.1 Politické a právní prostředí

Všichni občané ČR jsou povinni řídit se platnou legislativou, ať už se jedná o fyzické či právnické osoby. Nejdůležitější a základní právní normou je Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod. Zákonů a vyhlášek, které se týkají zdravotnictví, je celá řada. Zdravotnické pracoviště, které je ve vlastnictví soukromého sektoru, podléhá především následujícím předpisům a vyhláškám:

- Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče,
- Vyhláška č. 99/2012 Sb. o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb,
- Předpis č. 306/2012 Sb. Vyhláška o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče.

(zakonyprolidi, ©2015)

Pro soukromou kliniku plastické chirurgie může znamenat největší příležitost, ale také hrozbu, změna legislativy. Je zapotřebí se správně orientovat a sledovat plánované legislativní změny. V případě nedodržení platné legislativy může dojít, zejména v oblasti podnikání, k výraznému negativnímu dopadu (od pokuty až k odnětí svobody).

9.1.2 Ekonomické prostředí

POLMEDICANA s.r.o. je klinikou soukromou a nemá smlouvu se žádnou zdravotní pojišťovnou. Z tohoto důvodu závisí na následujících makroekonomických ukazatelích:

- Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2014 v České republice (dále ČR) činila **25 656 Kč**.
- Míra nezaměstnanosti v ČR na konci roku 2014 byla **7,1%**.
- Míra inflace v ČR na konci roku 2014 byla **0,4%**. (czso, ©2015)

Jelikož klienti kliniky POLMEDICANA s.r.o. bývají velmi často ze zahraničí, má velký význam i kurz Eura, který k 31. 12. 2014 byl **EUR/CZK= 27,725 Kč**), popř. kurz Zlotý, který k 31. 12. 2014 byl **PLN/CZK= 6,492 Kč**. (kurzy, ©2015)

Díky rostoucí průměrné mzdě roste i životní úroveň obyvatelstva. Tato skutečnost se významně projevuje v rostoucím zájmu lidí o estetické zákroky. Na druhou stranu klinika POLMEDICANA s.r.o. se nachází v kraji s vysokou mírou nezaměstnanosti, což může mít právě negativní dopad na zájem klientů o estetické zákroky (k 31. 12. 2014 byla míra nezaměstnanosti v MSK **8,3%**). V listopadu 2014 intervencí ČNB došlo k umělému oslabení koruny. Tato skutečnost měla pozitivní dopad na export i na zisk zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o.

9.1.3 Sociální, demografické a kulturní prostředí

V České republice (o rozloze 78 866 km²) žilo k 30. září 2014 na 10 528 477 obyvatel. Průměrný věk obyvatel ČR (k 1. 1. 2013) byl 41,9 let. V Moravskoslezském kraji o rozloze 5 427 km² žilo (k 31. 12. 2013) na 1 221 832 obyvatel. Z tohoto počtu tvořila 623 561 ženská a 598 271 mužská část populace. Podíl národnosti v Moravskoslezském kraji k 31. 12. 2014 viz Tabulka č. 3. (czso, ©2014)

*Tab. č. 4 Podíl cizinců v Moravskoslezském kraji
(czso, ©2014)*

Národnost	Počet
Slovensko	7 338
Polsko	5 303
Ukrajina	1 255
Rusko	466
Vietnam	4 658
Obyvatelé zemí EU 28	14 727
Obyvatelé ostatních zemí	8 972

V Moravskoslezském kraji v roce 2013 bylo v provozu 3 298 zdravotnických zařízení. Podíl soukromých klinik plastické chirurgie zde není přímo specifikován, je možné předpokládat, že tvoří podíl, který je označován jako „Ostatní zdravotnická zařízení“, jejichž počet v Moravskoslezském kraji činí 22. (úzis, ©2014)

Průměrný věk klientů zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o. je v průměru 34,9 let. Jak je uvedeno výše, zájem o estetické zákroky projevují více ženy než muži, většinou z Moravskoslezského kraje, avšak velmi často přijíždějí i ze Zlínského, Olomouckého nebo také z Brněnského kraje.

9.1.4 Technické a technologické prostředí

Dnešní doba neustále vede k pozoruhodnému pokroku technologií v oblasti zdravotnictví. Před několika lety bylo nereálné, aby klienti podstupující estetický zákrok ještě týž den odcházeli domů, a aby celý výkon proběhl téměř bezbolestně, pouze v lokální anestezii.

Trendem poslední doby je provádět tzv. miniinvazivní zákroky. Podstatu těchto zákroků nejlépe vystihuje citace MUDr. Romana Kufy, který pro www.novinky.cz (©2012) uvedl: „*Jejich cílem je co nejméně a pokud možno bezbolestně zasahovat do organismu, dosahovat co nejkratší doby hojení a umožnit tak pacientovi co nejrychleji se vrátit do běžného života.*“ A právě za těmito zákroky stojí jak modernější přístroje, tak špičková úroveň práce plastických chirurgů. Což se následně odráží také v ceně estetických zákroků.

9.1.5 Závěr z PEST analýzy

Z PEST analýzy bylo zjištěno, že pro pracoviště estetické chirurgie POLMEDICANA s.r.o. vyplývají jak pozitivní, tak i negativní dopady (viz Tab. č. 5).

Tab. č. 5 Pozitivní a negativní dopady vyplývající z PEST analýzy (vlastní zpracování)

POZITIVA	NEGATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • technologický pokrok ve zdravotnictví • rostoucí životní úroveň obyvatel • intervence ČNB (úmyslné oslabení Kč) 	<ul style="list-style-type: none"> • rozvoj miniinvazivních zákroků • vyšší míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji • zvyšující se počet soukromých zdravotnických pracovišť estetické chirurgie

9.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Tato kapitola se bude zabývat analýzou mezoprostředí dle Portera, který stanovil pět hlavních faktorů pro hodnocení konkurenčního prostředí, které jsou zaměřeny na zákazníky, dodavatele, konkurenční pracoviště a substituty.

9.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci zdravotnického zařízení POLMEDICANA s.r.o. jsou lidé, z 94 % ženy, kteří dobrovolně podstupují chirurgický zákrok za účelem zlepšení svého vzhledu a posílení sebevědomí. Vyjednávací síla zákazníků je poměrně vysoká a takový typ zdravotnického zařízení by měl brát v úvahu především fakt, že pro klienta není těžké přejít ke konkurenci, která se v Moravskoslezském kraji neustále zvyšuje.

Tab. č. 6 Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod- nejnížší, 10 bodů- nejvyšší)	
Informovanost klientů	7
Počet významných klientů	6
Význam poskytovaných služeb pro klienta	8
Náklady na přechod ke konkurenci	2
Ochota přejít ke konkurenci	3
Ziskovost zákazníka	9

9.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Pro zdravotnické zařízení jsou nezbytní dodavatelé, kteří zajišťují pravidelný přísun zdravotnického materiálu, léčiv, implantátů (s doživotní zárukou), nástrojů, technického vybavení (popř. potřebného servisu) či informačních a komunikačních technologií. Zdravotnictví je odvětví, ve kterém existuje velký počet dodavatelů, a proto není těžké nahradit dodavatele s vynaložením minimálních nákladů. Z tohoto důvodu je vyjednávací síla dodavatelů poměrně malá. Díky dlouhodobé spolupráci s některými dodavateli není problém získat přijatelnější ceny za zboží nebo servis. Někteří dodavatelé si udržují náklonnost zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o. prostřednictvím bonusů nebo slev.

Tab. č. 7 Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod- nejnižší, 10 bodů- nejvyšší)	
Počet významných dodavatelů	4
Význam odběratele pro dodavatele	7
Hrozba ztráty dodavatelů	2
Náklady na přechod k jinému dodavateli	3
Síla dodavatele	1

9.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Plastická chirurgie je v poslední době čím dál tím víc žádanějším a vyhledávanějším odvětvím ve zdravotnictví. Počet soukromých klinik, které se orientují právě na estetické zákroky, v posledních letech stoupá a neexistují významné bariéry vstupu do tohoto odvětví. Jednu z nejpodstatnějších rolí pro vstup do odvětví hraje kapitál. Pro založení estetické chirurgie POLMEDICANA s.r.o. byl potřebný základní kapitál 200 000 Kč. Podle nového Občanského zákoníku je pro založení společnosti s ručením omezením minimální výše vkladu 1 Kč. (zakonyprolidi, ©2015) Avšak je zapotřebí mít finanční prostředky pro pronájem (popř. výstavbu), vybavení atd.

Tab. č. 8 Hrozba vstupu nových konkurentů (vlastní zpracování)

Hrozba vstupu nových konkurentů (1 bod- nejnižší, 10 bodů- nejvyšší)	
Požadavky na kapitál při vstupu do odvětví	9
Potřeba technologie a speciální know-how	7
Odlišení produktů- poskytování charakteristických služeb	6
Vládní politika	5
Přístup k energiím, lidem apod.	2

9.2.4 Hrozba substitutů

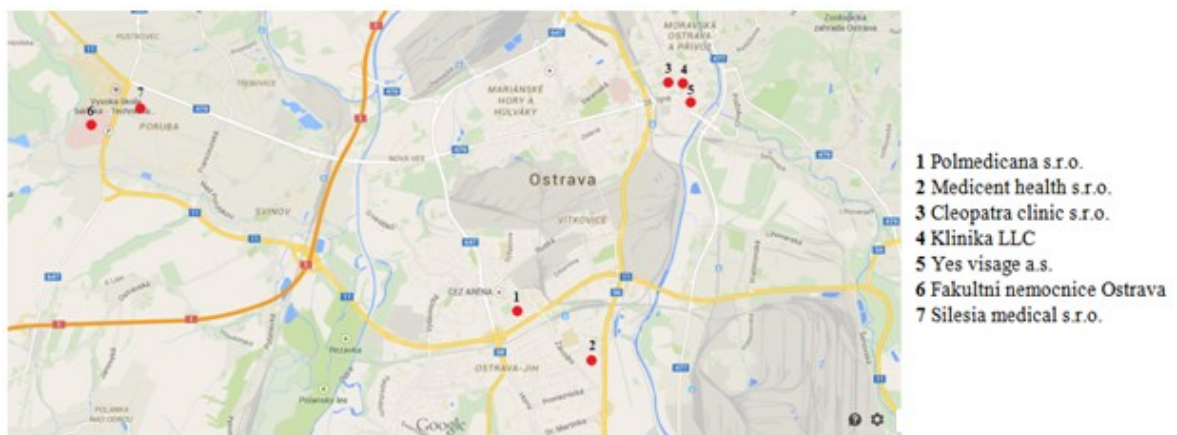
Plastická a estetická chirurgie je charakteristická především přímým zásahem do organismu člověka díky operačním zákrokům (tzv. invazivní zákroky). V současnosti se rozvíjejí tzv. neinvazivní zákroky (např. metoda ultrazvukové liposukce či laserové technologie), které jsou pro člověka šetrnější a tím i atraktivnější. Avšak tyto metody nejsou vždy vhodné a účinné pro určitý typ lidí a rozhodujícím faktorem může být i cenová relace takových zákroků. Substitute může také spočívat v dodržování dietních opatření, návštěvě výživových poradců či ochota vydat náklady na permanentku do fitness center.

Tab. č. 9 Hrozba substitutů (vlastní zpracování)

Hrozba substitutů (1 bod- nejnižší, 10 bodů- nejvyšší)	
Existence substitutů	8
Konkurence v oblasti substitutů	7
Hrozba substitutů v budoucnosti	7
Ochota přejít na substituční produkt	6

9.2.5 Konkurenční rivalita v odvětví

V Ostravě je v provozu dalších šest podobných soukromých klinik, které se specializují na téměř stejný rozsah estetických zákroků shodujících se s klinikou POLMEDICANA s.r.o. Jejich seznam a geografické umístění viz Obr. č. 10.



Obr. č. 10 Mapa soukromých klinik plastické chirurgie v Ostravě
(mapy, ©2015 a vlastní zpracování)

Každé z těchto zdravotnických pracovišť poskytuje rozdílný rozsah poskytovaných služeb. V Tab. č. 10 je srovnání marketingového řízení jednotlivých ostravských pracovišť estetické medicíny. V příloze P I jsou pro srovnání uvedeny poskytované služby a ceník nejčastěji prováděných zákroků pracovišť estetické medicíny v Ostravě.

Tab. č. 10 Marketingové řízení jednotlivých pracovišť estetické medicíny
(plastika-morava, ©2015; medicent, ©2015; plastickachirurgie, ©2015; llc, ©2015,
yesvisage, ©2015; fno, ©2015; silesiamedical, ©2015)

NÁZEV PRACOVISŤE	MARKETING															
	Webové stránky	Facebook, Twitter apod.	Logo	Dárkové poukazy	Balíčky služeb	Zajištění odvozu (popř. ubytování)	Služba „lékař na telefonu“	Cenové akce	Celebrita jako tvář firmy	Publikace v novinách a časopisech	Dotazník spokojenosti pacientů	Identifikační karty klientů *	Držitelé certifikátu kvality	Slogan	Marketingové oddělení	Možnost platby na splátky
POLMEDICANA s.r.o.	X	X	X	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medicent health s.r.o.	X	X	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cleopatra clinic s.r.o.	X	X	X	X	-	-	-	X	-	X	-	-	-	-	X	X
Klinika LLC	X	X	X	-	-	-	-	X	X	-	-	-	X	X	-	X
Yes visage a.s.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	X
Fakultní nemocnice Ostrava	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	X	X	X	-
Silesia medical s.r.o.	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	X	-	-

* základní, stříbrná, zlatá- od zrychlené rezervace, zvýšené ochrany dat, finančního zvýhodnění po oddělení prostor s občerstvením během čekání na vyšetření, nadstandard během zákroku apod.

9.2.6 Závěr z Porterovy analýzy

Z této analýzy je zřejmé, že konkurenční síla zákazníků je poměrně vysoká. Kromě vysokých vstupních nákladů neexistují významné bariéry vstupu do odvětví. Dodavatelů pro odvětví zdravotnictví je velmi mnoho a není problémem, ani nepřináší vysoké náklady dodavatele změnit. Největší hrozbou by mohl být současný rozvoj substitutů, v podobě neinvazivních metod estetické medicíny, a rostoucí konkurence

v oblasti estetické chirurgie. V Tab. č. 11 jsou vyznačeny největší příležitosti a hrozby plynoucí z Porterovy analýzy pro zdravotnické pracoviště POLMEDICANA s.r.o.

Tab. č. 11 Příležitosti a hrozby (vlastní zpracování)

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • bonusy a slevy u dodavatelů • doživotní záruka na prsní implantáty 	<ul style="list-style-type: none"> • rostoucí konkurence v estetické chirurgii • rostoucí zájem o neinvazivní zákroky

9.3 Interní analýza

Interní analýza se bude zabývat marketingem, poskytovanými službami klientům během pobytu na klinice POLMEDICANA s.r.o., organizací a také se zaměří na pohled financování.

9.3.1 Marketing

Zdravotnické pracoviště POLMEDICANA s.r.o. využívá služby „lékař na telefonu“, což je možnost pro klienty kliniky POLMEDICANA s.r.o. zavolat lékaři 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Pro klienty kliniky je zajištěna možnost odvozu smluvní taxi službou, popř. je možné zajištění ubytování (ve smluvním hotelu Clarion nebo v soukromém penzionu), které se nachází v těsné blízkosti zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o.

V roce 2013 byla zahájena tříměsíční cenová akce na augmentaci prsou kulatými implantáty pro klientky z České republiky. Z původní ceny 50 000 Kč byla stanovena „akční“ cena 45 000 Kč za zákrok. Marketingem se v tomto zařízení zabývá majitel MUDr. Libor Polák.

Co se týče marketingové komunikace, je preferována především neosobní forma komunikace prostřednictvím internetu. Internetový marketing pro kliniku POLMEDICANA s.r.o. zajišťuje firma eBRÁNA s.r.o. sídlící v Pardubicích. Webové stránky jsou již poměrně zastaralé, množství dostupných informací je omezené a ne příliš často aktualizované, avšak nachází se zde velké množství srovnávacích fotografií a odkaz na odeslání konkrétního dotazu, s možností vložení souboru či fotografie, přímo na MUDr. Poláka. Potenciální klient má možnost shlédnout virtuální prohlídku celého zdravotnického pracoviště, včetně pokojů, operačního sálu apod. Na Homepage

(viz Příloha P II) se rovněž nachází možnost přepnutí do několika jazyků (slovenština, angličtina, němčina a polština). POLMEDICANA s.r.o. má vlastní logo (viz Obr. č. 11).



*Obr. č. 11 Logo kliniky
POLMEDICANA s.r.o.
(plastika-morava, ©2015)*

POLMEDICANA s.r.o. využívá, v rámci své marketingové komunikace, i profilu na sociální síti Facebook. Aktuálně k 22. 3. 2015 má tento profil 213 označení „To se mi líbí“, 11 doporučujících recenzí, velké množství srovnávacích fotografií a prostřednictvím zpráv i četné množství dotazů od potenciálních českých i zahraničních klientů.

MUDr. Polák má založen profil na webových stránkách www.plasticka-chirurgie.info, kde mohou potenciální klienti nalézt stručné informace o lékaři, jeho zkušenostech a jiných pracovištích, kde rovněž MUDr. Polák vykonává estetické zákroky. Je zde možnost vložení dotazů směřujících přímo na pana doktora a vložení hodnocení se zkušenostmi a dojmy, které provázely pobyt klientů na klinice POLMEDICANA s.r.o. Velmi podobným, jen poměrně stručnějším, je profil na webových stránkách www.znamylekar.cz, který slouží především k ohodnocení lékaře a kliniky POLMEDICANA s.r.o.

9.3.2 Služby

Prostředí zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o. disponuje moderním vybavením s příjemným, uklidňujícím dojmem. Čekárna je vybavena pohodlnými pohovkami, příjemným osvětlením a televizí. Klienti, kteří kliniku navštíví, mají možnost zkrátit si čekání čtením časopisů, které mají k dispozici a je jim nabídnut teplý nebo studený nápoj. Nachází se zde dva pokoje pro klienty (jeden jednolůžkový a jeden dvoulůžkový). V obou pokojích jsou pohodlná, polohovatelná lůžka, noční stolky, prostorná skříň a televize. K pokojům náleží společný sprchový kout a toaleta. Klienti

kliniky mají možnost využívat zdarma wi-fi připojení. Klienti zdravotnického zařízení POLMEDICANA s.r.o. bývají velmi často z Polska či jiných zahraničních zemí, proto je důležitá jistá jazyková výbava personálu, která není u všech dostačující.

Klienti kliniky POLMEDICANA s.r.o. jsou především lidé podstupující estetické zákroky. Seznam prováděných zákroků i s cenou viz Tab. č. 12.

Tab. č. 12 Prováděné zákroky a ceník (plastika-morava, ©2015)

TYP ZÁKROKU	CENA OD
Konzultace	300 Kč
Zvětšení prsou	50 000 Kč
Zmenšení prsou a modelace	35 000 Kč
Operace vpáčených bradavek	9 000 Kč
Zvětšení prsou vlastním tukem	65 000 Kč
Liposukce břicha	15 000 Kč
Liposukce boků	10 000 Kč
Liposukce stehen	15 000 Kč
Liposukce krku	9 000 Kč
Liposukce kolen	7 000 Kč
Liposukce paží	8 000 Kč
Operace horních víček	8 000 Kč
Operace dolních víček	9 000 Kč
Operace odstávajících ušních boltců	10 000 Kč
Korekce nosu	27 000 Kč
Face lifting	40 000 Kč
Operace převislého břicha	30 000 Kč
Zvětšení rtů vlastním tukem	12 000 Kč
Transplantace vlasů	40 Kč (za jednu sazenici)
Korekce jizev	2 000 Kč
Odstraňování znamének	400 Kč
Labioplastika	9 000 Kč
Aplikace botulotoxinu	3 000 Kč
Aplikace kyseliny hyaluronové	4 000 Kč

9.3.3 Organizační struktura

Majitelem a šéflékařem kliniky POLMEDICANA s.r.o. je MUDr. Libor Polák, který je jediným plastickým chirurgem tohoto pracoviště. Denně je zde přítomna všeobecná sestra pracující ve funkci „staniční sestra“.

V době, kdy probíhají operační zákroky je navíc přítomen anesteziolog, sestra pro perioperační péči způsobilá k výkonu povolání bez odborného dohledu (tzv. „instrumentářka“) a jedna všeobecná sestra.

Celkovým shrnutím se na zdravotnickém pracovišti POLMEDICANA s.r.o. nachází 1 plastický chirurg, 1 anesteziolog, 1 staniční sestra s vysokoškolským titulem Bakalář, 2 sestry pro perioperační péči s ukončenou SZŠ a 2 všeobecné sestry (1 Diplomovaná všeobecná sestra a 1 všeobecná sestra s ukončenou SZŠ). Počet všeobecných sester je poněkud nedostačující, což se projevuje při plném provozu a velkém operačním programu, kdy je problém zajistit SZP.

9.3.4 Finance

Organizace POLMEDICANA s.r.o. si nepřála zveřejnit informace o finanční situaci, z tohoto důvodu budou zveřejněny pouze obecné údaje.

POLMEDICANA je v obchodním rejstříku zapsána jako Společnost s ručením omezeným, jejímž cílem je především vytvářet zisk. Toto pracoviště je finančně soběstačné a hlavním příjmem firmy jsou platby za veškeré prováděné estetické zákroky. Nejčastěji prováděným zákrokem na klinice POLMEDICANA s.r.o. je zvětšení prsou implantáty. Tento zákrok je zároveň nejziskovější. Veškeré estetické zákroky a jejich počet za rok 2014 viz Tab. č. 13.

Tab. č. 13 Počet vykonaných zákroků v roce 2014 (vlastní zpracování)

TYP ZÁKROKU	POČET KLIENTŮ
Zvětšení prsou	162
Operace očních víček	45
Liposukce (celkově)	38
Korekce nosu	17
Operace odstávajících ušních boltců	11
Zmenšení prsou a modelace	10
Operace převislého břicha	7
Labioplastika	6
Zvětšení prsou vlastním tukem	5
Transplantace vlasů	2
Face lifting	1
Operace vpáčených bradavek	1
CELKEM	305

9.3.5 Závěr z interní analýzy

Interní analýzou je možné velmi dobře určit silné a slabé stránky organizace, které jsou popsány v Tab. č. 14.

Tab. č. 14 Silné a slabé stránky (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • moderní vybavení kliniky • prostředí rodinné atmosféry • od konzultace se věnuje klientům jeden plastický chirurg, který je neustále k dispozici • možnost zajištění odvozu, ubytování 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečné v marketingové řízení • marketingové řízení je v rukou majitele kliniky bez zapojení ostatních členů týmu. • marketingová komunikace pouze přes internetový prostor • nedostatek zaměstnanců (všeobecných sester) • nedostatečné jazykové vybavení zaměstnanců

9.4 SWOT analýza

U této analýzy bude podrobně rozebrána problematika silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které souvisí s chodem zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o.

9.4.1 Silné stránky

Mezi silné stránky patří zejména:

- Kvalitní a moderní vybavení zdravotnického zařízení. Klinika zaujme již z ulice moderní fasádou, vnitřní vybavení je rovněž moderní a designově sladěné s ostatními místnostmi.
- Příjemné prostředí vyvolávající dojem rodinné atmosféry. V klinice jsou zřízeny 2 pokoje (tj. 3 lůžka), tím je umožněn osobitý přístup personálu ke každému klientovi.
- Odborný lékařský personál. Zákroky estetické chirurgie vykonává jeden lékař s atestací v oboru a dlouholetou praxí v oblasti plastické chirurgie.
- Profesionální a vstřícný ošetrovatelský personál s ochotou klientům maximálně vyhovět.
- Služba „lékař na telefonu“, možnost pro klienty zavolat MUDr. Polákovi kdykoli, když se objeví jakákoli komplikace v souvislosti s provedeným operačním zákrokem.
- Možnost zajištění odvozu smluvní taxi službou kdekoli a kdykoli.
- Možnost zajištění ubytování ve smluvním hotelu Clarion, popř. v soukromém penzionu nacházející se v těsné blízkosti kliniky.
- Možnost parkování zdarma přímo u kliniky.

9.4.2 Slabé stránky

Slabými stránkami zdravotnického zařízení POLMEDICANA s.r.o. jsou:

- Marketingové řízení je omezeno jen na majitele kliniky bez zapojení ostatních členů týmu.
- Marketingová komunikace je omezená pouze na internetový prostor.
- Zastaralé webové stránky.
- Fluktuace zaměstnanců.

- Nedostatek zaměstnanců.
- Nedostatečné jazykové vybavení personálu v případě hospitalizace zahraničních klientů.
- Není možná platba zákroku půjčkou či na splátky (na rozdíl od jiných konkurenčních pracovišť).
- Není možnost vystavení dárkových poukazů.

9.4.3 Příležitosti

Příležitostmi lze určit:

- Dostupnost MHD (autobusy i tramvaje). Zdravotnické pracoviště POLMEDICANA s.r.o. se nachází cca 15 minut chůze od vlakového nádraží Ostrava- Vítkovice.
- Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva.

9.4.4 Hrozby

Největší hrozby na chod zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o. mohou představovat:

- Rostoucí zájem lidí o neinvazivní liposukce.
- Zvyšující se konkurence ostatních klinik estetické medicíny v Ostravě.
- Zvýšená míra nezaměstnanosti v určitém období v roce, která vede ke zhoršení ekonomické situace obyvatel.

9.4.5 Závěr ze SWOT analýzy

SWOT analýzou byly zjištěny veškeré silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby, které by momentálně mělo zdravotnické pracoviště POLMEDICANA s.r.o. řešit. Na základě této analýzy bylo zjištěno, že marketingové řízení je pouze v rukou majitele kliniky bez zapojení ostatních členů týmu a marketingová komunikace je omezena na internetový prostor se zastaralými webovými stránkami. Za slabinu je také považována nemožnost vystavení dárkových poukazů. Tyto zmíněné slabé stránky budou eliminovány prostřednictvím projektu v následující části diplomové práce.

10 PROJEKT MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ NA SOUKROMÉ KLINICE PLASTICKÉ CHIRURGIE

Na základě analýz z praktické části bude navržen projekt pro zlepšení marketingového řízení zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o.

Jak z analýz vyplývá, v Ostravě je v provozu dalších šest pracovišť estetické medicíny, která poskytují podobný rozsah estetických zákroků jako pracoviště POLMEDICANA s.r.o., a ze kterých si mohou potenciální klienti vybírat. Proto je zapotřebí navrhnout marketingové aktivity k podpoře image estetické chirurgie POLMEDICANA s.r.o.

10.1 Vize

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, vize má představovat dlouhodobý výhled podnikatelské činnosti podniku. Znamená především to, co je předmětem podnikání a je velmi důležité, aby byla všem zaměstnancům důkladně vysvětlena, a aby se stala vlastnictvím všech zaměstnanců firmy. (Staňková, 2013, s. 77)

V případě zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o. by mohla být formulována následující vize:

„Naší vizí je stát se vyhledávaným zařízením estetické chirurgie na základě vynikající odborné i lidské kvality s maximálním zájmem o spokojenost našich klientů.“

10.2 Strategické cíle

Hlavním cílem zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o. je především dosažení zisku. Zisk se jednoznačně zvýší s rostoucím počtem klientů tohoto zařízení. V analýzách bylo mimo jiné zjištěno, že v populaci roste poptávka po službách estetické chirurgie, ale zároveň roste poptávka po zařízeních, které provádí neinvazivní zákroky.

Na základě výsledků analýz byly stanoveny dva strategické cíle:

- Zvýšení povědomí lidí o službách zařízení estetické medicíny.
- Zvýšení objemu klientů o 30 % do konce roku 2016.

Zodpovědnou osobou za realizaci strategických cílů a akčních plánů bude majitel zdravotnického zařízení POLMEDICANA s.r.o. MUDr. Libor Polák při dodržení postupu dle následujícího schématu navržené strategie.

10.3 Schéma navržené strategie

Vize: Stát se vyhledávaným zařízením estetické chirurgie na základě vynikající odborné i lidské kvality s maximálním zájmem o spokojenost našich klientů.

Strategické cíle:

- SC1: Zvýšení povědomí lidí o službách zařízení estetické medicíny.
- SC2: Zvýšení objemu klientů o 30 % do konce roku 2016.

Opatření k dosažení strategie:

- O1: Zavedení marketingového řízení
- O2: Reklamní aktivity
- O3: Aktivity podpory prodeje

AKČNÍ PLÁNY:

O1-AP:

Definování marketingových aktivit, vymezení zodpovědnosti, marketingová kontrola

O2-AP 1:

Outdoorová reklama- pronájem billboardu v Ostravě

O2-AP 2:

Vystavení vizuálu na projektové ploše ve fitness centru

O2-AP 3:

Vytvoření nových webových stránek zdravotnického zařízení POLMEDICANA s.r.o.

O3-AP 1:

Cenová akce na augmentaci prsou

O3-AP 2:

Zavedení dárkových poukazů

O3-AP 3

Akce „Konzultace zdarma pro uživatele Facebooku“

10.3.1 Akční plán O1-AP: Definování marketingových aktivit, vymezení zodpovědnosti, marketingová kontrola

Pro zlepšení marketingového řízení a zároveň zlepšení image zdravotnického zařízení POLMEDICANA s.r.o. je doporučen návrh, aby se vedoucí lékař více věnoval problematice marketingu se zapojením všech členů týmu, kteří budou s potřebou marketingového řízení seznámeni a zároveň si budou vědomi podstaty a pozitivního dopadu na fungování zdravotnického zařízení.

Hlavní aktivity, kterými by se v rámci marketingového řízení zabývali, by byly:

- vytváření a aktualizace strategie zdravotnického zařízení,
- vypracování plánu reklamy,
- řízení komunikace s veřejností,
- spolupodílení se na vytváření nových webových stránek a zodpovědnost za jejich aktuálnost,
- kontrolní činnost efektivit realizovaných marketingových aktivit,
- spolupodílení se na vytváření propagačních materiálů pro veřejnost apod.

Hlavní zodpovědnost za veškeré marketingové aktivity by byly v rukou majitele zdravotnického pracoviště estetické chirurgie.

Kontrolní činnost efektivit navržených opatření a akčních plánů by byla doporučena provést před zahájením implementace marketingového řízení prostřednictvím dotazníkového šetření a následně po implementaci (tj. na konci roku 2016) rovněž dotazníkovým šetřením.

Tímto akčním plánem nevzniknou žádné reálné náklady, avšak je zapotřebí zvážit náklady obětované příležitosti, které vzniknou majiteli kliniky při věnování času marketingovým aktivitám. Pokud by se bralo v úvahu, že se vedoucí pracovník bude věnovat marketingu 2-3 hodiny týdně (s odhadovanou průměrnou hodinovou mzdou 500 Kč/hod.), odhadované náklady obětované příležitosti by představovaly hodnotu 4 000 – 6 000 Kč za měsíc.

Podrobnější popis akčního plánu je obsahem Tab. č. 15.

Tab. č. 15 Akční plán O1-AP: Definování marketingových aktivit, vymezení zodpovědnosti, marketingová kontrola (vlastní zpracování)

Akční plán O1-AP: Definování marketingových aktivit, vymezení zodpovědnosti, marketingová kontrola	
Hlavní činnost	Marketingové řízení zdravotnického pracoviště
Podpůrná činnost	Komunikace se zaměstnanci Externí komunikace s veřejností Služby pro klienty
Cíl aktivity	Zvýšení povědomí lidí o službách zařízení estetické medicíny Zvýšení objemu klientů o 30 % do konce roku 2016
Cílová skupina	Veřejnost
Odpovědná osoba	Vedoucí lékař
Časová náročnost	Informování o potřebě marketingového řízení majitele a ostatní zaměstnance kliniky → 2 týdny Specifikování požadavků na jednotlivé pracovníky → 2 týdny CELKEM: 1 měsíc
Realizační náklady	Žádné

10.3.2 Akční plán O2-API: Outdoorová reklama- pronájem billboardu v Ostravě

Venkovní reklama umožňuje vhodné regionální zacílení pro občany a návštěvníky Ostravy, a tím zahrnuje větší skupinu obyvatel, kteří by mohli být budoucími klienty estetické chirurgie POLMEDICANA s.r.o.

V případě zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o. je navržen pronájem billboardu o rozměrech 510 cm x 240 cm na tři měsíce u silnice 1. třídy v Ostravě (viz Obr. č. 12). Tento prostor se nachází u frekventované silnice v okrajové části Ostravy, stojící samostatně v blízkosti pěší zóny, s viditelností z 50-100 m. Cena za pronájem reklamní plochy minimálně na jeden měsíc je 5 000 Kč. Z firem, které působí v této oblasti, je navrhována společnost *Kaposervis*, což je ostravská reklamní agentura, která se specializuje mimo jiné i na reklamní kampaně, pronájem reklamních ploch a samotný výlep či montáž.



*Obr. č. 12 Návrh pronájmu billboardu na ul. Plzeňská v Ostravě
(kaposervis, ©2015)*

Tento plán je navržen realizovat v únoru 2016, kdy se bude billboard graficky připravovat a tisknout. Po dobu měsíců březen až květen 2016 bude vyvěšen na ul. Plzeňská v Ostravě. Náklady budou spočívat v návrhu, tisku, nájmu firmy na vyvěšení billboardu a největší náklady budou vydány na vlastní pronájem reklamní plochy. Podrobný popis akčního plánu viz Tab. č. 16.

Tab. č. 16 Akční plán O2-AP1: Outdoorová reklama- pronájem billboardu v Ostravě
(vlastní zpracování)

Akční plán O2- AP1: Outdoorová reklama- pronájem billboardu v Ostravě	
Hlavní činnost	Komunikace s veřejností
Cíl aktivity	Zvýšení povědomí lidí o službách zařízení estetické medicíny Zvýšení objemu klientů o 30 % do konce roku 2016
Cílová skupina	Veřejnost
Odpovědná osoba	Vedoucí lékař
Časová náročnost	Grafický návrh a odsouhlasení → 2 týdny Tisk billboardu → 2 týdny Vystavení billboardu na reklamní ploše → 3 měsíce (realizace) CELKEM: 4 měsíce
Realizační náklady	Grafický návrh → 5 000 Kč Tisk billboardu → 1 600 Kč Pronájem firmy na instalaci → 2 500 Kč Pronájem reklamní plochy → 15 000 Kč CELKEM: 24 100 Kč

10.3.3 Akční plán O2-AP2: Vystavení vizuálu na projektové ploše ve fitness centru

Fitness centra obecně navštěvuje čím dál větší část populace. Pure Jatomi fitness umožňuje vystavení reklamního vizuálu na projektové ploše, která se nachází v přímém dohledu klientů cvičících na strojích, a na které se v pravidelných intervalech zobrazují nejrůznější nabídky a reklamy. Vizuál se promítne cca 10x za hodinu. Minimální doba na zobrazování reklamy je jeden měsíc a náleží k němu cena 2 000 Kč (bez DPH).

Realizace tohoto plánu je doporučena na prosinec 2015, kdy se bude graficky zpracovávat vizuál a v období leden-březen 2016 proběhne vlastní projekce. Toto období bylo zvoleno záměrně, z důvodu největšího počtu klientů navštěvujících fitness centra v roce. Vynaložené náklady počítají s vytvořením vhodného reklamního vizuálu a vlastním vyvěšením na projektovou plochu po dobu tří měsíců. Více informací je obsahem Tab. č. 17.

Tab. č. 17 Akční plán O2-AP2: Vystavení vizuálu na projektové ploše ve fitness centru (vlastní zpracování)

Akční plán O2-AP2: Vystavení vizuálu na projektové ploše ve fitness centru	
Hlavní činnost	Komunikace s veřejností
Cíl aktivity	Zvýšení povědomí lidí o službách zařízení estetické medicíny Zvýšení objemu klientů o 30 % do konce roku 2016
Cílová skupina	Veřejnost
Odpovědná osoba	Vedoucí lékař
Časová náročnost	Grafický návrh a odsouhlasení → 1 měsíc Vystavení vizuálu → 3 měsíce (realizace) Celkem 4 měsíce
Realizační náklady	Grafický návrh → 1 000 Kč Vystavení vizuálu → 7 260 Kč CELKEM: 8 260 Kč

10.3.4 Akční plán O2-AP3: Vytvoření nových webových stránek zdravotnického zařízení POLMEDICANA s.r.o.

Jak už bylo zmíněno v praktické části, aktuální verze webových stránek je zastaralá.

Cílem akčního plánu je zvýšení atraktivity webových stránek, které vylepší image firmy svou přehledností a budou obsahovat dostatek informací o poskytovaných službách a operačních zákrocích. Zároveň je doporučeno změnit firmu pro internetový marketing, která bude častěji k dispozici pro konzultace týkající se marketingu v online prostoru.

Tento akční plán je vytvořen se zacílením na uživatele internetu, bez regionálního omezení, s rozšířením na zahraniční klientelu. S realizací tvorby nových webových stránek se počítá v listopadu a prosinci 2015 s plánovaným spuštěním v lednu 2016 při ponechání následujících možností:

- odeslání formuláře s dotazy určených přímo lékaři (a možností vložení souboru či fotografie),
- vložení referencí (popř. i s fotografií),
- přepnutí do různých světových jazyků (polština, angličtina, němčina, slovenština),
- poradny s lékařem,
- nahlédnutí do virtuální prohlídky kliniky.

Akční plán více popisuje Tab. č. 18.

Tab. č. 18 Akční plán O2-AP3: Vytvoření nových webových stránek zdravotnického zařízení POLMEDICANA s.r.o. (vlastní zpracování)

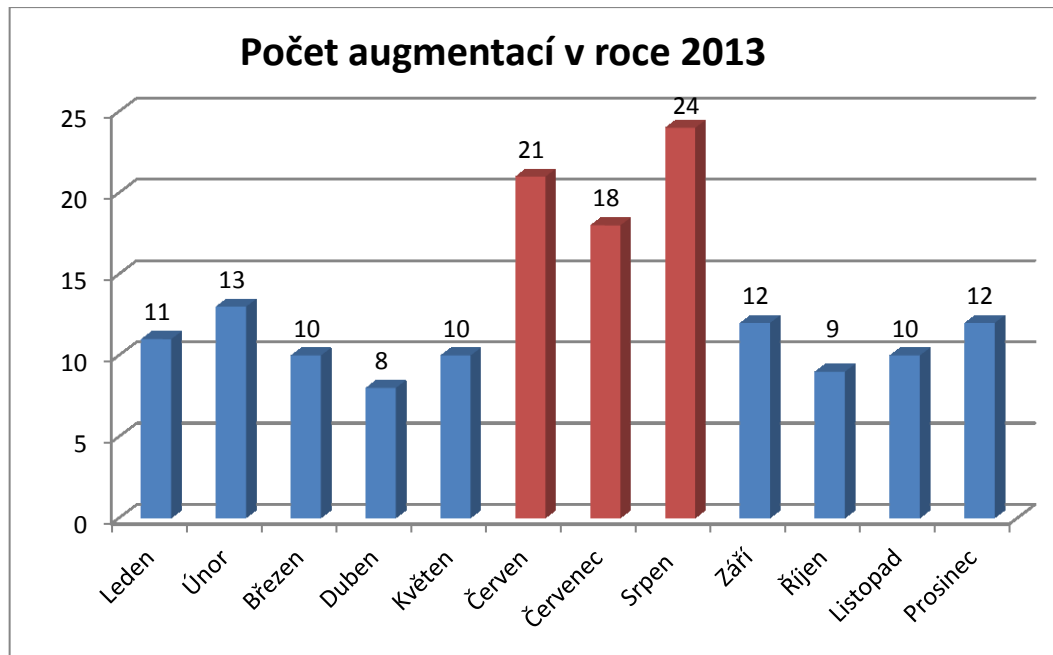
Akční plán O2-AP3: Vytvoření nových webových stránek zdravotnického zařízení POLMEDICANA s.r.o.	
Hlavní činnost	Komunikace s veřejností
Cíl aktivity	Zvýšení povědomí lidí o službách zařízení estetické medicíny Zvýšení objemu klientů o 30 % do konce roku 2016
Cílová skupina	Veřejnost
Odpovědná osoba	Vedoucí lékař
Časová náročnost	Zadání na vypracování nových webových stránek → 1 týden Definování nezbytných informací a oblastí → 1 týden Grafický návrh a odsouhlasení návrhu → 1,5 měsíce Spuštění funkčních stránek a kontrola → 1 měsíc CELKEM: 3 měsíce
Realizační náklady	20 000 Kč

10.3.5 Akční plán O3-AP1: Cenová akce na augmentaci prsou

V roce 2013 byla na klinice POLMEDICANA s.r.o. zahájena tříměsíční cenová akce na augmentaci prsou (kulatými implantáty) pro klientky z České republiky. Podmínkou

bylo podstoupit zákrok v měsících červen a červenec, kdy z běžné ceny zákroku (tj. 50 000 Kč) byla stanovena tzv. „akční cena“ 45 000 Kč. Akce vyvolala velký zájem klientek o tyto operace a díky tomu byla cenová akce prodloužena i na srpen. Podle závěrečné statistiky podstoupilo tento typ zákroku mnohonásobně více klientek než v ostatních měsících (viz Graf č. 3).

Graf č. 3 Počet augmentací v roce 2013 (vlastní zpracování)

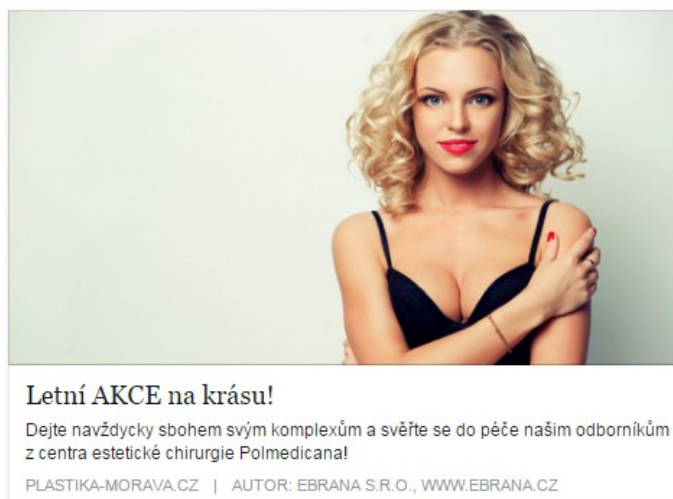


Na základě této zkušenosti je doporučeno zahájit tuto cenovou akci znovu na období červen-srpen 2016.

Zároveň by touto akcí mohlo být dosaženo splnění cíle, které se týká zvýšení objemu klientů o 30 % do konce roku 2016.

Počáteční doporučená doba trvání bude dva měsíce s následným prodloužením o další měsíc. Na tuto akci budou vynaloženy drobné náklady týkající se vložení informace o cenové akci na webové stránky.

V Obr. č. 13 je návrh pro zveřejnění letní cenové akce na Facebookový profil.



Obr. č. 13 Reklama na cenovou akci
(vypracováno firmou eBRÁNA s.r.o.)

Výše popisovaný akční plán je také převeden do Tab. č. 19.

Tab. č. 19 Akční plán O3-AP1 Cenová akce na augmentaci prsou (vlastní zpracování)

Akční plán O3-AP1:	
Cenová akce na augmentaci prsou	
Hlavní činnost	Komunikace s veřejností a zefektivnění služeb pro klienty
Cíl aktivity	Zvýšení objemu klientů o 30 % do konce roku 2016
Cílová skupina	Veřejnost
Odpovědná osoba	Vedoucí lékař
Časová náročnost	Kontaktování firmy na online marketing a vystavení banneru o akci na Homepage → 1 měsíc Realizace cenové akce → 3 měsíce Celkem: 4 měsíce
Realizační náklady	Vystavení banneru na Homepage → 2 200 Kč Vystavení informace o akci na Facebooku → 0 Kč CELKEM 2 200 Kč

10.3.6 Akční plán O3-AP2: Dárkový poukaz

Někteří lidé si mnohdy nevědí rady, jak obdarovat své blízké a kromě finančních darů bývají dárkové poukazy velmi častou volbou. Podle zjištěných informací poskytuje

dárkové poukazy i velký počet pracovišť estetiké medicíny. Proto je doporučeno zavést poskytování dárkových poukazů i na pracovišti POLMEDICANA s.r.o., které budou určeny na jakýkoli zákrok, v cenové hodnotě, kterou si darující sám určí. Platnost poukazu je zvolena na jeden rok. Návrh dárkového poukazu viz Obr. č. 14.



Obr. č. 14 Návrh dárkového poukazu (vlastní zpracování)

Náklady na dárkové poukazy budou vynaloženy především na grafické zpracování a samotný tisk. Jednalo by se o speciální grafický papír v počtu 100 ks o velikosti 15 x 7 cm. Realizaci výroby dárkových poukazů bude možné provést v listopadu 2015, aby již na Vánoce bylo možné dárkové poukazy odebírat. Touto akcí může být vyšší šance pro dosažení splnění cíle, který se týká zvýšení objemu klientů o 30 % do konce roku 2016.

Následující tabulka (Tab. č. 20) zobrazuje podrobný popis realizace zavedení dárkových poukazů.

Tab. č. 20 Akční plán O3-AP2: Dárkový poukaz (vlastní zpracování)

Akční plán O3-AP2: Dárkový poukaz	
Hlavní činnost	Zefektivnění služeb pro klienty
Cíl aktivity	Zvýšení povědomí lidí o službách zařízení estetické medicíny. Zvýšení objemu klientů o 30% do konce roku 2016.
Cílová skupina	Veřejnost
Odpovědná osoba	Vedoucí lékař
Časová náročnost	Zadání popřání na grafické zpracování → 1 týden Grafický návrh a odsouhlasení → 2 týdny Tisk a převzetí z tiskárny → 1 týden CELKEM: 1 měsíc
Realizační náklady	Grafický návrh → 240 Kč Tisk → 600 Kč (100 ks) CELKEM: 840 Kč

10.3.7 Akční plán O3-AP3: Konzultace zdarma pro fanoušky Facebooku

Pro větší zakomponování profilu na Facebooku je navrhováno vytvořit akci, která by byla založena na konzultaci zdarma pro klienty, kteří jsou tzv. fanoušky kliniky POLMEDICANA s.r.o., jak pro české, tak i zahraniční klienty. Akce by trvala po dobu dvou měsíců (září a říjen 2016) a vznikly by drobné náklady týkající se vložení informace o akci na webové stránky. Touto akcí by mohlo být dosaženo splnění cíle, které se týká zvýšení objemu klientů o 30 % do konce roku 2016. Plánovaná realizace této akce je naplánována na září a říjen 2016. Tento akční plán je převeden do Tab. č. 21.

Tab. č. 21 Akční plán O3-AP3 Konzultace zdarma pro fanoušky Facebooku
(vlastní zpracování)

Akční plán O3-AP3: Konzultace zdarma pro fanoušky Facebooku	
Hlavní činnost	Komunikace s veřejností a zefektivnění služeb pro klienty
Cíl aktivity	Zvýšení objemu klientů o 30 % do konce roku 2016
Cílová skupina	Veřejnost
Odpovědná osoba	Vedoucí lékař
Časová náročnost	Kontaktování firmy na online marketing a vystavení banneru o akci na Homepage → 1 měsíc Realizace akce → 2 měsíce Celkem: 3 měsíce
Realizační náklady	Vložení informace na webovou stránku (banner) → 2 200 Kč Vložení informace na Facebook → 0 Kč

10.4 Časová, nákladová a riziková analýza

V této části bude navrhovaný projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze, aby bylo zjištěno, zda jsou navržené plány realizovatelné.

10.4.1 Časová analýza

Veškeré naplánované marketingové aktivity, které byly navrženy v projektové části práce, jsou časově definovány a graficky znázorněny v Tab. č. 22. Časová analýza je vypracována na dvanáct měsíců, konkrétně na období od listopadu 2015 do října 2016.

Tab. č. 22 Realizace marketingových aktivit

NÁZEV AKTIVITY	ČASOVÁ NÁROČNOST	ROK 2015			ROK 2016												
		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Definování marketingových aktivit, ...	1 měsíc																
Dárkové poukazy	1 měsíc																
Nové webové stránky	2 měsíce 1 měsíc spuštění a kontrola																
Vystavení vizuálu	1 měsíc příprava 3 měsíce realizace																
Pronájem billboardu	1 měsíc přípravy 3 měsíce realizace																
Letní cenová akce	1 měsíc přípravy 3 měsíce realizace																
Konzultace zdarma pro fanoušky na Facebooku	1 měsíc příprava 2 měsíce realizace																

Jednotlivé marketingové aktivity jsou načasovány tak, aby na sebe navazovaly. Realizace tvorby dárkových poukazů byla zvolena na listopad, aby již na Vánoce bylo možné tyto poukazy odebírat. Zároveň s dárkovými poukazy bude zadáno vytvoření nových webových stránek tak, aby byly spuštěny již začátkem roku 2016. Vystavení vizuálu bylo navrženo opět záměrně na počátek roku 2016, jelikož v tomto období navštěvuje fitness centra největší počet lidí. Na zadání a vlastní pronájem billboardu je vyhrazeno období únor-květen. Letní cenová akce proběhne v červnu, červenci a srpnu a poslední akce týkající se konzultace zdarma pro fanoušky zařízení POLMEDICANA s.r.o. na Facebookovém profilu proběhne v září a říjnu 2016. Díky tomuto načasování již na konci roku 2016 bude jasné, zda byly navržené marketingové aktivity úspěšné.

10.4.2 Nákladová analýza

Nákladovou analýzou bude zjištěno, jak vysoké výdaje budou zdravotnickému pracovišti POLMEDICANA s.r.o. představovat naplánované marketingové aktivity.

Tab. č. 23 Nákladová analýza (vlastní zpracování)

NÁZEV AKTIVITY	VÝŠE NÁKLADŮ (v Kč)
Dárkové poukazy	840
Nové webové stránky	20 000
Vystavení vizuálu	8 260
Letní cenová akce	2 200
Pronájem billboardu	24 100
Konzultace zdarma pro fanoušky na Facebooku	2 200
CELKEM	57 600 Kč

Z Tab. č. 23 je zřejmé, že největší náklady budou vynaloženy na billboard a také na tvorbu nových webových stránek.

Důsledkem zavedení navržených marketingových aktivit vzrostou finanční náklady zdravotnického zařízení POLMEDICANA s.r.o., avšak tyto vzniklé náklady mají tendenci návratnosti v podobě narůstajících výnosů z vyššího počtu klientů. Z minulé zkušenosti je zřejmé, že díky využití cenové akce na augmentace byl průměrný počet augmentací navýšen. Z průměrného počtu 10 klientek za měsíc došlo k průměrnému nárůstu na 21 klientek na měsíc.

Předpokládanou odhadovanou návratnost investice lze vypočítat dle následujícího vzorce:

$$\text{Průměrná doba návratnosti} = \frac{\text{Počáteční investovaný výdaj}}{\text{Průměrný celkový příjem z investice}}$$

Pokud by se počítal příjem pouze z augmentací a čistý zisk by se odhadoval na 10 000 Kč/zárok, znamenalo by to, že by se investice, vložená do marketingového řízení, vrátila po provedení 6 augmentací.

Po skončení roku 2016 se posoudí, zda investice, které byly vloženy do marketingu, byly zhodnoceny a zda došlo ke zlepšení image estetické chirurgie POLMEDICANA s.r.o.

10.4.3 Riziková analýza

Každé rozhodnutí sebou přináší jistá rizika. Rizikovou analýzou je možné identifikovat konkrétní rizika a určit pravděpodobnost jejich vzniku. V Tab. č. 24 je navržena bodová škála pro vyhodnocení stupně rizika a pravděpodobnosti výskytu určitého rizika.

Tab. č. 24 Navržená bodová škála (IRM, ©2007, s. 11-12)

BODOVÁ ŠKÁLA	STUPEŇ RIZIKA	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU
1	Nízká (< 2 %)	Nízká (< 25 %)
2	Střední (< 25 %)	Střední (25-75 %)
3	Vysoká (> 25 %)	Vysoká (75-100 %)

V následující tabulce (Tab. č. 25) jsou uvedena pravděpodobná rizika, která mohou výrazně ovlivnit provoz zdravotnického zařízení POLMEDICANA s.r.o. Tato rizika budou ohodnocena na základě výše navržené bodové škály.

Tab. č. 25 Riziková analýza implementace marketingového řízení (vlastní zpracování)

RIZIKO	STUPEŇ RIZIKA	PRAVDĚPODOBNOST VZNIKU	VÝSLEDEK
Nedostatek finančních prostředků na marketingové řízení	2	1	3
Nízký účinek nástrojů marketingového řízení	3	2	5
Překročení plánovaných nákladů na marketingové řízení	3	1	4
Nesprávné zvolení prvků pro posílení image organizace	1	1	2
Překročení časového harmonogramu	2	2	4

Jak z rizikové analýzy vyplývá, nejzávažnější dopad by měl nízký účinek nástrojů marketingového řízení. Pro eliminaci tohoto rizika je podstatné provádět kontrolní činnost po celou dobu realizace projektu pro případnou úpravu marketingových aktivit.

Překročení plánovaných nákladů na marketingové řízení a překročení časového harmonogramu je možné předcházet důkladným prostudováním všech prvků nutných pro realizaci projektu, co se týče finančního zajištění, s ponecháním dostatečné časové rezervy.

Nedostatek finančních prostředků na realizaci marketingových aktivit není příliš pravděpodobný, avšak je podstatné počítat i s touto variantou. Tomuto riziku je možné předejít důkladným prostudováním jednotlivých činností a případně upravit marketingové aktivity na finančně přijatelnější možnosti.

Posledním a jako nejméně pravděpodobným rizikem je vyhodnoceno „Nesprávné zvolení prvků pro posílení image organizace.“ Díky důkladnému posouzení prostřednictvím všech analýz a vhodnému načasování jednotlivých aktivit je vyhodnoceno jako pravděpodobné, že navržený projekt bude pro organizaci vhodný a realizovatelný.

10.5 Kontrola a způsoby měření efektivity projektu

Součástí každého projektu by měla být kontrola, jejímž cílem je zhodnotit účinnost implementace marketingového řízení. Jako kontrolní nástroj pro zhodnocení účinnosti marketingového řízení ve zdravotnickém zařízení POLMEDICANA s.r.o. by se mohl použít tzv. autoevaluační dotazník dle Staňkové (2013, s. 172-174), který se zabývá marketingovým řízením nemocnic a člení se na čtyři části (kompletní podoba viz Příloha P III):

1. Strategické řízení nemocnice
2. Organizace a úloha marketingu v nemocnici
3. Marketingová komunikace nemocnice
4. Hodnocení účinnosti marketingových aktivit v nemocnici

Tento dotazník by bylo možné vyplnit před zahájením marketingového řízení a následně rok po implementaci, což je odhadováno na konec roku 2017, aby byla možnost srovnání.

Zdravotnické zařízení POLMEDICANA s.r.o. je zaměřeno na estetickou chirurgii. Z důvodu rostoucí konkurence je zásadní, prostřednictvím implementace marketingového řízení, zlepšit image organizace, která povede ke zvýšení povědomí lidí o službách zařízení estetické medicíny a zároveň může vést ke zvýšení objemu klientů zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o. Je zřejmé, že se jedná o dlouhodobý proces, který je nutné sledovat a průběžně hodnotit efektivitu a funkčnost zvolených marketingových aktivit.

10.5.1 Monitoring spokojenosti klientů

Zdravotnické pracoviště POLMEDICANA s.r.o. není součástí žádného hodnotícího projektu. Potenciální klienti mají možnost zjistit, pouze prostřednictvím různých diskusních fór na internetu, názory klientů MUDr. Poláka (jak na samotného lékaře, tak na subjektivní pocity klientů, které souvisely s pobytem na této klinice). Proto by bylo vhodné v rámci vlastního výzkumného procesu (např. prostřednictvím webových stránek, popř. sociální sítě Facebook) distribuovat dotazník, který by byl zaměřen na výzkum míry spokojenosti klientů. Následným vyhodnocením tohoto dotazníku by zdravotnické pracoviště získalo informace, které by napomáhaly k zavedení činností pro zlepšení kvality poskytovaných služeb. Návrh dotazníku pro zjištění spokojenosti klientů viz Příloha P IV.

Monitoring spokojenosti klientů by se mohl provádět pravidelně jednou ročně. Výsledky by byly prezentovány majiteli kliniky, který by rozhodl o dalším postupu.

10.5.2 Vývoj image zdravotnického zařízení estetické chirurgie u veřejnosti

V praktické části diplomové práce byl zjištěn nemalý počet slabých stránek zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o. Aby bylo možné zjistit, jestli jsou navržené marketingové aktivity, které povedou k eliminaci těchto slabých stránek, efektivní, bylo by zapotřebí provést dotazníkové šetření před zavedením marketingových opatření (tzn. září a říjen 2015) a následně dotazníkové šetření zopakovat po implementaci marketingového řízení (tj. na konci roku 2016). Následným vyhodnocením dotazníkového šetření by bylo zjištěno, jak je veřejností vnímáno pracoviště estetické chirurgie a statistickým šetřením by bylo zjištěno, zda byl počet klientů navýšen o požadovaný počet procent. Výsledky by byly prezentovány majiteli kliniky a byly by projednány další možnosti pro zefektivnění marketingového řízení. Návrh dotazníku je součástí Přílohy P V.

10.5.3 Monitoring spokojenosti zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že estetická chirurgie POLMEDICANA s.r.o. je pracoviště s poměrně malým počtem zaměstnanců, je doporučeno, aby majitel kliniky s každým zaměstnancem prováděl pravidelné hodnotící pohovory (alespoň 2x ročně). Tímto způsobem bude mít majitel zpětnou vazbu od svých zaměstnanců a zároveň může motivovat a zvyšovat výkonnost zaměstnanců (také by se předcházelo fluktuaci zaměstnanců). Součástí hodnotícího pohovoru by bylo vyplnění polostrukturovaného dotazníku, který by vyplnil každý zaměstnanec. Návrh polostrukturovaného dotazníku je obsažen v Příloze P VI.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit, dle předem určených analýz, současnou situaci využití marketingu na soukromé klinice plastické chirurgie a na základě zjištěných výsledků navrhnout projekt pro zlepšení marketingového řízení zdravotnického pracoviště estetické chirurgie POLMEDICANA s.r.o. Práce byla rozčleněna do tří základních celků, teoretické části, praktické části a projektu.

Teoretická část byla orientována zejména na tematiku týkající se marketingu zdravotnictví z několika hledisek (kvality, strategického řízení, plánování, analýz a marketingových mixů).

V praktické části práce byla PEST analýzou, Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil, interní analýzou a SWOT analýzou zhodnocena aktuální situace využití marketingu na soukromé klinice plastické chirurgie POLMEDICANA s.r.o. Z výsledků závěrečné SWOT analýzy bylo zjištěno, že velmi silnou stránkou tohoto pracoviště je kvalitní a moderní vybavení vyvolávající dojem rodinné atmosféry s odborným lékařským personálem a profesionálním a vstřícným ošetřovatelským personálem. Naopak slabými stránkami byly považovány, že na této klinice neexistuje člověk, který by se marketingem daného pracoviště zabýval a marketingová komunikace je zúžena pouze na internetový prostor se zastaralými webovými stránkami.

Závěrečná část práce byla zaměřena na vypracování projektu, který byl sestaven na základě zjištěných skutečností v praktické části. Byly zde stanoveny strategické cíle, podle kterých byly rozpracovány akční plány s konkrétními činnostmi, které souvisely s jejich dosažením. Doporučení, která byla v projektové části navržena, se v závěru podrobila časové, nákladové a rizikové analýze. Z těchto analýz bylo zjištěno, že všemi navrženými postupy je možné zajistit dosažení stanovených strategických cílů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ANSOFF, H. Igor, 2007. *Strategic management*. Classic ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 272s. ISBN 9780230590601.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, ©2014. *Definition of Marketing* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
- BERKOWITZ, Eric N., 2011. *Essentials of health care marketing*. 3rd ed. Sudbury, MA: Jones, 515 p. ISBN 978-0-7637-8333-4.
- BOROVSKÝ, Juraj a Eva SMOLKOVÁ, 2013. *Marketing ve zdravotnictví*. 2. přeprac. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 112 s. ISBN 978-800-1054-130.
- CLEOPATRA CLINIC, ©2015. *Plastickachirurgie.com* [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.plastickachirurgie.com/>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2015. *Krajská zpráva ČSÚ v Ostravě* [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2015. *Obyvatelstvo* [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obytelstvo_lide.
- FAKULTNÍ NEMOCNICE OSTRAVA, ©2015. *Fno.cz* [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.fno.cz/centrum-plasticke-chirurgie-a-chirurgie-ruky>.
- FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing: základy marketingu*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 103s. ISBN 978-80-85970-81-4.
- GLADKIJ, Ivan a kol., 2003. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 380 s. ISBN 8072269968.
- IRM, ©2007. *Risk Analysis Consultants* [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: https://www.theirm.org/media/886352/RMS_czech.pdf.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JANEČKOVÁ, Ludmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 179 s. Manažer. ISBN 8071699950.

- JOINT COMMISSION INTERNATIONAL, ©2015. [online].
Jointcommissioninternational.org [cit. 2015-03-05]. Dostupné z:
<http://www.jointcommissioninternational.org/about-jci/who-is-jci/>.
- KAPOSERVIS, ©2015. *Reklamní agentura*. [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z:
<http://www.kaposervis.cz/reklamni-plochy-billboardy-ostava.html>.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KURZY, ©2000-2015. [online]. *Kurzy měn* [cit. 2015-04-02]. Dostupné z:
<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>
- KURZY, ©2000-2015. [online]. *Makroekonomické údaje v ČR* [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>.
- LLC KLINIKA, ©2015. [online]. *Llc.cz* [cit. 2015-04-02]. Dostupné z:
<http://www.llc.cz/cs/>
- MADAR, J., 2004. *Řízení kvality ve zdravotnickém zařízení: vážně i nevázně k prosperitě nemocnic a spokojenosti pacientů*. 1. vyd. Praha: Grada, 248 s. ISBN 8024705850.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MEDICENT, ©2015 [online]. *Medicent.cz* [cit. 2015-04-02]. Dostupné z:
<http://www.medicent.cz/>.
- MCDONALD, Malcom a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- MILLER, Roger a Donald R. LESSARD, 2000. *The strategic management of large engineering projects: shaping institutions, risks, and governance*. Cambridge, Mass.: [MIT Press], 2000, 237s. ISBN 0-262-12236-7.
- MILES, Raymond. E. and Charles Curtis Snow, 2003. *Organizational strategy, structure and process*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 274 s. ISBN 0804748403.
- MOUDRÝ, Marek, 2012. *Marketing: základy marketingu*. Vyd. 2. Kralice na Hané: Computer Media, 150 s. ISBN 978-807-4021-282.
- ORLITA, Vlastimil, ©2013. *Jak rozpoznat příležitost: Maslowova pyramida potřeb*. [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.orlita.cz/jak-rozpoznat-prilezitost/>.

POLMEDICANA s.r.o., ©2015 [online]. *Plastika-morava.cz* [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://plastika-morava.cz/>.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Victoria Publishing, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

POŠVÁŘ Zdeněk, Pavel TOMŠÍK a Pavel Žufan, 2004. *Management II*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. ISBN 80-715-7748-0.

PDCA, ©2012 [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.pdca.be/>.

SAK ČR, ©2010 [online]. *Sakcr.cz* [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.sakcr.cz/cz-top/o-nas/>.

SEZNAM, ©1996-2015, [online]. *Mapy.cz* [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/zakladni?x=18.2531619&y=49.8024097&z=17&source=firm&id=2232190>.

SEZNAM, ©1996-2015. *Trendy v plastické chirurgii- rychle, miniinvazivně a pokud možno bezbolestně*. [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/zena/zdravi/258527-trendy-v-plasticke-chirurgii-rychle-miniinvazivne-a-pokud-mozno-bezbolestne.html>.

SILESIA MEDICAL, ©2015 [online]. *Silesiamedical.cz* [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.silesiamedical.cz/>.

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

STAŇKOVÁ, Pavla, 2013. *Marketing zdravotnictví*. 1. vyd. Zlín: TIGRIS, 104 s. ISBN 978-80-86062-84-6.

STAŇKOVÁ Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ, 2007. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 978-807-3185-329.

ÚZIS ČR, ©2010-2014. *Zdravotnictví Moravskoslezského kraje v číslech (2013)*. [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/cr-kraje/kraje/moravskoslezsky-kraj>.

THE JOINT COMMISSION, ©2015 [online]. *The joint commission.org* [cit. 2015-03-05]. Dostupné

z: http://www.jointcommission.org/about_us/about_the_joint_commission_main.aspx

THOMAS, Richard K, 2010. *Marketing health services*. 2nd ed. Arlington, VA: AUPHA Press, 495s. ISBN 978-1-56793-336-9.

YES VISAGE, ©2015 [online]. *Yes visage.cz* [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.yesvisage.cz/>

ZÁKONY PRO LIDI, ©2010-2015 [online]. *Zákony ve zdravotnictví* [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/hledani?text=zdravotnictv%C3%AD>.

ZLÁMAL, Jaroslav, 2009. *Marketing ve zdravotnictví*. Vyd. 2. nezměněné. Brno: NCONZO, 150 s. ISBN 978-807-0135-037.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AMA	American Marketing Association
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
CZK	Česká koruna
EN	Evropská norma
EUR	Euro
ISO	International Organization for Standardization
JCAHO	Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations
JCI	Joint Commission International
MHD	Městská hromadná doprava
MPA	Princip metodiky
PEST	Analýza politicko-právního, ekonomického, sociálního, technologického prostředí
PLN	Polský zlotý
QSP	Quantitative Strategic Planning Matrix
SAK	Spojená akreditační komise
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
SZP	Střední zdravotnický personál
SZŠ	Střední zdravotnická škola
USA	United States of America
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. č. 1 Maslowova pyramida potřeb</i>	<i>11</i>
<i>Obr. č. 2 PDCA.....</i>	<i>15</i>
<i>Obr. č. 3 Znak kvality JCAHO a JCI</i>	<i>16</i>
<i>Obr. č. 4 Znak kvality SAK ČR</i>	<i>16</i>
<i>Obr. č. 5 Hierarchie firemních strategií</i>	<i>21</i>
<i>Obr. č. 6 Úloha a postavení marketingu.....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. č. 7 Model konkurenčních sil.....</i>	<i>28</i>
<i>Obr. č. 8 Vztah marketingových mixů 4P a 4C.....</i>	<i>31</i>
<i>Obr. č. 9 Estetická chirurgie POLMEDICANA s.r.o.....</i>	<i>34</i>
<i>Obr. č. 10 Mapa soukromých klinik plastické chirurgie v Ostravě</i>	<i>42</i>
<i>Obr. č. 11 Logo kliniky</i>	<i>45</i>
<i>Obr. č. 12 Návrh pronájmu billboardu na ul. Plzeňská v Ostravě.....</i>	<i>55</i>
<i>Obr. č. 13 Reklama na cenovou akci</i>	<i>60</i>
<i>Obr. č. 14 Návrh dárkového poukazu</i>	<i>61</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. č. 1 Podmínky SMART</i>	19
<i>Tab. č. 2 Ansoffova matice</i>	23
<i>Tab. č. 3 Nejčastěji prováděné zákroky- absolutní četnost</i>	35
<i>Tab. č. 4 Podíl cizinců v Moravskoslezském kraji</i>	38
<i>Tab. č. 5 Pozitivní a negativní dopady vyplývající z PEST analýzy</i>	39
<i>Tab. č. 6 Vyjednávací síla zákazníků</i>	40
<i>Tab. č. 7 Vyjednávací síla dodavatelů</i>	41
<i>Tab. č. 8 Hrozba stupu nových konkurentů</i>	41
<i>Tab. č. 9 Hrozba substitutů</i>	42
<i>Tab. č. 10 Marketingové řízení jednotlivých pracovišť estetické medicíny</i>	43
<i>Tab. č. 11 Příležitosti a hrozby</i>	44
<i>Tab. č. 12 Prováděné zákroky a ceník</i>	46
<i>Tab. č. 13 Počet vykonaných zákroků v roce 2014</i>	48
<i>Tab. č. 14 Silné a slabé stránky</i>	48
<i>Tab. č. 15 Akční plán O1-AP: Definování marketingových aktivit, vymezení zodpovědnosti, marketingová kontrola</i>	54
<i>Tab. č. 16 Akční plán O2-AP1: Outdoorová reklama- pronájem billboardu v Ostravě</i>	56
<i>Tab. č. 17 Akční plán O2-AP2: Vystavení vizuálu na projektové ploše ve fitness centru</i>	57
<i>Tab. č. 18 Akční plán O2-AP3: Vytvoření nových webových stránek zdravotnického</i>	58
<i>Tab. č. 19 Akční plán O3-AP1 Cenová akce na augmentaci prsou</i>	60
<i>Tab. č. 20 Akční plán O3-AP2: Dárkový poukaz</i>	62
<i>Tab. č. 21 Akční plán O3-AP3 Konzultace zdarma pro fanoušky Facebooku</i>	63
<i>Tab. č. 22 Realizace marketingových aktivit</i>	64
<i>Tab. č. 23 Nákladová analýza</i>	65
<i>Tab. č. 24 Navržená bodová škála</i>	66
<i>Tab. č. 25 Riziková analýza implementace marketingového řízení</i>	66

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf č. 1 Klientela podle pohlaví v r. 2014- absolutní četnost.....</i>	<i>35</i>
<i>Graf č. 2 Klientela podle národnosti v r. 2014- absolutní četnost</i>	<i>36</i>
<i>Graf č. 3 Počet augmentací v roce 2013</i>	<i>59</i>

SEZNAM PŘÍLOH

<i>PŘÍLOHA P I: Srovnávací tabulka rozsahu poskytovaných služeb a srovnání cen pracovišť estetické chirurgie v Ostravě</i>	<i>80</i>
<i>PŘÍLOHA P II: Homepage zdravotnického pracoviště POLMEDICANA s.r.o.</i>	<i>81</i>
<i>PŘÍLOHA P III: Autoevaluační dotazník</i>	<i>82</i>
<i>PŘÍLOHA P IV: Dotazník spokojenosti klientů</i>	<i>84</i>
<i>PŘÍLOHA P V: Dotazník k marketingovému řízení.....</i>	<i>86</i>
<i>PŘÍLOHA P VI: Polostrukturovaný dotazník k hodnotícímu pohovoru.....</i>	<i>88</i>

**PŘÍLOHA P I: SROVNÁVACÍ TABULKA ROZSAHU
POSKYTOVANÝCH SLUŽEB A SROVNÁNÍ CEN
PRACOVÍŠŤ ESTETICKÉ CHIRURGIE
V OSTRAVĚ**

(plastika-morava, ©2015; medicent, ©2015; plastickachirurgie, ©2015; llc, ©2015; yesvisage, ©2015; fno, ©2015; silesiamedical, ©2015)

NÁZEV PRACOVÍŠTĚ	ROZSAH SLUŽEB					CENA NEJČASTĚJI PROVÁDĚNÝCH ZÁKROKŮ (v Kč)				
	Estetická chirurgie	Laserové zákroky	Kosmetické služby	Výživové poradenství	Ordinace ostatních lékařů specialistů	Konzultace	Operace prsou (augmentace kulatými implantáty)	Operace očních víček	Liposukce (břicha)	Operace nosu
POLMEDICANA s.r.o.	X	-	-	-	-	300	50 000	17 000	15 000	27 000
Medicent health s.r.o.	X	-	X	-	-	400	54 000- 56 000	17 000- 19 500	11 000- 12 000	24 000- 26 000
Cleopatra clinic s.r.o.	X	X	-	X	X	200	54 800	16 000- 18 800	14 900	28 500
Klinika LLC	X	X	-	-	X	zdarma	56 000- 65 000	22 000- 26 000	30 000 (+ bedra)	15 000- 35 000
Yes visage a.s.	X	X	X	X	X	není uvedeno	dle konzult.	14 000	19 990	dle konzult.
Fakultní nemocnice Ostrava	X	-	-	-	X	*	**	17 000	12 700	19 000
Silesia medical s.r.o.	X	-	-	X	X	350	54 000- 60 000	17 000	13 000	21 000

* cílené zaměřené vyšetření plastickým chirurgem 262 Kč

kontrolní vyšetření plastickým chirurgem 132 Kč

** implantace vložek- bez materiálu 19 000 Kč

prsa implantace 1 strana 11 500 Kč

PŘÍLOHA P II: HOMEPAGE ZDRAVOTNICKÉHO PRACOVIŠTĚ POLMEDICANA S.R.O.

(plastika-morava, ©2015)

POLMEDICANA
ESTETICKÁ CHIRURGIE

Úvod Plastické operace Ceník Fologalefe Poradna O mně Kontakt

Plastická chirurgie Ostrava, Brno, Frýdek Místek, Hodonín

Proč si vybrat naši kliniku?

- ✓ Nabízíme individuální přístup a špičkovou péči.
- ✓ Provedli jsme již více než 7000 plastických operací.
- ✓ Přinášíme vám vysokou kvalitu za nejlepší ceny na Moravě.

Plastika prsou Liposukce Plastika nosu Plastika víček Ostatní zákroky

Máte otázky? Jeme tu pro Vás.

Jméno a příjmení *

E-mail *

Telefon

Předmět dotazu

Text *

Souhlasím a anonymním zveřejněním odpovědi v sekci poradna

Pokudby označíte hvězdičkou (*) jsou povinné.

Jsem plastický chirurg s dlouholetými zkušenostmi a profesionálním přístupem, jež věnuje svým klientům maximální péči s ohledem na individuální potřeby každého z nich.
- MUDr. Libor Polák, čestněšák kliniky

Virtuální prohlídka kliniky

Podívejte se na můj profil a video

Najdete nás na FACEBOOKU

Máte otázku? Navštivte poradnu

Zasílání novinek e-mailem
Přijete si dostávat novinky do Vaší e-mailové schránky? Zašlete nám váš e-mail.

E-mail *

MUDr. Libor Polák | plastika.polak@seznam.cz | +420 607 115 715

Zvětšení prsou	Mekromastie	Zvětšení nů	Plastická operace nosu (Rhinoplastika i. Plastika nosu)	Operace horních víček (Blepharoplastika)
Zmenšení prsou	Gigantomastie	Odsáti tuků	Lifting obličeje (Rhytidektomie)	Operace dolních víček
Modelace prsou	Mastopexie	Odstranění mateřských znamének	Plastická operace břícha (Abdominoplastika)	Operace uší (Otoplastika)
Augmentace	Velikost prsou			Transplantace vlasů
Silikonové implantáty	Povislá řadra			
Liposukce	Odstranění žebř			

© 2015, POLMEDICANA s.r.o. – všechna práva vyhrazena
[Průběh o přípravě](#) | [Administrace užítí](#) | [Ochrana osobních údajů](#) | [Výmluva odškodů](#) | [Mapa stránek](#)
 SEO a internetový marketing XHTML 1.0 | CSS 3

PŘÍLOHA P III: AUTOEVALUAČNÍ DOTAZNÍK

Dle Staňkové (2013, s. 172-174)

	ANO	NE
ČÁST A: STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ NEMOCNICE		
1. Vize nemocnice je orientovaná na budoucí postavení trhu?		
2. Poslání nemocnice definuje základní filozofii, která je směřována k potřebám a přáním pacientů?		
3. Nemocnice má definované motto?		
4. Cíle nemocnice jsou konkrétně stanovené?		
5. Cíle nemocnice jsou měřitelné?		
6. Naplnění definovaných cílů nemocnice je důležité pro její fungování?		
7. Cíle nemocnice jsou reálné?		
8. Cíle nemocnice jsou časově vymezené?		
9. Strategie je zaměřená na získání konkurenční výhody?		
10. Vedení nemocnice seznamuje své zaměstnance s posláním, vizí, cíli a strategií?		
ČÁST B: ORGANIZACE A ÚLOHA MARKETINGU V NEMOCNICI		
11. Marketing je zastřešen samostatným oddělením či samostatným pracovníkem?		
12. Vedoucí oddělení má zkušenosti s marketingovým řízením?		
13. Náplní práce činnosti marketingového pracovníka nebo oddělení jsou:		
a, činnosti zaměřené na reklamu?		
b, činnosti zaměřené na sponzoring?		
c, činnosti zaměřené na přímou komunikaci s cílovými skupinami?		
d, činnosti zaměřené na image?		
e, činnosti zaměřené na výzkum potřeb a přání klientů?		
14. V nemocnici jsou jednoznačně vymezeny pravomoci, zodpovědnosti a spolupráce marketingového oddělení?		
15. Nemocnice má tiskovou mluvčí?		
16. Nemocnice má vybudovanou funkci ombudsmana jako zastávce práv pacientů?		
17. Management zná silné a slabé stránky nemocnice?		
18. Silné stránky jsou používány při komunikaci s cílovými skupinami?		
19. Eliminaci slabých stránek má nemocnice rozpravované do cílů?		
20. Finanční náklady vynakládané na marketing jsou v souladu s cíli organizace?		
21. Finanční náklady vynakládané na marketing jsou dostatečné?		
22. Finanční náklady na marketing jsou vynakládané efektivně?		
23. Nemocnice každoročně vytváří marketingový plán?		
24. Marketingový plán vychází z marketingových výzkumů nemocnice?		
25. Marketingový plán zahrnuje nástroje zaměřené na rozvoj zdravotních služeb?		
26. Marketingový plán zahrnuje nástroje zaměřené na plnění standardů		

kvality zdravotnických služeb?		
27. Marketingový plán zahrnuje nástroje zaměřené na cenovou politiku nadstandardních služeb a výkonů neplacených ze zákonného zdravotního pojištění?		
28. Marketingový plán zahrnuje nástroje zaměřené na dostupnost služby a pohodlí pacienta?		
29. Marketingový plán zahrnuje nástroje zaměřené na rozvoj dovednosti, znalosti a komunikaci personálu?		
30. Nemocnice má definovaný kodex zaměstnanců a zakotvena práva pacientů?		
ČÁST C: MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NEMOCNICE		
31. Nemocnice každoročně stanovuje plán komunikace?		
32. Komunikační plán je v souladu s marketingovým plánem?		
33. Komunikační plán navazuje na definované poslání, vize, cíle a strategie?		
34. Komunikační plán využívá nástroje komunikace:		
a, www stránky?		
b, propagační video?		
c, nástroje podpory prodeje?		
d, vlastní časopis nemocnice?		
e, sociální sítě?		
35. Nemocnice má osobnosti, které představuje v rámci marketingové komunikace?		
36. Interní komunikace probíhá prostřednictvím vnitřního informačního systému?		
37. Interní komunikace probíhá prostřednictvím pravidelných setkání managementu se zaměstnanci nemocnice?		
38. Interní komunikace probíhá prostřednictvím pravidelných setkání zaměstnanců jednotlivých oddělení?		
ČÁST D: HODNOCENÍ ÚČINNOSTI MARKETINGOVÝCH AKTIVIT V NEMOCNICI		
39. Nemocnice pravidelně vyhodnocuje marketingové aktivity a vyvozuje závěry pro aktualizaci marketingových plánů?		
40. Nemocnice je zapojena do projektu „Kvalita očima pacientů“?		
41. Nemocnice je zapojena do projektu „Nejlepší nemocnice“?		
42. Nemocnice měří spokojenost pacientů pomocí vlastních anket?		
43. Nemocnice pravidelně vyhodnocuje stížnosti a posílá klientům zpětnou vazbu?		
44. Nemocnice měří návratnost investic do marketingu?		

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI KLIENTŮ

(vlastní zpracování)

Jak na Vás působil první kontakt se zařízením?

- Velmi dobře
- Průměrně
- Velmi špatně

Jak dlouho jste čekal/a na přijetí lékařem?

- na řadu jsem šel/šla okamžitě
- do 15 min.
- nad 15 min.

Jak jste byl/a spokojen/a s přístupem a chování všeobecné sestry?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a

Jak jste byl/a spokojen/a s přístupem a chováním lékaře?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a

Dostal/a jste dostatek informací o zákroku?

- Ano
- Ne

Když jste položil/a lékaři otázku, dostalo se Vám odpovědi, které jste rozuměl/a?

- Ano
- Ne
- Neptal/a jsem se

Když jste položil/a všeobecné sestře otázku, dostalo se Vám odpovědi, které jste rozuměl/a?

- Ano
- Ne
- Neptal/a jsem se

Měl/a jste dostatek soukromí během konzultace (popř. kontroly)?

- Ano
- Ne

Bylo Vám důkladně vysvětleno, jak o sebe po zákroku pečovat, popř. jak užívat léky?

- Jasně a srozumitelně
- Málo srozumitelně
- Nesrozumitelně
- Nevysvětleno vůbec

Jak byste ohodnotil/a péči, která Vám byla poskytnuta?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a

Jak byste ohodnotil/a dostupnost kliniky (MHD, možnost parkování)

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a

Byl/a jste spokojen/a s čistotou na klinice?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a

Doporučil/a byste tuto kliniku své rodině a přátelům?

- Ano
- Ne

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK K MARKETINGOVÉMU ŘÍZENÍ

(vlastní zpracování)

Jak jste se dověděli o této klinice?

- Internet
- Doporučení od rodiny, známých
- Jiné (dopíšte)

Využil/a jste během pobytu na klinice:**• Wi-fi připojení?**

ANO NE

Jak byste ohodnotil/a jeho funkčnost?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a

• Možnost odvozu smluvní taxi službou?

ANO NE

Jak byste ohodnotil/a tuto službu?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a

• Možnost ubytování ve smluvním hotelu nebo soukromém penzionu?

ANO NE

Jak byste ohodnotil/a tuto službu?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a

Ocenil/a byste možnost platby na splátky?

ANO NE

Ocenil/a byste možnost nákupu dárkových poukazů?

ANO NE

Využil/a jste, popř. ocenil/a byste cenovou akci na konkrétní zákrok estetické chirurgie?

ANO, jaký (dopište)

NE

Jak hodnotíte webové stránky kliniky?

- Aktuální, dostatek informací
- Aktuální, nedostatek informací
- Neaktuální, dostatek informací
- Neaktuální, nedostatek informací

Máte profil na sociální síti Facebook?

ANO NE

Jste fanouškem kliniky POLMEDICANA s.r.o. na Facebookovém profilu?

ANO NE

Zde je prostor pro Vaše náměty a připomínky:

**PŘÍLOHA P VI: POLOSTRUKTUROVANÝ DOTAZNÍK
K HODNOTÍCÍMU POHOVORU**

(vlastní zpracování)

ZÁZNAMOVÝ LIST- HODNOCENÍ

JMÉNO ZAMĚSTANCE:

HODNOCENÉ OBDOBÍ:

PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ:

DATUM POHOVORU:

HODNOTITEL:

SILNÉ STRÁNKY:

MOŽNOSTI ZLEPŠENÍ:

CO SE MI V TOMTO OBDOBÍ POVEDLO:

CO SE MI V TOMTO OBDOBÍ NEPOVEDLO:

CELKOVÉ SHODNOCENÍ:

CO MĚ MOTIVUJE:

CO MĚ DEMOTIVUJE:

POTŘEBY, PŘÁNÍ, PŘIPOMÍNKY:

PODPIS HODNOCENÉHO:

PODPIS HODNOTITELE: