Analýza konkurenčního prostředí podniku UNIDENT s. r. o.

Jakub Hladík

Bakalářská práce
2014

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2013/2014

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

Jméno a příjmení:	**Jakub Hladík**
Osobní číslo:	**M110258**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Marketing**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Analýza konkurenčního prostředí podniku UNIDENT s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte a zpracujte odbornou literaturu vztahující se k tématu práce.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte podnikatelskou činnost a vývoj společnosti UNIDENT s. r. o.**
- **Proveďte marketingové komplexní analýzy.**
- **Navrhněte a zdůvodněte doporučení pro zlepšení situace podniku.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
DAHLÉN, Michael, Fredrik LANGE a Terry SMITH. Marketing communications: a brand narrative approach. Hoboken: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-31992-5.
DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-854-2483-5.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. aktualizované vydání, 2013. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 12. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.**
Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014

Mgr. Pavel Hýl
v zast. *děkanka*

L.S.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta managementu a ekonomiky
STUDIJNÍ ODDĚLENÍ
④

Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.
v zast. *ředitel ústavu*

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby[1];
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3[2];
- podle § 60[3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ....

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem práce je identifikovat konkurenční faktory stomatologického centra UNIDENT, s. r. o. ve Zlínském kraji. Práce je teoreticko-aplikačního charakteru se zaměřením na odvětví zubního lékařství.

První část vychází z literárních zdrojů týkajících se zvolené tématiky, které jsou zpracovány na teoretické a metodické poznatky. Konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda a metody konkurenční analýzy představují definované pojmy v návaznosti na dosažení zvoleného cíle.

V praktické části je stomatologické centrum UNIDENT, s. r. o. podrobně charakterizovaná. Dílčími úkoly pro dosažení stanoveného cíle jsou teoretické znalosti, zpracování Porterova pětifaktorového modelu a syntéza poznatků v podobě analýzy SWOT. Výsledek práce má podobu návrhů a doporučení pro zlepšení postavení společnosti v konkurenčním prostředí.

Klíčová slova: marketing, konkurenční prostředí, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, stomatologické centrum.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to identify the competitive factors of dental center UNIDENT Inc. in Zlín Region. The paper is of the theoretical and application character with the focus on the branches of dentistry.

The first section draws from the literary sources relevant to the selected topic, which are processed into theoretical and methodological observations. Competitiveness, competition, competitive advantage and methods of competitive analysis represent the terms defined in relation to the achievement of the selected objective.

In the practical section, dental center UNIDENT Inc. is characterized in detail. Sub-tasks necessary for the achievement of the set goal are attainment of theoretical knowledge, development of Porter five forces analysis and the synthesis of the observations in the form of a SWOT analysis. The result of this work takes the form of the propositions and the suggestions to improve the position of the company in the competitive environment.

Keywords: marketing, competitive environment, Porter's Five Forces Model, SWOT analysis, competition, competitiveness, competitive advantage, dental center.

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Miloslavě Kubíčkové PhD. za odborné vedení, podnětné rady při konzultacích, trpělivost a ochotu, kterou mi věnovala při zpracování bakalářské práce. Mé díky patří i všem zaměstnancům stomatologického centra UNIDENT s. r. o. za poskytnutou dokumentaci. Tyto faktory pomohly při zpracování práce a závěrečné kompletaci. Poděkování také patří mé rodině, především matce za morální podporu při studiu.

Citát

„Mezi opakovaným nákupem a loajalitou je velký rozdíl. Opakovaný nákup znamená, že si u Vás někdo něco koupí vícekrát. Loajalita znamená, že jsou lidé ochotni se vzdát lepšího produktu nebo lepší ceny, aby mohli opět koupit u Vás.“

Simon O. Sinek

OBSAH

Úvod ... **10**

I TEORETICKÁ ČÁST ... **12**

1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ ... **13**

1.1 KONKURENCESCHOPNOST ... 14

1.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ ... 14

1.3 KONKURENCE ... 16

1.3.1 Dělení konkurence v ekonomickém smyslu ... 16

1.3.2 Typy konkurenčního prostředí ... 18

1.3.3 Konkurenční výhoda ... 22

1.3.4 Konkurenční boj ... 23

2 KONKURENČNÍ ANALÝZA ... **25**

2.1 PODSTATA A CÍLE KONKURENČNÍ ANALÝZY ... 25

2.2 VYMEZENÍ KONKURENCE ... 25

2.3 SBĚR INFORMACÍ ... 27

2.3.1 Primární informační pramen ... 27

2.3.2 Sekundární informační pramen ... 27

2.4 MARKETINGOVÉ KOMPLEXNÍ ANALÝZY ... 28

2.4.1 Porterova analýza pěti sil ... 28

2.4.2 SWOT analýza ... 30

3 STOMATOLOGIE ... **36**

3.1 HISTORIE ... 37

3.2 STOMATOLOGIE VE ZLÍNSKÉM KRAJI ... 37

3.3 ČESKÁ STOMATOLOGICKÁ KOMORA ... 39

3.4 POJIŠŤOVNY A JEJICH SPOLUPRÁCE ... 39

II PRAKTICKÁ část ... **41**

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI UNIDENT S. R. O. ... **42**

4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI ... 42

4.2 VÝVOJ A HISTORIE SPOLEČNOSTI ... 43

4.3 VYMEZENÍ PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ ... 45

4.4 TECHNOLOGICKÉ VYBAVENÍ STOMATOLOGICKÉHO CENTRA ... 47

4.5 NABÍZENÉ VÝROBKY A SLUŽBY ... 50
4.6 PARTNEŘI ... 51
4.7 MARKETINGOVÁ STRATEGIE SPOLEČNOSTI ... 58
5 KONKURENČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI UNIDENT S. R. O. ... 60
5.1 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍCH SUBJEKTŮ ... 60
5.2 PŘEDSTAVENÍ HLAVNÍCH KONKURENTŮ ... 61
5.2.1 Moravia Dent, s. r. o. ... 61
5.2.2 MEDIFIS s. r. o. ... 63
5.2.3 MORAVEC DENT – MEDICAL s. r. o. ... 65
5.2.4 Dentální centrum MUDr. Rafael Chajrušev ... 66
5.2.5 MUDr. Milan Staněk ... 68
5.2.6 Welldent s. r. o. ... 69
5.3 SROVNÁNÍ KONKURENTŮ PODLE RŮZNÝCH KRITÉRIÍ ... 70
5.3.1 Podle doby působení společnosti na trhu ... 71
5.3.2 Podle data zápisu do České stomatologické komory ... 71
5.3.3 Podle počtu zaměstnanců ... 72
5.3.4 Podle informací dostupných na webových stránkách ... 73
5.4 ANALÝZA KONKURENČNÍ VÝHODY ... 74
5.5 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL ... 75
5.6 SWOT ANALÝZA ... 76
6 NÁVRHY ŘEŠENÍ NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEŘČNOSTI 79
ZÁVĚR ... 81
Seznam použitých pramenů a literatury ... 83
Seznam obrázků ... 87
Seznam tabulek ... 88

ÚVOD

Analýza konkurenčního prostředí podniku UNIDENT s. r. o. (dále jen SC UNIDENT) je zacílena na konkurenční faktory, které působí na podnikatelskou činnost společnosti. Konkurenceschopnost představuje hlavní atribut podnikání v dnešní době. Znalost konkurenčního prostředí je nezbytnou součástí úspěšného podnikání. Analýza je zacílena na odvětví stomatologie a je situována na Zlínský kraj. SC UNIDENT je nově vzniklou stomatologickou klinikou poskytující komplexní zubní ošetření. Nalezení konkurenčních subjektů, jejich charakteristika, komparace s nimi a dedukce konkurenční výhody je významným informačních zdrojem pro podnikání.

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy konkurenčního prostředí ve Zlínském kraji s charakteristikou mikroprostředí a mezoprostředí SC UNIDENT. Výsledkem bude identifikace hlavních konkurentů společnosti, kteří následně poslouží pro porovnání. Získané údaje interpretuji jako návrhy a doporučení na zlepšení konkurenceschopnosti podniku. V některých fázích zpracování je využíván stylistický prostředek, který eliminuje opakované používání slova já v první osobě použitím množného čísla.

Postup zpracování bakalářské práce začíná rešeršní činností, která spočívá v nalezení dostatečného množství odborné literatury. Tyto informační zdroje jsou základem pro zpracování teoretické části. V teoretické části jsou definovány pojmy jako konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, konkurence a pojmy spojené s konkurenční analýzou. Definované pojmy spojené s konkurenční analýzou jsou vymezení konkurence, způsob a šíře sběru informací, marketingové komplexní analýzy zaměřené na mikroprostředí a mezoprostředí, tedy Porterova analýza pěti sil a analýza SWOT.

Praktická část je odrazem části teoretické. V této části se zabývám velice detailně charakteristice SC UNIDENT, uvádím základní informace o společnosti, vývoj a historii, předmět podnikání, technologické vybavení, nabízené výrobky a služby a v neposlední řadě partnerské společnosti.

Provedení konkurenční analýzy je zaměřeno na mikroprostředí a mezoprostředí podniku na území Zlínského kraje. Po identifikaci konkurenčních subjektů následuje představení hlavních konkurentů. Tito konkurenti jsou s SC UNIDENT srovnáni podle různých kritérií (doba působení na trhu, data zápisu do České stomatologické komory, počtu zaměstnanců, informací dostupných na oficiálních stránkách společností). Informace o společnostech spolu s výsledky porovnání jsou podkladem pro označení konkurenční výhody oproti

konkurenci. Porterova analýza pěti sil je dalším krokem k dosažení stanoveného cíle. Jako metoda pro syntézu zjištěných údajů je zvolena analýza SWOT, která je následována návrhy řešení na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ

Zpracování této kapitoly obsahuje teoretický popis dílčích úkolů v návaznosti na identifikaci konkurenčních faktorů, které působí v odvětví zubního lékařství na území Zlínského kraje. Téma bakalářské práce je nutné definovat pomocí klíčových slov, jeho opisů, synonym, nadřazených a podřazených pojmů. Na základě takto definovaných termínů je možné připravit rešerši z dostupných informačních zdrojů. Dodržení tohoto postupu, zabrání nežádoucímu odklonu od řešené problematiky. Získané informace, jejich obsah a přínos pro práci je následně formulován v podobě logicky uspořádané teorie, která je doprovázena přesnou identifikací pramene.

Cílem této práci je poskytnout společnosti SC UNIDENT informace o konkurenčních subjektech ve Zlínském kraji.

Smyslem práce je dosažení stanoveného cíle na základě teoretických znalostí, zejména z marketingového hlediska. Nezbytným krokem je však i přiblížení problematiky a charakteristika daného odvětví, teritoria a demografie. Kombinace všech dílčích úkolů představuje východisko pro analytickou část a následně interpretaci návrhů a řešení problematiky.

Prostředí marketingu, jak uvádí Dagmar Jakubíková (2008, s. 84), je charakteristické ovlivňováním podnikatelského subjektu. Nabízí mnoho výhod i nevýhod, z důvodu vzájemného působení všech účastníků daného okolí v nekonečné posloupnosti podnikatelských činností.

Předpokladem existence konkurence a konkurenceschopnosti je ekonomika založená na kapitalistickém hospodářství (volném trhu), soukromém vlastnictví a podnikání za účelem dosažení zisku. Tyto pojmy nelze tedy definovat přesně v ekonomikách plánovaných nebo řízených.

Specifikem pro stomatologické centrum je provozování podnikatelské činnosti v oboru zdravotnictví. Zdraví je jednou z nejdůležitějších složek pro člověka. „Dobrá práce“ z pohledu zaměstnanců ve zdravotnictví definuje Jandourek (2001, s. 191) jako „plánovitou a vědomou činnost, kterou člověk vykonává s nasazením fyzických a duševních sil a která směřuje k uspokojení lidských potřeb. Prací se rozumí většinou práce za mzdu.“ Užitek za kvalitně vykonanou práci je poskytnut v mnoha formách, jako

např. změna ve způsobu obživy, nabytí nových zkušeností, time management, společenský kontakt s novou skupinou lidí, sebekritiku či sebehodnocení.

1.1 KONKURENCESCHOPNOST

Studiem odborné literatury není možné nalézt definici tohoto pojmu v jednotné ucelené formě. Pojmem konkurenceschopnost, podle Milana Viturky a kolektivu (2010, s. 133) rozumíme subjekty trhu dosahující pozitivní bilance v podnikání ve sféře absolutní či relativní. Úroveň konkurenceschopnosti podniku je měřítkem vyjadřující nejen úroveň globalizace, ale také slouží jako dlouhodobý ukazatel úspěšnosti podniku. Konkurenceschopnost je možné sledovat v návaznosti na změny vyvolané například hospodářskou politikou státu, koncentrací firem, ochranou a spravedlivě vedenou hospodářskou soutěží, ale i samotným vymezením množiny podniků na trhu. Konkurenceschopnost společnosti k jiným subjektům na trhu je primárně zaměřen na odvětví, region nebo skupinu zákazníků.

Podnik v rámci mikroprostředí je ovlivňován konkurencí z hlediska nejvýhodnějších podmínek výroby a prodeje zboží, za největší zisky. V procesu konkurenčního boje podniky svojí činností ovlivňují trh i sebe navzájem, jedná se tedy o hnací sílu trhu, která podporuje rychlost vývoje a dělá trh dynamickým. Míra ovlivňování je vždy dána strategií, zdroji a možnostmi podniku. Podniky se u nabízených produktů a služeb na trhu snaží o diferenciaci za účelem úspěšného prodeje. Vzájemná interakce na trhu mezi podniky je v praxi mnohem komplexnější a složitější. Důležitým faktorem je i postavení podniku na trhu a makroekonomické prostředí. (Foret, 2012, s. 149)

Nejjednodušší definice konkurenceschopnosti lze dosáhnout z pohledu mikroekonomického, jinak řečeno na úrovni podnikatelského subjektu. V takovém případě konkurenceschopnost znamená schopnost konkurovat na trhu. Na konkurenceschopnost lze tedy nahlížet z mnoha aspektů podnikání, záleží, jaký aspekt chceme zdůraznit či vyzdvihnout v porovnání s konkurencí. Problémem je však hodnocení, kdy konkurenceschopnost označit za úspěšnou a kdy za neúspěšnou.

1.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

Potřeba pochopit konkurenci a předpovědět její akce patří k nejdůležitějším schopnostem firem využívajících marketingových prostředků. Konkurenční prostředí je nejdynamičtějším prostředím, v němž firma operuje, jedná se tedy o souběžnou realizaci

podnikatelské činnosti několika subjektů v daném čase a odvětví. V praxi téměř všechny podniky působí na trzích s mnoha konkurenty. Zákazník má tedy možnost uspokojit své potřeby nákupem statku nebo služby od jednoho ze subjektů v konkurenčním prostředí.

Konkurenční prostředí je podle marketingového pojetí „místem“, kde se střetává potřeba, jako pocit nedostatku, spolu s nabídkou, která potřeby uspokojuje. Jinak řečeno zmíněná potřeba je vymezena marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou. (Čichovský, 2002, s. 12)

V konkurenčním prostředí z dlouhodobého hlediska dochází v některých případech k úbytku konkurentů, a to zejména z důvodu nízké konkurenceschopnosti některých z nich. Dochází tedy nepřímo k pročištění trhu, kde z marketingového hlediska přežívají pouze ekonomicky zdravé podniky. Konkurence na straně nabídky se tím pádem dynamicky rozvíjí a na trhu dochází k pokroku. Konkurenční prostředí je hlavním faktorem při konkurenční analýze. Michael Dahlén (2010, s. 151) v literatuře uvádí, že subjekty konkurenčního prostředí jsou i místní školy, soukromé vzdělávací organizace a další druhy vzdělávání.

Konkurenční prostředí není definováno jako celek, ale je možné jej na úrovni podniku dále členit. Toto členění je specifické tím, jaké subjekty trhu na podnik působí. Podle Světlíka (2005, s. 21) je možné konkurenční prostředí dále členit na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Jednotlivá členění lze charakterizovat takto:

1) **Mikroprostředí** - je vnitřní prostředí podniku. Jedná se o faktory, které ovlivňují schopnost podniku uspokojovat potřeby zákazníků. Mikroprostředí tvoří faktory jako daný subjekt (podnik), stupeň organizace v podniku, management, personál, historie a v neposlední řadě kultura organizace.
2) **Mezoprostředí** - je pojmem, který představuje kontaktní a komunikativní prostředí podniku na trhu. Toto prostředí je tvořeno zákazníky, konkurenčními podniky, obchodními partnery, legislativními orgány, ale také širokou veřejností.
3) **Makroprostředí** - jedná se především o šest sil nepřímo ovlivňující zákazníka. Do marketingového makroprostředí patří vlivy demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní. Marketingové makroprostředí svými vlivy působí nejen na daný podnik, či odvětví, ale přímo ovlivňuje trh jako takový.

Po konzultaci s vedení SC UNIDENT bylo rozhodnuto, že v rámci bakalářské práce bude mým úkolem zaměřit se především na mikroprostředí a mezoprostředí. Důvodem k tomuto

kroku je možnost zaměřit se především na konkurenty a zpracováním poskytnout společnosti důležité informace.

1.3 KONKURENCE

Dnešní podoba konkurence je jednou ze sil, která udržuje trh dynamický, napomáhá ke zlepšování, vývoji a pokroku ve všech úrovních lidského bytí. Pojem konkurence se datuje již do dob, kdy vzniklo lidstvo samo. Konkurenci lze charakterizovat na mnoha úrovních lidského snažení, v minulosti bylo možné zažít konkurenci v dobývání vesmíru, závody ve zbrojení při válkách, ale i konkurenci mezi kmeny, které se řadí až do pravěkých dějin. Pojednání této práce se především zaměřuje na konkurenci ekonomicko-marketingovou.

Konkurence, latinsky „concurre“, přeloženo do češtiny nabývá významu „vést spolu“ nebo také „shromáždění“. Slovo konkurence je definováno v oblasti hospodářské, právní a jazykové. Z hospodářského hlediska lze nalézt nespočet definic v odborné literatuře. Za naprosto nejpřesnější osobně považuji, že konkurence je „*otevřenou množinou konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenční prostředí, funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený s vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.“* (Čichovský, 2002, s. 13)

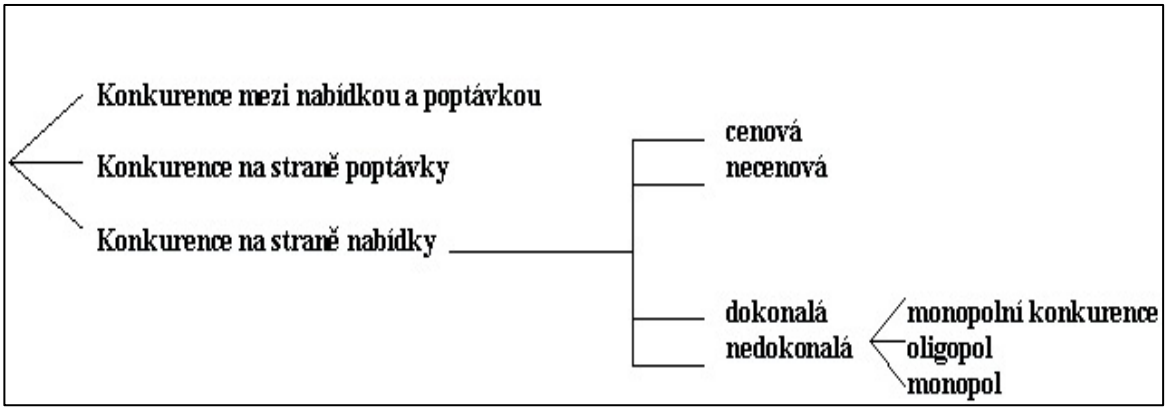
V obecnějším vyjádření lze konkurenci chápat jako „soutěž (přecházející až ve vzájemný boj) jednotlivých podnikatelů (zejména stejného oboru) v udržení nebo rozšíření vlastního hospodářství, zejména odbytu“ (Klimeš, 1985, s. 364)

1.3.1 Dělení konkurence v ekonomickém smyslu

Mikroekonomické pojetí konkurence je spjato s počtem výrobců (prodejců) na daném trhu. Je možné tedy konkurenci přímo spojit s počtem firem na trhu, tzn. čím větší počet firem působí na trhu, tím větší je konkurence. Je nutné ovšem podotknout, že se jedná o velice složitý a dynamický tržní proces. Konkurenci v rámci trhu lze členit na konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, konkurenci na straně poptávky a konkurenci na straně nabídky.

Pojem konkurence Laštůvka a Krejčová (2000, str. 100) „definuje na všechny živé organismy v rostlinné a živočišné říši, kdy v rámci etologických a environmentálních vztahů (relací) v přírodě mají zúčastněné populace stejné nebo podobné nároky na určitý zdroj prostředí. Konkurenceschopnost se realizuje ve vztahu kontaktů jedinců a druhů či jejich společenstev tzv. konkurenceschopností interferenční nebo také ve vztahu

k nedostatkovému zdroji (vody, potravy, energie, aj.)“ Tato definice popisuje konkurenci v nejobecnější podobě a nejširším možném měřítku.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě literatury

Obr. 1. Typologie konkurence

- **Konkurence napříč trhem**

Konkurencí mezi nabídkou a poptávkou rozumíme konkurenci napříč trhem. Motivací pro podnik je prodat to, co vyrobil, s co nejvyšším ziskem. Naopak spotřebitelé chtějí v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží za nejnižší cenu. Jedná se tedy o protichůdné postoje, kde hledání rovnovážné ceny mezi nabídkou a poptávkou je určitým kompromisem. (Mikoláš, 2005, s. 66)

- **Konkurence na straně poptávky**

Konkurence na straně poptávky představuje střet zájmů mezi jednotlivými spotřebiteli, kteří vstupují na trh. Motivací pro spotřebitele je koupě zboží nebo služby za nejnižší cenu, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. Každý kupující chce maximalizovat svůj užitek (co nejlevněji a co nejvíce). Rivalita mezi spotřebiteli nabývá na významu především v případech, kdy je na trhu nedostatek zboží a služeb. V takovém případě vede konkurence na straně poptávky k růstu cen, kdy rostoucí cena postupně vylučuje některé subjekty na straně poptávky. (Mikoláš, 2005, s. 66)

- **Konkurence na straně nabídky**

Konkurence na straně nabídky nastává v případě, kdy výrobci (prodejci) přichází na trh se snahou, co největšího prodeje při minimálních nákladech s maximálním ziskem. V případě vstupu do odvětví, kde se nachází konkurence je snahou podniku získání co největšího podílu na trhu. Růst podílu na trhu má za následek oslabování konkurentů a zvyšování

prodeje. Konkurence na straně nabídky má podobu konkurence cenové a necenové. (Mikoláš, 2005, s. 67)

a) **Cenovou konkurencí** rozumíme ovládnutí trhu prostřednictvím ceny. Jedná se tedy o dobrovolné snižování ceny ze strany výrobců (prodejců) za účelem oslabení konkurentů a ovládnutí trhu. Je potřeba si uvědomit, že je nutno dodržet legislativu daného státu a pravidla hospodářské soutěže, tzn. nesmí docházet k likvidaci konkurence dumpingovými cenami (cena, která je výrazně nižší než cena konkurence nebo cena, která ani nepokrývá náklady na daný produkt nebo službu).
b) **Necenová konkurence** je vhodné ilustrovat například na kvalitě nabízeného zboží nebo služeb. Jedná se tedy o zvýšení kvality nabízeného zboží nebo služeb na úkor konkurence. Nejedná se ovšem pouze o kvalitu, ale také o technickou úroveň výrobku, diferenciaci výrobku, design, image apod.

Praktické využití mají kombinace obou strategií v podniku. Management společnosti po dokončení analýz, data aplikuje v podobě optimální marketingové strategie. Praktická část obsahuje podkapitolu návrhů a doporučení pro podnik s důrazem na zvýšení postavení stomatologického centra SC UNIDENT na trhu.

1.3.2 Typy konkurenčního prostředí

Dagmar Jakubíková (2008, s. 86) definuje v dnešní době, kdy globalizace je na vzestupu, typologii konkurence z mnoha hledisek. Konkurenci je možné kategorizovat na běžné úrovni do čtyř základních kategorií:

- Teritoriální konkurence (podle rozsahu konkurenčního působení).
- Nahraditelnost produktu v konkurenčním prostředí.
- Z hlediska charakteru tržního prostředí.
- Stupeň organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí.

Rozdělení konkurence, dle těchto čtyř hledisek je podle Dagmary Jakubíkové (2008, s. 86), jeden z nejdůležitějších faktorů v podnikání. Pro firmy je důležité zjistit, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jim mohl stát, jak silný konkurent je a v jaké oblasti, jaké jsou cíle, strategie, silné a slabé stránky konkurence aj.

1) Teritoriální konkurence

Teritoriální konkurence není spjata pouze s konkurencí, která působí v blízkosti firmy. Pro podnik je důležité se také zaměřit na „vzdálenější“ konkurenty, kteří by mohly ohrozit

podnikatelskou činnost firmy. V případě zubního lékařství je předpokládáno, že pacient navštěvuje svého praktického zubního lékaře v okolí svého bydliště. Stomatologické centrum UNIDENT, s. r. o. sídlí v krajském městě Zlín.

Praktická část je ohraničena teritoriem Zlínského kraje. Teritoriální konkurenci lze kategorizovat podle Dagmar Jakubíkové (2008, s. 82) takto:

- globální (její působení je prakticky celosvětové),
- alianční (jedná se o ekonomická kooperační sdružení států, za účelem dosažení stanovených cílů),
- národní (představuje konkurenci na území státu, kde je podnik součástí trhu a je povinen řídit se legislativou daného státu a dodržovat pravidla hospodářské soutěže),
- meziodvětvová (představuje především substituenty a potencionální konkurenty, kteří působí v mnoha odvětvích ekonomiky daného státu),
- odvětvová (charakterizuje všechny konkurenční subjekty nabízející výrobky nebo služby v rámci odvětví v kterém se podnik nachází),
- komoditní (zahrnuje všechny konkurenty nabízející výrobky nebo služby, které se snadno navzájem nahrazují, tzv. jsou vzájemně zastupitelné).

2) Nahraditelnost produktu v konkurenčním prostředí

Členění konkurence podle nahraditelnosti produktu se zaměřuje na zastupitelné produkty nebo služby v konkurenčním prostředí. Toto dělení lze definovat podle Čichovského (2002, s. 71) na čtyřech úrovních, kdy snahou je identifikace výrobku nebo subjektu, který přímo ohrožuje pozici firmy na trhu. Tato typologie je definována jako konkurence značek, odvětvová konkurence, konkurence formy a v poslední řadě konkurence rodu. Charakteristika jednotlivých typů je následovná:

- **Konkurence značek** - za konkurenční subjekty jsou považovány všechny firmy nabízející podobné výrobky či služby stejným zákazníkům za podobné ceny.
- **Odvětvová konkurence** - do této úrovně se řadí všichni výrobci nebo prodejci nabízející produkty nebo služby ve stejném odvětví (př. u osobních automobilů se jedná o všechny výrobce osobních automobilů).
- **Konkurence formy** - v tomto případě firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejné služby. Firmy, které k uspokojení potřeb spotřebitelů docílí pomocí různých forem a způsobů.

- **Konkurence rodu** – touto konkurencí rozumíme konkurenci v nejobecnějším pojetí, vyznačuje se tím, kdy firma považuje za konkurenční subjekt každého, kdo má zájem o tytéž peníze zákazníka.

3) Z hlediska charakteru tržního prostředí

Komplexní chování firmy je silně ovlivňováno typem tržní struktury, v níž se nachází. Velkou roli hraje počet prodávajících subjektů v odvětví, jehož je firma součástí. Dále také zda jednotlivé firmy mají či nemají vliv na utvářené tržní ceny, zda je vstup nových firem do odvětví volný, ztížený nebo dokonce uzavřen. V zásadě lze rozlišit čtyři typy tržní struktury, z nichž dvě jsou definovány jako teoretické modely (dokonalá konkurence, monopol) a dvě jako reálné ekonomické situace vycházející z praxe (oligopol, monopolistická konkurence).

„Tržní strukturou rozumíme tržní strukturu odvětví. Odvětvím rozumíme větší či menší skupinu firem (výjimečně také jednu firmu), které prodávají určitý, úzce nebo šířeji vymezený statek, tj. výrobek nebo službu. V obecné ekonomii jde o termín poněkud relativní, neboť záleží na tom, jak široce jej v závislosti na potřebách analýzy, pojmeme. Odvětvím může být strojírenství nebo také jen textilní strojírenství. Odvětvím však mohou být také jen tkací stroje, anebo dokonce jen tkací stroje jehlové (člunkové, vzduchové). Můžeme jít dokonce dále a jako odvětví chápat jehlové tkací stroje pro těžší (lehčí) tkaniny atd.“ (Jurečka, Jánošíková, 2009, s. 132)

Konkurence z hlediska podmínek, jaké mají výrobci na trhu, rozlišujeme podle Mikoláše Zdeňka (2005, s. 67) konkurenci dokonalou a nedokonalou. Následující odstavce popisují konkurenční prostředí podrobněji. Považuji za důležité dodat, že pojem dokonalá konkurence je myšlen spíše jako logické doplnění teorie, protože v praxi jej možné není najít v žádném ekonomickém prostředí.

- **Dokonalá konkurence** je stavem, který je označován za ideální, resp. teoretickým východiskem pro další reálnou úvahu. Je chápán jako součást ekonomické teorie, která nemá v praxi zastoupení. Předpokladem dokonalé konkurence je existence velkého počtu konkurentů, jak na straně nabídky, tak na straně poptávky a rovněž napříč trhem. Philip Kotler (1997, s. 382) charakterizuje dokonalou konkurenci statkem nebo službou, kde není možná diferenciace, což vede k jednotné ceně. Z tohoto plyne, že cenová konkurence v tomto prostředí není možná.

- **Nedokonalá konkurence** je obrazem reálné ekonomické situace ve světě. Jedná se tedy už o teoretický opis nabytý z praxe. Tržní charakteristiku v nedokonalé konkurenci je možné rozdělit do tří skupin - monopol, oligopol, monopolistická konkurence.

a) **Monopol** - monopolem rozumíme podle Keřkovského (2004, s. 116) takovou tržní strukturu (stát či nějakou oblast), v níž působí pouze jediný tržní subjekt, poskytující homogenní produkt a zároveň není na trhu nabízen žádný substitut. Firma tedy v tomto případě ovládá dané odvětví v plném měřítku, kdy má možnost libovolně pohybovat s cenou. Propagace v tomto případě ztrácí smysl. Horáková (1992, s. 364) dále uvádí, že subjekt v monopolním postavení je v praxi dostatečnou bariérou pro vstup nových firem do daného odvětví a z toho vyplývá, že všechny distribuční cesty jsou tímto subjektem kontrolovány. Likvidace konkurence na straně nabídky má vliv na tržní mechanismus v takové míře, že v mnoha případech je nutný zásah státu.

b) **Oligopol** - jedná se o takovou ekonomickou situaci, kdy na trhu působí několik málo výrobců (distributorů) se značnou ekonomickou silou, nabízejících rozhodující objem zboží nebo služeb. Vstup do odvětví je označován jako částečně komplikovaný. Ceny jsou vyšší, nutí spotřebitele kupovat za vyšší ceny a mají možnost omezovat nabídku. Konkurence mezi výrobci je hlavně necenová. (Horáková. 1992, s. 365)

c) **Monopolistická konkurence** - se rozumí tržním prostředím, ve kterém díky vysoké diferenciaci výrobků u konkurentů nedochází k vzájemné konkurenci. (Keřkovský, 2004, s. 53) Z hlediska nabídky se jedná o snadno substituovatelné statky či služby. Bariéry vstupu na trh nelze charakterizovat a možnost vstupu do odvětví je volná. Soupeření v tomto tržním prostředí lze především prostřednictvím ceny, jelikož propagace v tomto případě ztrácí význam.

4) Členění z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti

Konkurence z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí je poslední členění podle Jakubíkové (2002, s. 107). Toto kritérium se zaměřuje stupněm organizovanosti a propojení subjektů konkurence. Členění je v tomto případě následující:

- monopol
- kartel

- syndikát
- trast

V současné literatuře je možno objevit další kritéria členění konkurence, kde lze docílit detailnější kategorizace. Ke vztahu ke zpracovávanému tématu je však toto teoreticky popsané dělení tím nejvhodnějším. Vymezení zpracované typologie konkurence je podkladem pro zpracování teoretické části.

1.3.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodou rozumíme pojem, který vychází ze sousloví „competitive advantage“ přejatého z angličtiny, toto sousloví v překladu do češtiny znamená „vyšší výhoda konkurence“. Konkurenční výhoda je úzce spjata s pojmy konkurence a konkurenceschopnost. Tuto teorii v rámci konkurenčního boje je možno označit za faktor udržitelnosti a především rozvoje konkurence tržních subjektů. (Porter, 1993, s. 23)

Dnešní doba je charakteristická tím, že podniky si zajišťují úspěch ne jednou jedinou výhodou oproti konkurenci, ale postupným vrstvením jednotlivých výhod na sebe. Konkurenční výhody lze dosáhnout při podnikání v mnoha různých oblastech, kde příkladem může být cena nižší oproti konkurenci, vyšší jakost statku nebo služby, rychlost distribuce, design produktu, optimalizace sortimentu cílové skupině zákazníků, servis spojený se zárukou, doplňkové poradenské služby atd. V praxi se ovšem setkáme s kombinací těchto prvků, které odráží zvolenou konkurenční strategii podniku.

„Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností může přispět k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci.“ (Porter, 1993, s. 55)

Podle tvrzení Michaela E. Portera (1993, s. 15) je konkurenční výhodou „jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence“. Konkurenční výhodou z hlediska podniku představuje nabídka statku nebo služby za nižší cenu ve srovnání s konkurencí nebo poskytnutí jiných výhod, které zákazníkovi vynahradí cenu oproti konkurenci vyšší, než za kterou statek nebo službu nakupuje. Porter (1993, s. 161) definuje v návaznosti na tuto teorii dva základní druhy konkurenční výhody, jedná se o výhodu nízkých nákladů a

výhodu diferenciace produktu nebo služby. Tyto dva základní druhy konkurenční výhody charakterizuji v následujících odstavcích.

- **Výhoda nízkých nákladů**

Jedná se o konkurenční strategii, která je cílenou strategií na produkci s nižšími náklady než konkurence. Z toho plynou dvě výhody. Podnik je schopen nabízet své výrobky nebo služby za nižší cenu než konkurence a jeho zisk zůstane stejný jako u konkurentů. Druhou výhodou je lepší a silnější konkurenční pozice v případě, že nastane cenová válka mezi konkurenty. (Porter, 1993, s. 161)

Z hlediska hodnotvorného řetězce lze říci, že strategie nízkých nákladů chrání podnik před hrozbami konkurentů, substitučními výrobky i před silnými dodavateli a odběrateli. Navíc podniky s nízkými náklady zpravidla zaujímají velký podíl na trhu, mohou tudíž při uvažovaném vstupu nových konkurentů nebo výrobců substitučních výrobků snížit cenu, a tak vytvořit výraznou vstupní bariéru. (Dedouchová, 2001, s. 57)

Nevýhodou strategie nízkých nákladů je možnost, že může být snadno napodobena konkurenty. Na volném trhu není obtížné pro konkurenci koupě stejných technologii nebo zařízení a následně snížit náklady stejným způsobem. V praxi je tedy vhodné aplikovat tuto strategii spolu v kombinaci se strategií diferenciace.

- **Diferenční výhoda**

Výhodou diferenciace je odlišení statku nebo služby v rámci odvětví. Pojem odlišení chápeme jako jedinečnost daného statku nebo služby oproti konkurenci. Podle Philipa Kotlera (1997, s. 144) diferenční výhoda je v konkurenčním prostředí výhodou největší. Diferenční výhodou definuje v pěti oblastech: produkt, služba, personál, distribuční síť, image. Diferenciace lze ovšem docílit ve více oblastech najednou, ale zároveň není možné ignorovat náklady. Minimalizace nákladů v tomto případě nepředstavuje hlavní cíl, nýbrž budování jedinečného postavení v odvětví a získání většího podílu na trhu.

1.3.4 Konkurenční boj

Podle Roberta Holmana (2002, Ekonomie, s. 180) a Ivety Horákové (1992, s. 25), lze konkurenční boj označit za rivalitu mezi konkurenčními podniky a je v konkurenčním prostředí hlavní složkou volného trhu. Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání tržní pozice,

používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategií rozumíme takovou strategii podniku, která je zvolena za účelem zvýšení tržního podílu. Konkurenční strategie obsahuje ofenzivní a defenzivní tahy podniku. Ofenzivní akce podniku lze definovat jako akce za účelem získání lepší tržní pozice na trhu a výhody nad konkurencí. Defenzivní akce naopak představují akce, které směřují k ochraně stávající pozice podniku na trhu.

Boj mezi rivaly může nabývat mnoha forem a může dosahovat různé intenzity. Důležitým faktorem je schopnost podniku utvářet podobu konkurence. Podle Heleny Sedláčkové a Karla Buchty (2006, s. 47-49) používané konkurenční nástroje v konkurenčním boji zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky atd. Skladba používaných nástrojů v konkurenčním boji se mění ve vztahu ke zvolené konkurenční strategii, tržním podmínkám a především akcím konkurenčním soupeřům.

2 KONKURENČNÍ ANALÝZA

Konkurenční analýza je důležitým faktorem pro správnou volbu marketingové strategie a stává se základem pro správné strategické řízení podniku. Dále bývá nedílnou součástí podnikatelského plánu. Z obecného hlediska se jedná o „informační bázi“, která je souhrnem nashromážděných informací konkurenčního chování subjektů okolního mezoprostředí, a která je následně vyhodnocena na základě etických a legálních prostředků podnikání. (Zamazalová, 2010, s. 54)

2.1 PODSTATA A CÍLE KONKURENČNÍ ANALÝZY

Podstatou zpracování konkurenční analýzy je informovanost podniku o vnějším prostředí v odvětví v kterém firma působí. Identifikace, analýza a ohodnocení všech relativních faktorů u kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu strategií a cílů podniku. (Jakubíková, 2013 s. 78)

Horáková podstatu konkurenční analýzy rozšiřuje tvrzením, že na základě minulého vývoje a současného stavu s pomocí kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje v rámci strategického období můžeme formulovat budoucí tržní pozici podniku na trhu. (Horáková, 2003, str. 39)

Cíle plynoucí z konkurenční analýzy si může podnik stanovit sám. V praxi se jedná především o (Jakubíková, 2008. str. 108):

- definování problému, který se stal předmětem zpracování konkurenční analýzy;
- sběr a analýza potřebných informací;
- stanovení typů informací a určení čerpaných zdrojů;
- určení metod sběru informací;
- definování způsobu zpracování a následné vyhodnocení informací;
- určení odpovědnosti;
- stanovení časového harmonogramu;
- tvorba rozpočtu aj.

2.2 VYMEZENÍ KONKURENCE

Vymezení konkurence v jejím nejjednodušším pojetí předpokládá existenci nejméně dvou podnikatelských subjektů na trhu, které vyrábějí stejný produkt za stejných nákladových podmínek. Dalším předpokladem je absence jakékoli formy spolupráce nebo domluvy.

Jinak řečeno, firmy jsou si pouze vědomy vzájemné existence na trhu. Samostatné pojetí konkurenčních subjektů závisí na dané společnosti.

Formulaci konkurence podle Blažkové (2007, s. 61-65) docílíme ve čtyřech krocích, které zahrnují:

1) Identifikaci konkurentů.
2) Vyhodnocení konkurence z různých hledisek.
3) Odhad dopadu existujících činitelů na tržní postavení.
4) Koncept činností a strategií za účelem zisku konkurenční výhody.

Identifikace konkurentů se jeví úkolem jednoduchým, avšak škála skutečných a potencionálních konkurentů může být brána z širšího hlediska. Složitost identifikace je z důvodu dynamiky trhu a globalizace. V neposlední řadě je nutné brát na vědomí možnost vstupu nových konkurentů nebo nových technologií. Společnosti se v praxi zaměřují především na přímou a nepřímou konkurenci, potencionální konkurenci a konkurenci v zárodku. (Kotler, 2007, s. 382)

Identifikací konkurence z různých hledisek představuje kategorizaci konkurenčních subjektů na základě jejich cílů, strategií, tržních předpokladů, kapitálu, silných a slabých stránek, konkurenčních výhod nebo vzájemné podobnosti. Výběr jedné z těchto tříd poté slouží jako společný atribut konkurentů. Různorodost tříd má dále také za následek volbu různých marketingových strategií, které slouží jako nástroj v konkurenčním boji.

Existujícím činitelem na tržním postavení rozumíme komplexní pohled na tržní odvětví. Toho lze dosáhnout jen za předpokladu úplných informací. Výsledkem této činnosti je hypotéza, tzn. formulovaný předpoklad na základě zpracovaných informací, které slouží jako podklad pro ověření či vyvrácení. Podnik je schopen tento přijatelný předpoklad v dané chvíli formulovat, ale je nezbytné z dlouhodobého hlediska sledovat stav skutečnosti. Jedná se tedy o neustálý proces, kdy dochází ke srovnání skutečného stavu s hypotézou za účelem jejího potvrzení nebo vyvrácení.

Poslední krok zahrnuje koncept činností a strategií podniku za účelem zisku konkurenční výhody. Metoda je zvolena na základě předešlých kroků. Účelné působení na konkurenci je charakteristické ve třech frontách. „*Za prvé, firma musí najít způsob rozšíření celkové tržní poptávky. Za druhé, musí chránit svůj současný tržní podíl pomocí dobrých obranných a útočných akcí. A za třetí, musí se pokoušet svůj tržní podíl zvýšit, i když velikost trhu zůstává konstantní.“* (Kotler, 2013, s. 388)

2.3 SBĚR INFORMACÍ

Získávání informací patří k hlavním složkám marketingového informačního systému. Získaná data se stávají podkladem pro tvorbu marketingových plánů a studií, proto informace musí být spolehlivé, aktuální a přesné. Povinností při získávání informací je také jejich legálnost a nestrannost.

Dokument obecně slouží jako základní informační zdroj. Zdroje je možné rozdělit podle prostředí, kde byly získány. Rozdělují se tedy na interní a externí. Interními zdroji rozumíme informace o tržbách, nákladech, zásobách, cash flow, pohledávkách a závazcích. Sběr těchto informací je levný a rychlý. Informace o vývoji vnějšího prostředí pochází především od zákazníků, dodavatelů a distributorů, zveřejněných zpráv, konferencí, reklam, jednání konkurence a jiných aktivit v externím prostředí.

Management společnosti nejprve před samotným sběrem zhodnotí potřebu informací, definici problému nebo cíl marketingového systému. V následujících podkapitolách je rozebrán publikační proces z hlediska chronologie.

2.3.1 Primární informační pramen

Literatura primárních zdrojů je prvním místem, kde vědci nebo podnikatelské subjekty sdělují v tištěné formě výsledky vědeckého nebo marketingového systému. Zahrnuty jsou zde vědecké časopisy, publikované sborníky z konferencí, technické zprávy, dizertace nebo diplomové práce a patenty, výroční zpráv a finanční výkazy, propagační materiály o firmách a jejich produktech, reklamní kampaně, vládní zprávy, analytické zprávy, zprávy obchodní komory nebo ministerstev aj.

Primární zdroje podle Kotlera (2013, s. 135) a Blažkové (2007, s. 49) jsou získány vlastními aktivitami společnosti. Informace nebyly v minulosti zjišťovány nebo nebyly veřejně publikovány. Časová náročnost a velké finanční zatížení tedy v mnoha případech vede k využití sekundárních zdrojů jako první variantu.

2.3.2 Sekundární informační pramen

Sekundární informační pramen v jeho nejjednodušším podání je interpretován jako „informace, které už někde existují, a byly nashromážděny cizím úsilím kvůli jinému než našemu účelu.“ (Kotler, 2007, s. 408). Dále podle Zamazalové (2010, s. 58) tyto informace lze charakterizovat tím, že jsou společnostmi získány bezplatně nebo za úplatu. Za

sekundární prameny jsou považovány mezinárodní a národní statistické úřady, ministerstva a další orgány státní správy a samosprávy, všechny společnosti na trhu v globálním měřítku, asociace, univerzity, výzkumné ústavy, knihovny a archívy aj. Obecněji řečeno se jedná o zdroje bibliografické a nebibliografické.

Práce s těmito zdroji je v praxi upřednostňován z důvodu pohotovosti, dostupnosti a v neposlední řadě menšími náklady pro získání. Na druhou stranu jsou společnosti omezeny, při využívání těchto zdrojů z mnoha hledisek. Informace budou interpretovány rozdílnou strukturou nebo údaje budou pocházet z různých časových období. Nutností je tedy v tomto případě ověření každého údaje nejméně ze dvou zdrojů. Sekundární zdroje mohou být zpracovány různou metodikou, takže údaje mohou představovat obsahově nesrovnatelné údaje.

2.4 MARKETINGOVÉ KOMPLEXNÍ ANALÝZY

Marketingové komplexní analýzy jsou jedním ze zdrojů informací pro manažery ke správnému řízení, plánování, implementaci a kontrolu v podniku. Informace představují vstup v procesu rozhodování. Marketingové komplexní analýzy zastávají spolu s marketingovým kapitálem strategicky důležitou konkurenční výhodu. Konkurence na trhu je schopna okopírovat cizí zařízení, produkty a postupy, ale informace a intelektuální kapitál společnosti zkopírovat nemůže.

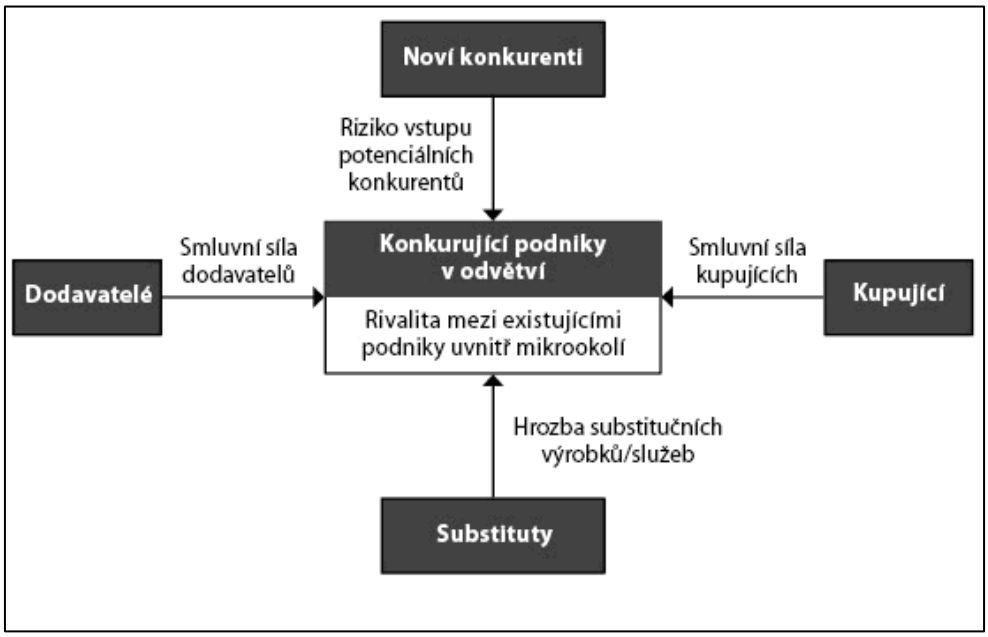
2.4.1 Porterova analýza pěti sil

Tato marketingová komplexní analýza je dalším užitečným nástrojem analýzy oborového okolí společnosti, jak uvádí ve svých publikacích Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 53) nebo Kozel (2006, s. 38). Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Porter, 1993), také nazývaný jako Porterova analýza se zpracovává za účelem zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví a je také podkladem pro správnou volbu marketingové strategie. Porterova analýza identifikuje odvětví jako vliv pěti sil v mikrookolí. Roman Zuzák (2011, s. 92) definuje a popisuje těchto pět sil takto:

1) **Konkurenti** (rivalita na trhu), tedy podnikatelské subjekt, které působí v daném odvětví a tvoří tzv. konkurenční ring. Podle aktuální situace v odvětví, ale i mimo něj se mění míra rivality mezi konkurenty a volba marketingové strategie. Správné použití marketingové strategie je klíčovým nástrojem pro získání většího tržního podílu (např. cenové války, marketingové války, inovační strategie apod.). Vysoká

konkurenční rivalita mezi podnikatelskými subjekty může vzniknout z důvodu málo rostoucího trhu, velkého počtu konkurenčních společností.

2) **Potencionální konkurence** zahrnuje takové subjekty, které chtějí vstoupit do daného odvětví, především z důvodu atraktivity, volného potenciálu nebo využití synergie. Vstup takového subjektu může mít za následek aplikaci obranných strategií jako například snižování cen, inovace nebo omezení přístupu k dodavatelům a k odběratelům. Překážku při vstupu nových konkurentů na trh představují z pravidla vysoké fixní náklady.
3) **Substituční výrobky** představují riziko pro podnik z důvodu odlákání zákazníků. Tyto výrobky jsou v mnoha případech módní, levnější, založené na jiném principu a v mnoha případech i z jiných odvětví. Substitutem je tedy myšleno cokoli, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytujeme. Analýza této síly primárně poukazuje na loajalitu a náchylnost zákazníků k hledání substitutů a potažmo jak moc jsou spokojeni se současnou situací.
4) **Zákazníci (odběratelé)** projevují svou vyjednávací sílu zejména v tlaku na snižování cen spolu s jinými výhodami. Mezi jiné výhody řadíme obvykle dlouhou splatnost závazků, přenos některých nákladů na dodavatele (např. reklama, náklady na podporu prodeje apod.). Potencionální i stávající zákazníci se dostávají do silné pozice vůči dodavateli především odchodem ke konkurenci, zákazníci mohou reagovat negativně na změnu ceny produktu nebo služby nebo se zákazník dostává přímo do pozice, kdy ovlivňuje další obchod firmy.
5) **Dodavatelé** uplatňují svou vyjednávací sílu především růstem ceny a snižováním užitku pro kupujícího. Vysoká vyjednávací síla nastává především, když dodavatel zastupuje významné postavení na trhu nebo počet dodavatelů je poměrně omezený. V takové situaci je pro zákazníka velmi složité přejít ke konkurenci z důvodu vysoce diferencovaného zboží nebo služby.



Zdroj: Businessinfo.cz

Obr. 2. Vliv pěti sil podle Portera

Porterova analýza je nedílnou součástí strategického managementu společnosti. Z hlediska jejího charakteru, kdy popisuje vnější podmínky panující na trhu, je vhodná její pravidelná aktualizace. Dobře zpracovanou analýzu je možné považovat za podklad pro tvorbu podrobnějších strategií. Nicméně i Porterova analýza představuje ucelené zamyšlení, které obsahuje fakta jako statistiky trhu, finanční výsledky apod., avšak je nutno podotknout, že taktéž obsahuje celou řadu subjektivních názorů, dojmů a odhadů o budoucím dění na trhu.

2.4.2 SWOT analýza

Pojem SWOT analýza podle Kaňákové (2008, s. 79) představuje „souhrnné zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a rizik daného tématu či problematiky“. Kotler (2007, s. 97) definuje SWOT analýzu jako „výtah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.“ Společnosti využívají SWOT analýzu jako jednoduchý nástroj nebo koncepční rámec pro komplexní systematickou analýzu se zaměřením na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku. V praxi dochází k tvorbě SWOT analýzy vždy za určité období a následně k porovnání se závěry předchozích analýz. Tato metoda konkurenční analýzy představuje porovnávací metodu, tzn. odchylky od předešlé výchozí úvahy (SWOT analýzy).

	POMOCNÉ FAKTORY	ŠKODLIVÉ FAKTORY
Interní faktory	**Silné stránky (Strenghts)**	**Slabé stránky (Weaknesses)**
	Zde zaznamenáváme skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak společnosti.	Zde se zaznamenávají ty věci, které společnost nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si konkurenční firmy vedou lépe.
Externí faktory	**Příležitosti (Opportunities)**	**Hrozby (Threats)**
	Zde uvádíme skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit potřeby zákazníků a přinést společnosti úspěch.	Zde zahrnujeme takové skutečnosti, trendy, události, které mohou zapříčinit pokles poptávky nebo způsobit nespokojenost zákazníků.

Zdroj: Zpracování na základě vlastní úvahy.

Tab. 1 Ilustrace SWOT analýzy

Pojmenování SWOT analýza pochází z anglického základu. Zkratka SWOT představuje začáteční písmena jednotlivých kritérií pro její tvorbu. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin. **Strenghts** (silné stránky, výhody), **Weaknesses** (nedostatky, mezery v podnikání, slabé stránky), **Opportunities** (příležitosti, šance, možnosti), **Threats** (hrozby, nebezpečí pro podnikání, ohrožení realizace cílů). Jakubíková (2008, s. 103) a Dvořáček (2012, s. 78) uvádí, že SWOT analýza je výsledkem spojení z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Jakubíková (2008, s. 104) dále doporučuje při sestavování SWOT analýzy, začít sub-analýzou OT – hrozeb a příležitostí, které jsou výstupem rozboru vnějšího prostředí společnosti, a to jak makroprostředí (zahrnuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé odběratelé, konkurence, veřejnost). Po podrobně zpracované sub-analýze OT následuje analýza SW, která je zaměřena na vnitřní prostředí společnosti (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, management aj.).

Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování společnosti, která se snaží o maximalizaci předností a příležitostí a zároveň o minimalizaci svých nedostatků a hrozeb. Zpracování spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Jak je uvedeno výše, ve vnitřním prostředí společnost hledá a klasifikuje silné a slabé stránky podnikání. Vnější prostředí představuje analýzu v podobě příležitostí a hrozeb spojených s podnikáním. Pro podrobnější specifikaci jednotlivých skupin SWOT analýzy bývá využit brainstorming s managementem společnosti, popřípadě se specialisty na oblast, které se SWOT analýza týká. Po brainstormingu se vše roztřídí podle relevantnosti k záměru použít SWOT.

Následně nastává kvantifikované hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Na konci vyhodnocení a zohlednění váhy jednotlivých např. silných stránek podniku, dochází k seřazení poznatků podle důležitosti pod dohledem celého týmu, který se na tvorbě SWOT analýzy podílel. Dalším krokem je rozhodnutí managementu, jak s výsledky naloží a co bude realizovat. (Horáková, 1992, s. 12)

V praxi je považováno za vhodné hledání vzájemných vazeb mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tvorba těchto vazeb slouží managementu společnosti jako podklad pro správnou volbu strategie a rozvoj firmy.

1) **SW analýza interních faktorů**

Analýza vnitřního prostředí má dvojí účel ve společnosti. Stanovit možnosti a potenciál organizace a především identifikovat vnitřní silné a slabé stránky. Pro lepší pochopení se jedná například o firemní kulturu, značku a strukturu; kvalitu zaměstnanců; zkušenosti, efektivitu a kapacitu činnosti; financování, podíl na trhu, ochranné známky aj. V následujících odstavcích uvádím kategorizované příklady slabých a silných stránek, které je v podniku možné zaznamenat:

Slabé stránky podniku

Zaměřením na výsledek hospodaření podniku se nabízí slabé stránky podniku jako nedostatek kapitálu na investice, špatné dodavatelsko-odběratelské vztahy (pozdní platby), banky nechtějí poskytnout úvěr (nízká bonita, není co nabídnout jako zajištění, žádná perspektiva), problémy z hlediska likvidity, špatné řízení pohledávek a zásob, ...

Dále lze jako slabou stránku lze uvést například neefektivní výroba, provoz či využívání aktiv; nevhodná demografická poloha společnosti, neefektivní výrobní postupy, zastaralé

zařízení (poruchovost), vysoká energetická a mzdová náročnost ve srovnání s konkurencí, nedostatečná výrobní kapacita. Neefektivní řízení podniku a výkony zaměstnanců jako vysoká fluktuace zaměstnanců, nezkušenost, nedostatečný školící a vzdělávací proces, řízení firmy aj.

Slabý marketing podniku je slabou stránkou podniku v mnoha ohledech. Jako příklad lze uvést nízká diverzifikace výrobků či služeb ve srovnání s konkurencí, nekvalitní výrobky, zboží nebo služby, nereprezentativní pověst, prodej zastaralých produktů či služeb; pasivní přístup k zákazníkovi, malá diverzifikace odběratelů, slabá značka, omezený přístup k distribučním kanálům.

Silné stránky podniku

Dobré výsledky hospodaření podniku jako rostoucí trend tržeb a rentabilita, dobrá kapitálová struktura, dobrá likvidita, dobrý rating - bezproblémový přístup k bankovnímu financování, nízký podíl problematických pohledávek či znehodnocených zásob, diverzifikované portfolio odběratelů nebo dodavatelů.

Specifika činnosti podniku jsou silnými stránkami podniku v případě jako moderní nízkonákladová výroba, výhodná pozice firmy, dobrá distribuční síť, výhodné postavení vůči odběratelům či dodavatelům, konkurenční výhoda, dostatečná kapacita.

Silnou stránku z pohledu managementu a zaměstnanců podniku je vysoká kvalita managementu a zaměstnanců, dobře nastavené motivační programy, bezproblémové získávání nových zaměstnanců.

Marketing podniku je silnou stránkou podniku v mnoha případech. Jako příklad lze uvést dobré postavení na trhu, pozitivní vnímaní značky, produktu nebo služby, efektivní investice do vývoje výrobků, dobrý obchodní team, patenty.

2) OT analýza externích faktorů

Externími prvky při tvorbě SWOT analýzy jsou trendy na trhu, konkurence, dodavatelé a odběratelé, spotřebitelské chovaní, technologický vývoj, ekonomické a politické prostředí daného státu. Může se stát, že některé faktory budou v kontextu okolností patřit do více kategorií - SWOT analýza podniku je subjektivní nástroj, jak ho využije záleží na podniku. Tato sub-analýza představuje prvky, které podnik svou činností nemůže ovlivnit a pouze jejich přítomnost monitoruje.

Příležitosti

Vztahy s firmami a FO, které ovlivňují chod firmy. Příležitosti se nabízejí jako otevření trhu či zlepšení postavení pro získání nových zákazníků; narůst prodejů současným zákazníkům; využití problémů konkurence (likvidní, výrobní, omezení financování aj.); rozvoj dalších prodejních kanálů (prodej přes internet); zlepšení logistiky; outsourcing méně důležitých aktivit; získaní klíčových zaměstnanců konkurence; přistup k financování, sloučení, splynutí či strategické partnerství s jinou firmou.

Změny v podnikatelském prostředí mohou býti i příležitostí pro podnik. Například změnou politických, legislativních a kontrolních mechanismů (daně, cla, omezení, podpory, EU fondy), obecné ekonomické trendy (vývoj úrokové sazby).

Trendy ve společnosti (demografické změny, změna konzumního chování spotřebitele), vznik nové technologie (nové výrobní postupy, materiály, softwarové řešení aj.), prodej přes internet, orientace na nového zákazníka (změna segmentace trhu).

Hrozby

Cílem je hrozby identifikovat, sledovat a eliminovat. Vztahy s firmami, které ovlivňují chod firmy mohou ohrozit společnost, například ztráta významného zákazníka či dodavatele, posílení konkurence (získaní nové technologie - zastarání technologie naší, vstup levnějších náhražek na trh), vstup nového konkurenta na trh, cenové války s konkurencí, silná pozice konkurence v distribučních kanálech, slepá důvěra v klíčového distributora našich výrobků, navyšovaní cen od dodavatelů, odchod klíčových zaměstnanců, redukovaní pojistných limitů pojišťovnou, ukončení nájemní smlouvy bez možnosti obnovy, připadně extrémní nárůst nájemného, jednaní (formální, neformální) v neprospěch naší společnosti, nedostatečná ochrana duševního vlastnictví aj.

Změny v podnikatelském prostředí jsou další hrozbou. Změny politické, legislativní a kontrolní mechanismy (ekologie, daně, zrušení podpory státu aj.), politická stabilita, vývoj nezaměstnanosti (regionální vlivy), obecné ekonomické trendy (vývoj úrokové sazby).

Společenské trendy (demografické změny, postoj k zahraničním produktům a službám (jazyk), změna konzumního chovaní spotřebitele - odklon od výrobků), vznik nové technologie (nové levnější výrobní postupy, technologie umožňující vyšší míru inovace, změna distribučních kanálů vzhledem k využití nové technologie, změna zákaznického.

SWOT analýza je subjektivní hodnocení. Nejprve důkladně analyzuje negativní a až následně pozitivní aspekty podnikání. SWOT analýza podniku je jednoduchá, konkrétní, postavená především na faktech, nikoli pocitech a rozlišuje striktně mezi stavem kde je firma nyní a kde by firma mohla být. Zpracovaná SWOT analýza se stává výchozím materiálem pro hledání marketingových cílů a strategií podniku. Správná volba strategie vychází ze silných stránek podniku, které plně využívá. Snaží se eliminovat nebo odstranit slabé stránky. Směřuje svou podnikatelskou činnost k využití příležitostí na trhu a zároveň zmírňuje reálnost hrozeb. Cílem prezentujícího je pomocí schématu SWOT analýzy propojit všechny čtyři kvadranty a formulovat strategické kroky, které přispějí k lepšímu postavení podnikatelského subjektu mezi konkurenty na trhu daného odvětví.

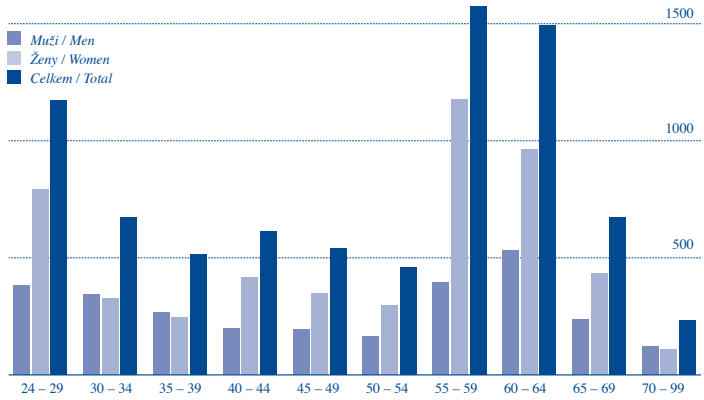
3 STOMATOLOGIE

Stomatologie je jednou z oblastí medicíny, která představuje prevenci dutiny ústní, do které lze zařadit především zuby, jazyk a dásně. Zubní lékařství se člení dále na podobory, které Dostálová a Seydlová (Stomatologie, s. 13) uvádí jako:

- praktické zubní lékařství,
- ortodoncie,
- maxilo-faciální chirurgie,
- gerontologie,
- orální medicína,
- patologie.

Výše jmenované oblasti ze zubního lékařství řeší problematiku záchovnou, dětskou a protetickou stomatologií či chirurgií. Ortodoncie je řešením problematiky vrozených nebo vývojových vad chrupu. Prostřednictvím maxilo-faciální chirurgie získáváme informace o rehabilitaci, diagnóze a léčbě. (Dostálová Taťána, Seydlová Michaela, 2008, s. 13).

Věk *Age*	Muži *Men*	Ženy *Women*	Celkem *Total*
24 – 29	382	790	1172
30 – 34	342	328	670
35 – 39	266	247	513
40 – 44	197	416	613
45 – 49	192	348	540
50 – 54	163	296	459
55 – 59	396	1174	1570
60 – 64	531	961	1492
65 – 69	237	433	670
70 – 99	122	110	232
Celkem / *Total*	**2828**	**5103**	**7931**



Zdroj: *Dent.cz* (2007)

Obr. 3. Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR dle věku a pohlaví

Zdravotnická činnost praktických zubních lékařů v ČR představovala v roce 2012 17599485 ošetření, z toho 44,3 % bylo preventivních ošetření. Průměrně se jedná o 2,4 ošetření (vyšetření) na jednoho pacienta a oproti roku 2011 nedošlo k žádné změně. (*Činnost zdravotnických zařízení 2012*, 2012, s. 53)

Na jednoho praktického zubního lékaře v roce 2012 připadalo v ČR 1691 obyvatel, jedná se o nárůst o 37 obyvatel oproti roku 2011. Pacienti často navštěvují lékaře v místě, kam dojíždějí za prací nebo do škol, a v bydlišti tak není tlak na zvyšování úvazku lékaře.

V místech s větší nabídkou pracovních příležitostí jsou vytvořeny podmínky pro lepší uplatnění praktických zubních lékařů. V průměru připadalo v ČR na 1 praktického zubního lékaře 1 202 léčených pacientů, přičemž nejméně pacientů bylo v Hl. m. Praze (999). (*Činnost zdravotnických zařízení 2012*, 2012, s. 53)

3.1 HISTORIE

Důležitým obdobím ve stomatologii je období středověku, kdy intelektuální zastoupení v obyvatelstvu představovali mniši. Tito stoupenci církví spolu s přístroji, které využívali i holiči, položili základy pro vykonávání chirurgických zákroků v dutině ústní. Rok 1530 je rokem vzniku první publikace o stomatologii a následně v roce 1533 o zubní anatomii. Protézy ve stomatologii se začínaly objevovat již v 18. století, i když jejich dostupnost byla velice omezená z důvodu výroby ze slonoviny nebo kovů jako zlato či stříbro. Větší dostupnost přišla s výrobou protéz z porcelánu. Výroba prvního zubního kartáčku se datuje do roku 1780, kdy byl také uveden na trh. Udělení patentu na porcelánové zuby byl udělen v roce 1789. Vývojem stomatologie vedlo ke zdokonalování stomatologických technik, například byly zaváděny zubní sklápěcí křesla pro pacienty, nožní pedály pro ovládání motoru, který byl zapotřebí pro zubní vrtačku. S postupem času stomatologie dospěla do bodu, kdy vznikají zubní laboratoře a dochází k objevům různých přípravků jako novokain, které slouží pro lokální anestezii. (*Namibiadent*, 2012)

3.2 STOMATOLOGIE VE ZLÍNSKÉM KRAJI

Důležitým dílčím krokem je charakteristika Zlínského kraje. V rámci několika odstavců Zlínský kraj přiblížím v této podkapitole vzhledem k informační souvislosti pro praktickou část. Grafy uvedené v této kapitole zahrnují statistiku za celou Českou republiku, ovšem následně jsou komentovány v rámci Zlínského kraje.

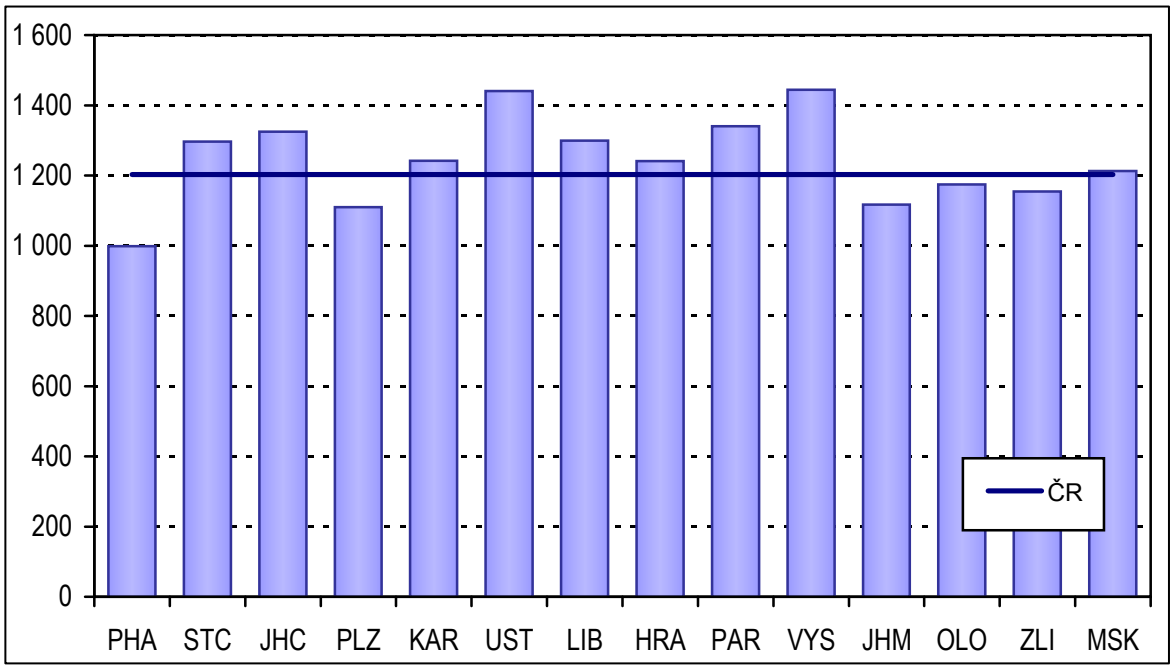
Česká republika je tvořena 14 územně samosprávnými celky. Zlínský kraj je jedním z nich a je tvořen okresy Zlín, Uherské Hradiště, Kroměříž a Vsetín. Rozlohou 3963 km^2 je čtvrtým nejmenším krajem a zaujímá pouze 5 % její plochy. K 31. 6. 2012 žilo na území Zlínského kraje 588343 obyvatel, což tvoří 5,6 % celkového počtu obyvatel České republiky. Zalidnění 148 obyvatel/km^2 v tomto kraji významně převyšuje průměr celostátní (133 obyvatel/km^2). Věkové složení obyvatelstva je charakteristické zvyšováním podílu obyvatelstva v produktivním věku, ale i za takové skutečnosti se z ekonomického hlediska jedná o příznivou věkovou strukturu. (*Zlínský kraj*, 2014)

Zlínský kraj má celkem 307 obcí, z toho 30 jich má status města. Důležitými průmyslovými aglomeracemi jsou Zlín-Otrokovice-Napajedla v kterých je situováno více než 100 tisíc lidí. Téměř 40 tisíc obyvatel představuje území Uherské Hradiště-Kunovice-Staré město a konečně města Kroměříž, Vsetín a Valašské Meziříčí, z nichž každé z nich má 25-30 tisíc obyvatel. (*Zlínský kraj*, 2014)

Kraj *Region*	**Počet obyvatel*** *Population**	**Zubní lékaři / *Dentists***				
		PZL *DP*	**Ortodontisté** *Ortodontists*	**OMFCH** *Surgery*	**Klinická stomatologie** *Clinical dentistry*	**Celkem** *Total*
Hl. m. Praha	1 244 375	1507	67	23	15	1612
Středočeský	1 300 131	634	27	1	1	663
Jihočeský	636 723	407	15	3	0	425
Plzeňský	573 206	461	23	3	2	489
Karlovarský	300 655	172	6	0	0	178
Ústecký	825 646	418	21	3	0	442
Liberecký	438 608	263	10	2	0	275
Královéhradecký	552 100	396	19	4	4	423
Pardubický	515 956	303	11	4	1	319
Vysočina	510 438	306	14	1	0	321
Jihomoravský	1 169 734	920	38	9	5	972
Olomoucký	636 585	495	25	7	3	530
Zlínský	586 565	418	15	4	0	437
Moravskoslezský	1 223 112	807	32	6	0	845
Celkem / *Total*	**10 513 834**	**7507**	**323**	**70**	**31**	**7931**

Zdroj: *Dent.cz* (2007)

Obr. 4. Zubní lékaři v povolání v ČR dle krajů a dle odbornosti v roce 2011



Zdroj: *Dent.cz* (2007)

Obr. 5. Počet pacientů na zubního lékaře v jednotlivých krajích v roce 2012

3.3 ČESKÁ STOMATOLOGICKÁ KOMORA

Lékařská komora stomatologů vznikla v roce 1990 jako organizace, kde členství je pouze dobrovolné. Časem však v organizaci byla přihlášena většina stomatologů, což se v roce 1991 stalo základem pro vznik České stomatologické komory, která byla již stanovena zákonem, ale byla nezávislá a nepolitická. Členství není dobrovolné, ale stalo se se zákonným ustanovením povinným pro všechny zubní lékaře. Česká stomatologická komora stanovuje zejména podmínky stomatologům, řeší stížnosti od pacientů, aj. Nejvyšší orgán představuje sněm, který je tvořen 92 zvolenými členy s mandátem na 4 roky jako u ostatních orgánů. Členové sněmu jsou zvoleni oblastními komorami. Dalšími orgány jsou prezident České stomatologické komory, viceprezident, představenstvo, revizní komise a čestná rada. (*Dent.cz*, 2007)

3.4 POJIŠŤOVNY A JEJICH SPOLUPRÁCE

Zdravotní pojišťovna je důležitou organizací stomatologie. Nabízí svým stávajícím a potencionálním klientům pojištění dané zákonem. Výhody a nevýhody jsou na kritice klienta a liší se s každou pojišťovnou. Zdravotní pojištění slouží k úhradě zdravotní péče.

V rámci České republiky je osm zdravotních pojišťoven v současné době. Těmito pojišťovnami jsou (*MZCR*, 2010):

- Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR,
- Pojišťovna VZP, a. s.,
- Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví,
- Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR,
- Česká průmyslová zdravotní pojišťovna,
- Revírní bratrská pokladna - zdravotní pojišťovna,
- Zdravotní pojišťovna METAL-ALIANCE,
- Zaměstnanecká pojišťovna Škoda.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI UNIDENT S. R. O.

V této kapitole praktické části bakalářské práce je charakterizováno SC UNIDENT v několika podkapitolách. Nejprve uvádím základní informace o společnosti, vývoji a historii podnikání, dále přiblížím předmět podnikání se stručnou charakteristikou, a dále technologické vybavení. Dalším dílčím krokem je podkapitola s nejčastěji nabízenými službami, následně se zaměřím na partnery a popíšu jejich podnikatelskou činnost. Poslední podkapitola se zabývá marketingovou strategií podniku. Po přečtení této kapitoly bude čtenář seznámen se SC UNIDENT.

4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Zdroj: *UNIDENT* (2014)

Obr. 6. Logo společnosti UNIDENT, s. r. o.

Obchodní jméno:	UNIDENT, s. r. o.
Sídlo společnosti:	Březnická 5565, 760 01 Zlín
Základní kapitál:	Kč 200 000,-
IČ:	29297401
Typ podnikatele:	Právnická osoba
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Spisová značka:	72124 C, Krajský soud v Brně
Den zápisu:	02.03.2011
Počet zaměstnanců:	10 zaměstnanců
Webové stránky:	www.unident.cz

Předmět podnikání:	Stomatologické zdravotní zařízení Zubní lékař (ambulantní péče)
Jednatel:	MUDr. Pavla Kozmanová, Zlín, Březnická, PSČ 760 01
Způsob jednání:	Jednatel jedná jménem společnosti samostatně.
Společníci vkladem:	MUDr. Pavla Kozmanová, Zlín, Březnická, PSČ 760 01
Struktura lékařů:	MUDr. Pavla Kozmanová - ředitelka, vedoucí stomatolog
	MUDr. Vítězslav Rabinský Sr. - stomatolog
	MUDr. Vítězslav Rabinský Jr. - čelistní ortoped
	MUDr. Martin Feit - dentoalveorální chirurg
	MDDr. Kristýna Vašíčková - stomatolog
	Monika Ondrášková, DiS. - dentální hygienistka
	Kateřina Volochová, DiS - zubní technik specialista
	Aneta Skřivánková - vedoucí sekretariátu
	Veronika Hubíková - asistentka zubního lékaře
	Šárka Nováková - asistentka zubního lékaře

Klinika nabízí čtyři parkovací místa pro klienty, bezbariérový přístup, nachází se 150 m od zastávky MHD, 400 m od autobusového nádraží a pro klienty je k dispozici WI-FI připojení k internetu. Společnost poskytuje v současné době krátké objednací termíny, umožňující plynulé a harmonicky na sebe navazující jednotlivé fáze celkového ošetření. V čekárně klienti mají možnost dát si nápoj k osvěžení. Spektrum výkonů, které stomatologické centrum nabízí, umožňuje komplexní péči ve všech zubařských oborech. Spolu s ordinační dobou od 7 do 20 hodin, termínů bez čekání, výbornou dostupností a parkováním v objektu představují faktory, které SC UNIDENT reprezentují na vysoké úrovni. Prvotním cílem společnosti je, aby se zákazníci cítili dobře v době před ošetřením, během ošetření i po něm. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)

4.2 VÝVOJ A HISTORIE SPOLEČNOSTI

Společnost SC UNIDENT vznikla dne 2. března 2011 zápisem do obchodního rejstříku a krátce po tomto zápise zahájilo svou činnost. Stomatologické centrum SC UNIDENT začínalo od začátku bez jediného klienta, jelikož nepřevzalo žádnou již existující odbornou

praxi. Bylo tedy nezbytné, aby samostatná praktická činnost stomatologického centra mohla začít, vytvořit si prvně klientelu. Vytvoření jakékoli klientely v podnikání je namáhavým krokem, jak časově, tak finančně. Tvorba klientely, jinak řečeno pacientů, ve zdravotnickém zařízení představuje velkou motivaci, píli, organizační schopnost a hlavně záměr. Hlavní cíl podnikání SC UNIDENT představuje poskytnutí odborné a poctivé komplexní stomatologické péče na profesionální úrovni v čistém a bezpečném prostředí, za použití kvalitních produktů se zaměřením na preventivní stomatologii. Jen za první rok fungování nově vzniklého stomatologického centra počet klientů narost na téměř 1000 klientů. Je třeba vyzdvihnout skutečnost, že moderní stomatologické centrum s bezbariérovým přístupem je pro pacienty mentálně nebo tělesně postižené velkou výhodou. Tito lidé se potýkají s problémem sehnat odpovídající stomatologickou péči. Počet registrovaných pacientů se pravidelně zvyšuje.

Období od října 2011 do ledna 2012 bylo zaměřeno na preventivní stomatologii pro děti předškolního věku. Proběhla návštěva 25 mateřských škol ve Zlínském kraji a k vyšetření přibližně 800 dětí. Děti byly informovány o principu zubního kazu a jeho prevenci. Tato dobrovolná akce SC UNIDENT měla pozitivní odezvu rodičů a personálu mateřských škol, ale i u dětí samotných. Všechny náklady spojené s touto aktivitou byly hrazeny samotnou společností SC UNIDENT přičemž výdaje ve svém celku činily Kč 43 110,-.

V srpnu roku 2012 došlo do té doby již k 4168 ošetření nebo vyšetření a společnost SC UNIDENT měla v tu dobu již téměř 1800 registrovaných klientů. Klientela je zastoupena ve všech věkových kategoriích. Jednou z priorit SC UNIDENT. je šetřit čas pacienta, proto maximální délka pro objednání klienta je 14 dní, má-li pacient závažnější potíže, tak je pozván ještě tentýž týden.

Rok 2013 představoval významnou organizační změnu. Tato změna byla výsledkem několika měsíčního rozhodování, plánování a aktivit v oboru práva. V období od června do září roku 2013 je projednávána fúze sloučením společnosti UNIDENT, s. r. o., IČ 29211671 se společností MUDr. Vítězslav Rabinský s. r. o., IČ 29297401. Dne 1. září 2013, přibližně po 30 měsících vzniku společnosti UNIDENT s. r. o., došlo zápisem fúze sloučením do obchodního rejstříku.

Stomatologické centrum je společností vzniklou takřka nedávno. Když je brán v úvahu za vznik společnosti dokonce moment fúze sloučením společností UNIDENT s. r. o. a MUDr. Vítězslav Rabinský s. r. o., nepředstavuje historie tohoto podniku ani jeden rok. Je to

ovšem jeden z důvodů absolvování praxe právě zde. Byla mi naskytnuta možnost nahlédnout do podnikání, kdy se teprve vytváří jednotlivé základní postupy, činnosti nezbytné pro získání teoretických znalostí a následně i provedení konkrétních praktických úkonů.

4.3 VYMEZENÍ PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ

Koncepce Světové zdravotnické organizace je naprosto jasná a současným cílem preventivních opatření je udržení 20 funkčních zubů jedince ve věku 80 let, narozeného po roce 1980. SC UNIDENT poskytuje komfortní bezbolestné ošetření v moderně vybavené ordinaci s důrazem na maximální kvalitu odvedené péče. Zaměření SC UNIDENT je na cíl Světové zdravotnické organizace a jeho dosažení. Škála nabízených služeb zahrnuje možnosti postarat se o celou rodinu zákazníka, popřípadě i jeho blízké. Ošetření v plném rozsahu pro dětské pacienty je samozřejmostí, včetně léčby zubními rovnátky (ortodoncie). Ohleduplný a individuální přístup je tou nejvyšší prioritou u pacientů ve vyšším věku, kdy přibývá nemocí a starostí nejen se zuby. Prováděné výkony umožňují komplexní péči v mnoha oblastech: v oblasti estetické stomatologie, endodoncie, protetiky, prevence, implantologie, parodontologie i ortodoncie. Podstatou podnikatelské činnosti SC UNIDENT je provozování pracoviště poskytující komplexní péči zahrnující všechny obory stomatologie. Předmětem činnosti v obchodním rejstříku je provoz stomatologického zdravotního zařízení - zubní lékař (ambulantní péče). Komplexní stomatologická péče představuje mezioborovou spolupráci těchto středisek:

- **Záchovná stomatologie (prevence)** představuje základní obor zubního lékařství, jedná se o léčbu zubního kazu a úrazů postihující zub nebo přilehlé zubní tkáně. Endodoncie dále řeší problematiku spojenou s léčbou zubních kanálků. SC UNIDENT klade ovšem důraz prvotně na prevenci, která je tou nejlepší terapií. Použitím nejnovějších technologií spolu s pravidelnými preventivními prohlídkami je možné detekovat zubní kaz v jeho nejrannějších stádiích a aplikovat bezbolestné ošetření náhradním výplňovým materiálem. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)
- **Estetická stomatologie** je podobor zubního lékařství. K reprezentativnímu vzhledu v dnešní době patří zářící úsměv. Kvalitně ošetřený zub bývá tedy často na přání zákazníka esteticky v předních úsecích chrupu upraven bělením. Nejmodernější postupy a materiály jsou nástrojem k dosažení tohoto cíle. Estetickou stomatologii

nelze chápat pouze jako problematiku zažloutlých zubů, spadá sem také bílé a amalgamové výplně a také výplně pro ošetření zubního kazu, aby nemuselo dojít k vrtání. V případě vrtání se mezera vzniklá odvrtáním zubního kazu následně vyplňuje materiálem, který vybere stomatolog společně s pacientem. V případě že zuby jsou zažloutlé a nepomohlo ani bělení, popřípadě jsou špatně tvarované nebo mají neestetický povrch, jsou pak řešením jsou estetické fazety. Estetická stomatologie i endodoncie spadají však do oboru záchovné stomatologie. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)

- **Protetická stomatologie** je dalším podoborem stomatologie, zabývá se náhradou celých zubních korunek, či skupin zubů. Lékař spolu s laborantem vytváří náhrady, které mnohdy v době nasazení definitivní náhrady již nemusí být zcela přesné jako v době, kdy byl daný zub nabroušen. Proto ve SCU používáme ke zhotovení korunek a až čtyřčlenných můstků CAD/CAM technologii CEREC. Výhodami celé procedury je nejen její rychlost a podobnost materiálu struktuře vlastního zubu, ale i přesnost bez nutnosti nepříjemného otiskování a zhotovování provizorií, jelikož celý zákrok probíhá v jedné návštěvě. Tato metoda chrání vlastní zubní tkáň a mnohdy je od vlastního zubu nerozeznatelná. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)
- **Dentální hygiena** je důležitou součástí a je nově zavedeným oborem stomatologie. Profesionální odstranění zubního povlaku a zubního kamene, následná instruktáž s nácvikem správné hygieny dutiny ústní je časově náročná procedura, která odstraní pacientovi chronické obtíže: krvácení dásní, zápach z úst, či citlivé zubní krčky. SC UNIDENT vybavením poskytuje tuto službu na vysoké úrovni. Vyškolený personál centra provede instruktáž péče o chrup i v domácím prostředí klienta a vybere vhodné čistící pomůcky. Klient je motivován udržovat své orální zdraví na vysoké úrovni a snaží si zachovat své vlastní zuby co nejdéle. V rámci této činnosti lze řešit i případné estetické požadavky klientů, např. zesvětlení odstínu vlastních zubů. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)
- **Implantologie** je důležitou součástí zubního ošetření. Dentoalveorální chirurgie a implantologie jsou chirurgické obory, které rovněž zajišťuje SC UNIDENT. Některé zákroky v dutině ústní se neobejdou bez stomatochirurga. Všichni členové týmu SC UNIDENT při vyšetření a zhotovení plánu léčby dbají, aby i tyto speciální

zákroky, které jsou mnohdy pro pacienta nutné, byly adekvátní stavu jeho chrupu. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)

- **Stomatochirurgie** zahrnuje dentoalveolární chirurgii a implantologii a jsou chirurgickými obory, které rovněž zajišťuje SC UNIDENT. Některé zákroky v dutině ústní se neobejdou bez erudovaného specialisty - stomato-chirurga. Komplexní péče SC UNIDENT spojuje výhody nejen komfortu pro pacienta, že specialistu nemusí navštívit na jiném pracovišti, ale i v interdisciplinární spolupráci, kdy se pacient setkává se svým ošetřujícím lékařem i specialistou osobně, na stejném místě a ve stejný čas. Jedním z úkonů stomatochirurga je též zavádění zubních implantátů, kdy se do vlastní kosti čelisti zavádí titanová náhrada vlastního kořene zubu. Takové řešení ztráty vlastního zubu je velice estetické, funkční a při správné dentální hygieně i trvalé. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)

4.4 TECHNOLOGICKÉ VYBAVENÍ STOMATOLOGICKÉHO CENTRA

Výhodou pracoviště SC UNIDENT je kompletní technologické vybavení na vysoké úrovni, což je výsledkem velké finanční investice. Takto technologicky vybavené stomatologické centrum je specializováno na výkony všeho druhu a zákazníci nemusejí navštěvovat jiná pracoviště. Společnost uvádí na svých internetových stránkách zařízení jimiž disponuje. Zařízení jsou v této kapitole popsána. Jedná se tedy především o:

CEREC - CAD/CAM

CEREC je stomatologický robot, který využívá technologii CAD/CAM a slouží k výrobě přesné protetické náhradě z vysoce estetického materiálu. Tímto materiálem je keramika, která je nejvíce podobná zubní sklovině. Jedná se o nejmodernější stomatologický vynález současnosti, který vytváří na počkání celokeramické protetické práce při jedné návštěvě. Technologie CEREC slouží k výrobě korunek, můstků a bílých výplní, se zárukou vysoké přesnosti bez nutnosti otiskování a představuje obrovskou úsporu času. Rychlost výroby je značná, výroba korunky je do hodiny přímo v ordinaci. Technologie je zárukou vysoké estetiky keramických náhrad oproti amalgamovým a metalokeramickým korunkám, dlouhodobá trvanlivost výplní je samozřejmostí. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)

Výhodami ošetření CEREC jsou:

- keramika je materiál tvrdostí nejvíce podobný zubní sklovině,
- ošetření bez dalších nákladů na provizorium,
- žádné klasické otiskování, zhotovením otisku pomocí kamery,
- kompletní ošetření během jedné návštěvy,
- minimálně invazivní preparace oproti konvenčním metodám ošetření,
- vysoká životnost - 25 let zkušeností.

SoproLife

Diagnostický přístroj SoproLife pro zjištění počínajících kazů je prostředkem pro ošetření bezbolestnou technologií, slouží pro detekci zubního kazu již v úplném zárodku. Významnou roli hraje v odhalení zkažené tkáně a vzniku hlubokého a bolestivého kazu. Využití této technologie umožňuje sledování změn ve zdravé zubní tkáni při preventivních prohlídkách a eliminuje biologickou zátěž organizmu při zákroku. Technologie nemá žádný vliv na lidské tělo a je naprosto bezpečná, proto je využívaná při každé návštěvě SC UNIDENT. Princip technologie spočívá na odrazu procházejícího ultrafialového záření zubní tkání a lokalizuje hloubku a úroveň postižení zubní tkáně. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)

HealOzone

Přístroj slouží pro ošetření zubního kazu bez nutnosti vrtání. Aplikuje se i při ošetření oparů, aft a ústních koutků, kdy významně napomáhá urychlení hojení a desinfekci kořenových kanálků. Podstata kvalitního ošetření je v generaci vysoce aktivního kyslíku, který slouží jako desinfekce na zkaženou tkáň zubu a včasnou diagnózou se předchází vrtání zubního kazu. Při této včasné diagnóze dochází k ošetření a fluoridaci, která zabrání tvorbě nového zubního kazu na ošetřovaném místě z důvodu vysoce kvalitní desinfekce postižené tkáně. Ošetřená tkáň je dále podrobena mineralizaci a proces je ukončen se zárukou, že nebude nutnost postižené místo ošetřit vrtáním. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)

Planmeca ProOne

Jedná se o panoramatický rentgen, který zobrazí dutinu ústní pacienta ve 360° a tím umožňuje lékaři sestavit individuální terapii a dokonalou diagnózu. Následně lékař s pacientem naplánují léčbu s nejvyšší přesností v dlouhodobém horizontu. Každý nový

klient SC UNIDENT je uživatelem této nové technologie, protože každému pacientovi je tento snímek zhotoven a následně detailně prodiskutován a vysvětlen. Jen při takovém postupu se klient může rozhodnout o způsobu ošetření dutiny ústní zodpovědně. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)

Planmeca Compact I

Jedná se o stomatologické soupravy využívané ve SC UNIDENT. Klinika má pět ordinací a každá z nich je vybavena speciální stomatologickou technikou pro nejefektivnější ošetření daného oboru. Specializace techniky je klíčem k maximálnímu komfortu pro ošetřujícího lékaře, ale především pro pacienta. Stomatologické soupravy mají jako součást vybavení intraorální kamery s monitorem pro detailní obeznámení pacienta se stavem chrupu a slouží pro diskuzi mezi lékařem a pacientem o průběhu léčby. Ordinace záchovné stomatologie je vybavena soupravou, která obsahuje navíc intraorální rentgen s radioviziografií pro doplňující vyšetření a kontrolu léčby přímo na křesle bez nutnosti návštěvy jiných prostor kliniky. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)

Apex Locator

Technologie Apex Locator je přístrojem, která souží pro měření délky kořenového systému. Výhodou tohoto zařízení je měření hloubky zubních kanálků bez použití rentgenu. Snižuje tímto při zákroku biologickou zátěž organizmu a při endodontickém vyšetření zvyšuje účinnost. Použití tohoto přístroje je využíváno především u těhotných žen. Zařízení je velkou výhodou pro brzké uzdravení klienta. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)

RECIPROC

RECIPROC je celosvětovou velice uznávanou novinkou v ošetření kořenových kanálků. Zkracuje dobu ošetření na minimum z důvodu ošetření s menším počtem pracovních kroků, také zvyšuje účinnost endodontického vyšetření. Úspora klientova stráveného času při zákroku na zubařském křesle je prioritou SC UNIDENT, samozřejmě spolu s profesionálně odvedenou prací. Nástroj je diagnostický přístroj pro zjištění počínajících kazů, který je speciálně vyvinutý pro ošetření kořenových kanálků. Jedná se o ošetření pouze jedním, sterilně baleným a vyrobeným z niku a titanu. Výhodou nástroje oproti klasickým nástrojům z oceli je schopnost důkladně ošetřit i velmi úzké, zakřivené kořenové kanálky a odstranit veškerý jejich infikovaný obsah. Riziko bakteriální nákazy

mezi pacientem a personálem kliniky je eliminováno na minimum z důvodu pečlivě a sterilně baleného způsobu nástroje. (Interní materiály společnosti UNIDENT, 2014)

4.5 NABÍZENÉ VÝROBKY A SLUŽBY

Péče o každého klienta je individuální a konečnou informaci o ceně obdrží až na základě vstupního vyšetření. SC UNIDENT je schopno nabídnout několik způsobů léčby v mnoha cenových relacích. Klient je ovšem vždy se vším předem seznámen. Na klinice je možné zakoupit mnoho stomatologických výrobků jako zubní pasty, zubní kartáčky, domácí sady na bělení atd.

Smluvními partner stomatologického centra jsou všechny zdravotní pojišťovny:

- Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR,
- Pojišťovna VZP, a. s.,
- Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví,
- Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR,
- Česká průmyslová zdravotní pojišťovna,
- Revírní bratrská pokladna - zdravotní pojišťovna,
- Zdravotní pojišťovna METAL-ALIANCE,
- Zaměstnanecká pojišťovna Škoda.

Mezi nejčastěji prováděné výkony na klinice patří zákroky spojené s vyšetřením, RTG, anestezií, záchovnou stomatologií, protetikou, dentální hygienou a jsou jimi:

Vyšetření, RTG, anestezie, administrativa

- Vstupní vyšetření.
- Preventivní prohlídka dvakrát ročně.
- Digitální snímkování RTG.
- Digitální snímkování OPG.
- Lokální injekční anestezie.

Záchovná stomatologie

- Výplň amalgámová.
- Výplň fotokompozitní.

Protetika

- Keramická korunka CEREC.
- Keramická faseta CEREC.
- Keramická onlay CEREC.

Dentální hygiena – bělení zubů

- Domácí bělení zubů.
- Dentální hygiena účtovaná po 1 minutě.

4.6 PARTNEŘI

Společnost SC UNIDENT spolupracuje s osvědčenými a spolehlivými partnery, kteří mají zkušenosti v mnoha odvětvích. Absence partnerství je přetrvávajícím problémem mnoha českých firem. Nalezení vhodné formy partnerství je jedním ze způsobů, který napomáhá ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku a zaručuje mezioborový tok informací pro podnik. SC UNIDENT uvádí na webových stránkách tyto partnerství s několika společnostmi. Tato partnerství představují podniky jako:

JANDA – DENTAL, a. s.

Zdroj: *UNIDENT* (2014)

Obr. 7. Logo společnosti JANDA - DENTAL, a. s.

Název subjektu: JANDA – DENTAL, a. s.

Identifikační číslo: 24309737

Den zápisu: 30.05.2012

Sídlo společnosti: Praha 9, Beranových 696, PSČ 199 02

Spisová značka: 18234 B, Městský soud v Praze

Webové stránky: www.janda-dental.cz

Za neustálou podporu a nevyčerpatelný zdroj informací patří poděkování společnosti JANDA-DENTAL a.s., která vznikla na sklonku roku 1993 a začala na český trh dovážet dentální nástroje německého výrobce firmy HORICO. Na základě poptávky na trhu se během uplynulých let rozrostl sortiment nabízeného zboží až na současných více jak 126000 položek. Nyní společnost JANDA - DENTAL, a. s. disponuje zdroji, které

umožňují postavit ordinaci na míru - od projektu až po kancelářské vybavení. Tato společnost je významným partnerem SC UNIDENT. (*Janda-dental.cz*, 2014)

Klinika reprodukční medicíny a gynekologie - IVF Zlín

Zdroj: *UNIDENT* (2014)

Obr. 8. Logo společnosti IVF Czech Republic s. r. o.

Název subjektu: IVF Czech Republic s.r.o.

Identifikační číslo: 25594575

Den zápisu: 22.03.2000

Sídlo společnosti: Brno, Zámečnická 2, PSČ 602 00

Spisová značka: 36412 C, Krajský soud v Brně

Webové stránky: www.ivf-zlin.cz

Dalším partnerem společnosti SC UNIDENT je Klinika reprodukční medicíny a gynekologie - IVF Zlín. Klinika reprodukční medicíny a gynekologie Zlín již více než 10 let poskytuje komplexní služby v oblasti asistované reprodukce, gynekologie, andrologie a embryologie. Vzhledem k široké škále používaných metod, dlouhodobým zkušenostem a týmu špičkových IVF specialistů pomáhá klinika k vytouženému dítěti i párům, jejichž situace se zdá být beznadějná. Hlavní oblast činnosti kliniky zahrnuje komplexní vyšetření a léčbu neplodného páru. Klinika provádí všechny techniky a postupy asistované reprodukce, které jsou dostupné v nejlepších evropských centrech. V laboratořích kliniky pracují erudovaní embryologové, kteří sledují a do praxe zavádějí nejnovější poznatky z oblasti reprodukční medicíny. Vedle léčby neplodného páru zajišťuje laboratoř kryokonzervaci gamet a embryí u pacientů, u kterých hrozí trvalá ztráta či narušení plodnosti. (*Ivf-zlin.cz*, 2014)

MUDr. Rudolf Dostálek

Zdroj: *UNIDENT* (2014)

Obr. 9. Logo MUDr. Rudolfa Dostálka

Název subjektu: MUDr. Rudolf Dostálek

Identifikační číslo: 46277781

Den zápisu: 01.11.1992

Sídlo společnosti: Val. Klobouky, SZAZ, PSČ 766 15

Webové stránky: www.chirurgiezlin.cz

Mezi partnery patří i soukromá chirurgická ambulance MUDr. Rudolfa Dostálka. Podnikatelská činnost soukromé chirurgické praxe je zaměřena na všeobecnou, úrazovou a estetickou chirurgii v ordinacích ve Zlíně a ve Valašských Kloboukách. Úzce je tato soukromá chirurgická ambulance ve spolupráci s klinikou plastické chirurgie PERFECT CLINIC - MUDr. Roman Kufa. (*Chirurgiezlin.cz*, 2014)

ACTIVCONZULT, s. r. o.

Zdroj: *UNIDENT* (2014)

Obr. 10. Logo společnosti ACTIVCONZULT, s. r. o.

Název subjektu: ACTIVCONZULT, s.r.o.

Identifikační číslo: 28349342

Den zápisu: 24.06.2009

Sídlo společnosti: Svat. Čecha 302, Prštné, 760 01 Zlín

Spisová značka: 62940 C, Krajský soudu v Brně

Webové stránky: www.activconzult-drnona.cz

Zastoupení v podobě dalšího partnera je společnost ACTIVCONZULT, která se zabývá poradenskou činností v oblasti osobního a pracovního seberozvoje. Jejich činnost v oblasti sebeřízení, komunikace, ovládání času a duchovního rozvoje se zaměřuje na dosažení životní harmonie. Psychologické poradenství a diagnostika. (*Activconzult-drnona.cz*, 2014)

HOTEL MOSKVA ve Zlíně

Zdroj: *UNIDENT* (2014)

Obr. 11. Logo Hotelu Moskva

Název subjektu: GEKOM INVEST a.s.

Identifikační číslo: 26956021

Den zápisu: 16.02.2005

Sídlo společnosti: Zlín - Hotel Moskva, nám. Práce 2512, PSČ 760 01

Spisová značka: 4290 B, Krajský soud v Brně

Webové stránky: www.hotelmoskva.cz

Mezinárodní hotel s jednolůžkovými a dvoulůžkovými pokoji a apartmány je situován v centru Zlína. Hotel Moskva nabízí také služby jako bowling, kosmetiku, solárium, kadeřnictví, fitcentrum a kurty. Nachází se zde i prostory pro školení a firemní akce - dva kongresové sály, salónky. Klienti SC UNIDENT mají 30% slevu na ubytování na. Je nutné podotknout, že Hotel Moskva ve Zlíně bude kompletně rekonstruován na konci měsíce května 2014. (*Hotelmoskva.cz*, 2014)

Hotel a restaurace Tomášov ve Zlíně

Zdroj: *UNIDENT* (2014)

Obr. 12. Logo Hotelu Tomášov

Název subjektu: IVF Czech Republic s.r.o.

Identifikační číslo: 25594575

Den zápisu: 22.03.2000

Sídlo společnosti: Brno, Zámečnická 2, PSČ 602 00

Spisová značka: 36412 C, Krajský soud v Brně

Webové stránky: www.hotel-tomasov.cz

Hotel a restaurace Tomášov ve Zlíně patří do projektu Kliniky reprodukční medicíny a gynekologie IVF Zlín. Hotelové a gastronomické služby nejsou omezeny pouze na klientelu hotelu. Lokalita v níž se hotel s restaurací nachází je v klidné a tiché zlínské lokalitě Nad Ovčírnou s velmi dobrou dostupností centra města a hlídaným parkovištěm. Panorama při pohledu z hotelu zahrnuje Baťův mrakodrap, Kongresové centrum a nádherné okolí. Provoz byl zahájen v roce 2012 za účelem poskytnutí luxusního ubytování v blízkosti centra a zároveň přírody. Kapacita hotelu je 15 dvoulůžkových pokojů a jedno apartmá. Dalšími prostorami budovy jsou restaurace se zážitkovou gastronomií a společenská místnost. Budova je postavena ve funkcionalistickém stylu, pochází z roku 1938 a je výsledkem práce architekta prof. Vladimíra Karfíka. Původně budova představovala součást baťovského školství. Rozsáhlá, ale citlivá rekonstrukce budovy ve výsledku skloubila fantastickou atmosféru prvorepublikové architektury s prvky soudobé moderní architektury. (*Hotel-tomasov.cz*, 2014)

Škola jazyků ve Zlíně

Zdroj: *UNIDENT* (2014)

Obr. 13. Logo Školy jazyků Zlín

Název subjektu: Mgr. Kateřina Klímková

Identifikační číslo: 76436225

Den zápisu: 01.12.2009

Sídlo společnosti: Zlín, Třída T. Bati 190, PSČ 760 01

Webové stránky: www.skolajazyku.com

Škola jazyků Zlín jsou překladatelé, kteří SC UNIDENT velmi ochotně a kvalitně překládají materiály, webové prezentace, ceníky a všechny materiály určené k překladu. Firma je novou jazykovou školou, která staví na zkušenostech prověřených praxí. K představení společnosti je nutné dodat, že každá lekce je rozdělena na část konverzační a část gramatickou. Schopnost komunikace v cizím jazyce společnost považuje za stěžejní, proto minimálně polovinu času jednotlivých lekcí tvoří konverzace. Aplikace jazyka se bez znalostí gramatiky neobejde. Jazyková škola Zlín klade důraz na individuální přístup, proto skupiny tvoří maximálně šest studentů. Kurzy konverzace vedou výhradně rodilí mluvčí, což je předpokladem pro dosažení nejvyšší úrovně ve znalosti cizího jazyka. (*Skolajazyku.cz*, 2014)

ALVI design

Zdroj: *UNIDENT* (2014)

Obr. 14. Logo společnosti ALVI design

Název subjektu: Viktor Škalda

Identifikační číslo: 75371847

Den zápisu: 01.04.2010

Sídlo společnosti: Zlín, Kúty, PSČ 76001

Webové stránky: www.alvidesign.cz

Spolupráce SC UNIDENT se společností ALVI design je založena na tvorbě reklamních materiálů a následně byly využity služby pro tvorbu a správu webové prezentace. Firma vznikla v roce 2010. V začátcích podnikání bylo hlavní činností podniku tvorba webových prezentací. Vývojem společnosti se portfolio nabízených služeb rozšířilo o grafické návrhy logotypů, vizitek, firemních tiskovin, CD prezentací atd. (*Alvidesign.cz*, 2014)

Leon SHOES Zlín

Zdroj: *UNIDENT* (2014)

Obr. 15. Logo společnosti Leon ORTHOSHOES s. r. o.

Název subjektu: Leon ORTHOSHOES s. r. o.

Identifikační číslo: 29375541

Den zápisu: 07.11.2012

Sídlo společnosti: Zlín, Obeciny XIII 3985, PSČ 760 01

Spisová značka: 76684 C, Krajský soud v Brně

Webové stránky: www.leonshoes.cz

Zaměstnanci SC UNIDENT při výkonu povolání využívají především obuv firmy Leon SHOES Zlín. Společnost se zabývá výrobou a prodejem zdravotní ortopedické obuvi. Založení společnosti se datuje do roku 1999. Hlavním výrobním programem je výroba lehké pracovní a zdravotní obuvi s ortopedickým účinkem. Anatomicky tvarovaná stélka byla vyvíjena ve spolupráci s odborníky, specialisty na zdravé obouvání a ortopedii. Obuv je vyrobena z přírodních materiálů za velkého podílu ruční práce a použití moderních výrobních technologických postupů. Veškerý sortiment společnosti je certifikován jako ortopedická a pracovní obuv. Možnost dodání této obuvi je ve všech velikostech i barvách. (*Leonshoes.cz*, 2014)

4.7 MARKETINGOVÁ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

Marketingová strategie SC UNIDENT je založena na několika skutečnostech. Vzhledem k tomu, že poskytuje komplexní ošetření dutiny ústní, strategie je zvolena formou diverzifikace nabízených služeb oproti konkurenčním subjektům. Společnost nabízí široké portfolio služeb. U zdravotnických oddělení je důležitým faktorem také dostupnost. Teritoriálně je společnost umístěna na jednom z nejvýhodnějších míst, nejenom v rámci celého Zlínského kraje, ale také v samostatném městě Zlíně. Cenová strategie u nově vzniklého podnikatelského subjektu nezaujímá většinovou část jeho marketingu. Do budoucna je společnost rozhodnuta cenu svých výkonů zvyšovat z důvodu nekončícího rozvoje a využíváním nejmodernějších technologií, jak je ve společnosti SC UNIDENT samozřejmostí. Teoretická část práce stručně popisuje, že stomatologie si v dalších letech bude žádat více pracovišť a především více provedených výkonů. V návaznosti na dříve jmenovaná fakta je primárním cílem společnosti navýšení tržního podílu v segmentu stomatologie zejména ve Zlínském kraji. Sekundárním cílem je vytvoření klientely, která je informovaná o výhodách preventivní stomatologie a především propagace tohoto oboru stomatologie, jako součást nejen estetického vzhledu, ale také zdravého životního stylu. Stomatologické centrum zvolilo jako další cíl také orientaci na zahraniční klientelu, právě

z tohoto důvodu jsou oficiální internetové stránky společnosti nejen v českém jazyce, ale také v jazyce anglickém, německém, ruském, francouzském, italském a španělském.

5 KONKURENČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI UNIDENT S. R. O.

Tato kapitola se zaměřuje již na subjekty trhu, které jsou definovány jako konkurenční. Vzhledem k dříve uvedenému cíli bude potřeba charakterizovat samotnou společnost SC UNIDENT, předmět podnikání, teritorium a další faktory působící v konkurenčním prostředí. Smyslem práce je zpracování odpovědi na otázku: „Jaké konkurenční subjekty působí ve Zlínském kraji?“.

V praktické části nejprve identifikuji jednotlivé konkurenční subjekty. Následně představím hlavní konkurenty společnosti SC UNIDENT a jejich podnikatelskou činnost. Dalším dílčím úkolem je srovnání konkurentů podle doby působení společnosti na trhu, data zápisu zodpovědného pracovníka do České stomatologické komory, podle počtu zaměstnanců a podle informací dostupných na internetových stránkách. Další podkapitola se zabývá identifikací konkurenční výhody oproti konkurenci. Porterův model pěti sil následuje jako podkapitola další a je zaměřena na stávající konkurenci v odvětví, potencionální konkurenci, zákazníky, dodavatele a substituty. Následná syntéza zjištěných faktů je zkompletována ve SWOT analýze spolu se závěry. Vzhledem velké odlišnosti a specifikaci tohoto odvětví je po konzultaci s vedením kliniky praktická část zpracována tímto způsobem.

Po přečtení páté kapitoly se čtenář seznámí nejen s konkurencí, ale i s odvětvím stomatologie. Především jaké stomatologické společnosti ve Zlínském kraji figurují. Důležitým zjištěním pro čtenáře je i srovnání se společností SC UNIDENT.

5.1 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍCH SUBJEKTŮ

Identifikaci konkurenčních subjektů jsem provedl ve dvou krocích. První krok byl nalézt nejvýznamnější konkurenty a jejich vzájemné porovnávání. Jako kritérium výběru jsem zvolil obor podnikání, portfolio nabízených služeb, marketingovou prezentaci společnosti na internetu, kvalifikace zaměstnanců. Geograficky je segmentování zaměřeno na Zlínský kraj. Hlavním cílem společnosti je zaměření na komplexní stomatologii. Podrobný rozbor konkurentů je věnován tedy stomatologickým zařízením poskytující komplexní stomatologii. Při analýze konkurenčních subjektů jsem sestavil i podrobný soupis všech stomatologických zařízení ve Zlínském kraji, především z důvodu návrhů a doporučení na konci praktické části. Seznam obsahuje jméno zubního lékaře, adresu ordinace či pracoviště zubního lékaře, telefonní kontakt, spolupráci s pojišťovnami a také zda nabízí

možnost registrace nových pacientů. Identifikaci konkurenčních subjektů je možné segmentovat na konkurenci přímou, nepřímou potencionální a v zárodku. Po dohodě s managementem společnosti jsem se dohodl na vypracování analýzy u přímých konkurentů.

Konkurence ve zdravotnictví nelze interpretovat jako boj či vítězství nad jiným subjektem trhu. Specifikem tohoto odvětví je především nalezení prostoru na trhu, ve kterém se stane podnik nepostradatelným hráčem. Další z možností je poskytování služby, která využívá mezery na trhu nebo doplňuje nabídku konkurentů. V případě, že podnik poskytne chybějící službu nebo produkt daného odvětví, nabízí se konkurence jako možnost kooperátora.

5.2 PŘEDSTAVENÍ HLAVNÍCH KONKURENTŮ

Tato kapitola postupně představí společnosti, které byly označeny za přímé konkurenty. Výběr těchto společností byl výsledkem předchozí konzultace s managementem. Konkurenční subjekty jsou popsány údaji získanými z databáze obchodního rejstříku, živnostenského rejstříku. Nepostradatelným zdrojem informací byl také internet. Každého konkurenta charakterizuji v následujících kapitolách se zaměřením především na jeho vlastní prezentaci, zpracování internetových stránek, partnerství s jinými podniky, portfolia služeb, technické vybavení a také strukturu zaměstnanců.

5.2.1 Moravia Dent, s. r. o.

Obchodní jméno:	Moravia Dent, s. r. o.
Sídlo společnosti:	Otrokovice, Poliklinika Otrokovice
Adresa:	Tř. Osvobození 1388, Otrokovice 765 02
Základní kapitál:	Kč 100 000,-
IČ:	49435850
Právní forma:	Spol. s ručením omezeným
Datum zápisu:	04. 08. 1993
Počet zaměstnanců:	Na oficiálních stránkách společnosti je tým tvořen 6 zaměstnanci.
Webové stránky:	www.moraviadent.cz

Předmět podnikání: Praktické zubní lékařství; Výroba fixních a snímatelných zubních náhrad; Koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej.

Stomatologická klinika Moravia Dent spol. s. r. o. (dále jen Moravia) vznikla v roce 1993. Klinika se prezentuje jako poskytovatel kvalitního ošetření za přijatelné ceny s garantovanou kvalitou. Pohodlí pro pacienta při bezbolestném zákroku je prioritou u této společnosti. Nabízí klientovi možnost sestavení plánu léčby podle časových a finančních zdrojů. Cílem kliniky se poskytnout pacientovi pohodu, přátelství a zároveň vysoce profesionální přístup při stomatologickém zákroku. Hodnoty společnost uvádí profesionalitu, individuální péči a důsledné respektování všech přání pacienta. Moravia prezentuje své motto jako 5P: Pacient, přístup, péče, personál, prostředí. (*Moraviadent.cz*, 2014)

Z hlediska portfolia nabízených služeb je označení společnosti Moravia jako přímého konkurenta zcela na místě. Škála nabízených služeb je široká a zahrnuje:

- Estetická stomatologie.
- Mikroskopická endodontie.
- Parodontologie.
- Dentální hygiena.
- Stomatochirurgie.
- Implantologické centrum.
- Protetika.
- Zubní laboratoř.
- Analgosedace.
- Péče o chrup dětí.

Technologické vybavení společnosti je situováno v pěti zubních ordinacích, pracovišti RTG, recepci, čekárně a zubní laboratoři. Veškeré prostory jsou klimatizovány a odpovídají těm nejpřísnějším hygienickým podmínkám. Stomatologické soupravy umožňují pohodlné ošetření a zaručují nejpřijatelnější podmínky ergonomie pro ošetřujícího lékaře. Pracoviště jsou propojena mezi sebou online, ordinace jsou vybaveny potřebnou technikou pro endodoncii a polymerizační lampou. Nejdokonalejším nástrojem pro endodoncii je stomatologický mikroskop, který se na klinice nachází. Dalším vybavením, které není možné opomenout je implantologické centrum na vysoké úrovni, RTG pracoviště s radioviziografií a panoramatického RTG, skenovací zařízení zubní laboratoře a vybavení pro výrobu zubních náhrad. Technologická vybavenost stomatologické kliniky Moravia je na vysoké úrovni a do budoucna se očekává technologický rozvoj. (*Moraviadent.cz*, 2014)

Z pohledu marketingu a propagace se zaměřím na internetové stránky, které se nachází na adrese www.moraviadent.cz. Rozhraní a celkový dojem oficiálního webu působí velice moderně, je výborně graficky zpracován a je vidět profesionálně odvedená práce. Z pohledu pacienta je možné získat mnoho potřebných informací. Zahraniční klientela ovšem nebude uspokojena, především z důvodu pouze českého rozhraní.

Společnost je v partnerství s třemi dalšími stomatologickými společnostmi. Jedná se o společnosti:

- Hu-Fa Dental a. s.,
- Dentium,
- ULTRADENT PRODUCTS, INC.

Stomatologický tým společnosti je zastoupen šesti zaměstnanci. Ošetřující odborní zubní lékaři jsou na klinice každým z nich. Dále vedoucí lékař s atestací II. stupně a především stomatolog s atestací I. Stupně oboru stomatologie s 23 publikacemi a 43 přednáškami. Tým stomatologické kliniky je na vysoké úrovni a není možné jej při srovnání se stomatologickým centrem UNIDENT, s. r. o. opomenout. (*Moraviadent.cz*, 2014)

5.2.2 MEDIFIS s. r. o.

Obchodní jméno: MEDIFIS s. r. o.

Sídlo společnosti: Zlín - Prštné, Svatopluka Čecha 699, PSČ 760 01

Základní kapitál: Kč 200 000,-

IČ: 28283112

Právní forma: Spol. s ručením omezeným

Datum zápisu: 16. 04. 2008

Počet zaměstnanců: Na oficiálních stránkách společnosti je tým tvořen 8 zaměstnanci.

Webové stránky: www.medifis.cz

Předmět podnikání: Provozování nestátního zdravotnického zařízení v rozsahu: Orální a maxilo-faciální chirurgie; Zubní lékař; Rehabilitační a fyzikální medicína; Fyzioterapie.

Soukromé zdravotnické zařízení MEDIFIS s. r. o. (dále jen MEDIFIS) není pouze stomatologickým zařízením, ale věnuje se také čelistní a obličejové chirurgii a rehabilitaci. Zaměření na čelistní a obličejovou chirurgii spolu s rehabilitacemi je tou nejsilnější

konkurenční výhodou mezi všemi hlavními konkurenty. Stomatologická klinika nabízí klientům komplexní stomatologické ošetření s apelací na estetiku, přesnost, komfort a dlouhodobou prognózu prováděných prací. Mikroskopická stomatologie je využívána v naprosté většině zubních zákroků, což zaručuje vysokou přesnost u všech zákroků. Důležitým faktem je akreditace pro postgraduální výuku v oboru stomatochirurgie. Pracoviště je vedeno odborníkem s atestací v oboru maxilo-faciální chirurgie s 25ti letou praxí. Nejmodernější technologické vybavení kliniky v oblasti implantologie, orální chirurgie a protetiky je obrovskou konkurenční výhodou. (*Medifis.cz*, 2014)

Partnerství kliniky MEDIFIS lze označit za nejrozvinutější v rámci charakterizovaných hlavních konkurentů. Ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati se klinika zabývá dlouhodobě vědeckou činností. Výsledkem vědecké činnosti je úspěch v podobě vyvinutí kolagenní membrány, která je v dnešní době samozřejmou součástí augmentačních zákroků (doplňující kostní tkáň) Partnery společnosti jsou renomovaná pracoviště a vývojová centra po celém světě a zaručují udržení kvality služeb na nejvyšší možné úrovni. Jedná se o společnosti:

- Česká společnost maxillo-faciální chirurgie,
- Implantologický klub ČR,
- DentalCare,
- Nobel Biocare,
- T. B. R. Group,
- Astra Tech,
- Lasak Impladent,
- Geistlich: Bio oss,
- Btl Biotechnology Institute,
- Alpha Bio.

Portfolio nabízených služeb je tím nejširším a významně převyšuje portfolio jakéhokoli konkurenčního subjektu. Předpokladem pro, tak významnou konkurenční výhodu je orientace nejen na stomatologii, ale další obory. V oboru stomatologie klinika nabízí komplexní stomatologické služby:

- Vstupní vyšetření.
- Ošetření.
- Kompozitní výplně.
- Keramické výplně.
- Korunky.
- Můstky.
- Endodontické vyšetření.
- Dentální hygiena.
- Paradontální léčba.
- Bělení zubů.

Jak je výše uvedeno, technologické vybavení společnosti je jedním z nejlepších na trhu. Z důvodu velké odbornosti vybavení pouze jmenuji. Technologie pro stomatologii

v klinice MEDIFIS představuje operační mikroskop, CT vyšetření, PRGF – technologie regenerace kostí, operační laser, piezochirurgická preparace, terapie ozonem, vysokofrekvenční kauter, digitální panoramatický rentgen, digitální intraorální rentgen, intraorální kamery, RECIPROC, přístroj na plnění kořenových kanálků, apexlokátor, pentamix, přístroj měřící stabilitu implantátu. Technologie představuje spolu se zkušenostmi obrovskou konkurenční výhodu stomatologické kliniky. (*Medifis.cz*, 2014)

Marketingová propagace prostřednictvím internetových stránek www.medifis.cz je na vysoké úrovni. Informace dostupné pro klienty jsou podány vyčerpávajícím způsobem. Grafické zpracování je moderní a je možné najít i aktuality kliniky. Za jediné pochybení považuji jazykové rozhraní pouze v jazyce českém.

Stomatologický tým je tvořen osmi zaměstnanci, těmi jsou vedoucí lékař kliniky, odborný zubní lékař, chirurgická instrumentářka, asistentka, zdravotní sestra, dvě dentální hygienistky a odborná asistentka pro chirurgii a implantologii. (*Medifis.cz*, 2014)

Klinika MEDIFIS je tím největším konkurentem stomatologického centra UNIDENT, s. r. o., který ovšem z mnoha hledisek zaujímá na trhu vedoucí postavení. Do budoucna je mým doporučením vzájemná kooperace nebo pečlivý monitoring právě této kliniky.

5.2.3 MORAVEC DENT – MEDICAL s. r. o.

Obchodní jméno: MORAVEC DENT – MEDICAL s. r. o.

Sídlo společnosti: Zlín - Kudlov, Filmová 310, PSČ 760 01

Základní kapitál: Kč 200 000,-

IČ: 28332156

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu: 19. 03. 2009

Počet zaměstnanců: Na oficiálních stránkách společnosti je tým tvořen 8 zaměstnanci.

Webové stránky: www.moravecdent.cz

Předmět podnikání: Provozovaní nestátního zdravotnického zařízení - poskytování zdravotní ambulantní péče v oboru všeobecné praktické lékařství, poskytování zdravotní ambulantní péče v oboru zubního lékařství.

Dentální centrum MORAVEC DENT – MEDICAL s. r. o. (dále jen MORAVEC) je nadstandardně vybavenou stomatologickou ambulance, která nabízí svým pacientům služby k uspokojení i těch nadstandartních potřeb klientů. Společnost nabízí komplexní stomatologickou péči pro děti a dospělé, zubní implantáty, protetiku, estetickou a záchovnou stomatologii za předpokladu bezbolestného ošetření v lokální anestezii či analgosedaci. Základem při poskytování stomatologických služeb je přátelské a komfortní prostředí ambulance. Služby dentálního centra patří do oborů stomatologie, dentální hygieny a implantologie. (*Moravecden.cz*, 2014)

Dentální centrum MORAVEC z dostupných informací není členem žádného partnerství. Při propagaci jako moderní stomatologické centrum a s nejmodernějšími metodami v péči o chrup je však absence tohoto partnerství značnou nevýhodou. Partnerství poskytuje společnostem informační tok o nejnovějších technologiích a odbornou spolupráci.

Portfolio nabízených služeb ve srovnání s hlavními konkurenty nepatří mezi nejširší, ale stále se jedná o významného konkurenta SC UNIDENT a nelze jej opomenout. Nabízenými službami jsou:

- Vyšetření a ošetření.
- Korunky a můstky.
- Implantáty.
- Snímací náhrady.
- Zubní laboratoř.
- Dentální hygiena.

Při prezentaci společnosti, která využívá těch nejmodernějších technologických zařízení je očekáváním, že bude k dohledání jaká to jsou. Bohužel však nelze tyto informace nikde nalézt. Považuji to za velké pochybení.

Marketingovým pohledem se nejedná na nejoptimálnější propagaci společnosti. Jak bylo výše uvedeno, technologická vybavenost není nijak specifikována. Oficiální internetové stránky na adrese www.moravecdent.cz nepovažuji za nejmodernější, informace zahrnují pouze základní rámec. V kategorii aktualit se nenachází žádné informace, což nasvědčuje dlouhodobé neaktuálnosti webových stránek společnosti.

Stomatologický tým tvoří 8 zaměstnanců, který tvoří dva hlavní zubní lékaři, praktický zubní lékař, dentální hygienistka, zubní laborantka a tři zubní asistentky. (*Moravecden.cz*, 2014)

5.2.4 Dentální centrum MUDr. Rafael Chajrušev

Výpis z veřejné části Živnostenského rejstříku obsahuje tyto údaje:

Jméno a příjmení: MUDr. Rafael Chajrušev

Zapsáno do ŽR: 20. 06. 1996

1. provozovna: Zdravotní středisko CONTINENTAL BARUM s.r.o.

Otrokovice, Objízdná 1628, PSČ 765 02

2. provozovna: Zlín, L. Váchy 1567, PSČ 760 01

IČ: 65271696

Počet zaměstnanců: Na oficiálních stránkách společnosti je tým tvořen 11 zaměstnanci.

Webové stránky: www.bezbolestne.eu

Předmět podnikání: Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živ. Zákona.

Dentální centrum MUDr. Rafael Chajrušev (dále jen DC MUDr. Chajrušev) poskytuje komplexní stomatologickou péči ve dvou ordinacích. Prezentace společnosti se opírá o využití nejnovějších poznatků a moderní techniku v oboru stomatologie. Samozřejmostí pro tuto kliniku je bezbolestné ošetření zkušeným týmem na vysoké odborné úrovni s maximálním ohledem na pacienta. Dodržování mimořádných hygienických opatření kliniky a zařízení je standard této kliniky. Důležitým faktorem je ohleduplný přístup, aby došlo k eliminaci stresu v průběhu ošetření. Klinika nabízí individuální přístup ke každému klientovi, především k dětem. Vybavení kliniky umožňuje komplexní ošetření v rámci jedné kliniky. Partnerství společnosti není z dostupných zdrojů dohledatelné. (*Bezbolestne.cz*, 2014)

Portfolio nabízených služeb řadí tuto kliniku do hlavních konkurentů SC UNIDENT především poskytováním komplexní stomatologické péče. Nabízené služby jsou:

- Estetická stomatologie CEREC.
- Výplně zubů.
- Bělení zubů.
- Endodoncie.
- Zubní implantáty.
- Diagnostika a léčba zubního kazu.
- Ošetření ENTONOX.
- Ozónová terapie.
- Ošetření laserem.
- Dentální hygiena.

Technologické vybavení tohoto konkurenta je opět velice významné pro porovnání. Z důvodu vysoké úrovně odbornosti přístrojové vybavení pouze uvádím a pro porovnání jsem využil konzultace v SC UNIDENT. Technologie využívané v dentální klinice

představují přístroj CEREC 3D, Key Laser 3, Healozone, Diagnodent - diagnostika zubního kazu, IMPLANTCENTER, Endo IT Professional - strojové opracování kořenového kanálku, Beefill 2in1 - 3D plnění kořenových kanálků, rentgen, Planmeca Intra, Clesta II, Air Flow, Vector, ZOOM. (*Bezbolestne.cz*, 2014)

Internetové stránky společnosti jsou jedním ze základů dobrého marketingu společnosti. DC MUDr. Chajrušev si tento fakt uvědomuje a zpracování oficiálních internetových stránek na adrese www.bezbolestne.cz je na vysoké úrovni. Grafické zpracování moderním stylem, informace pro pacienty jsou podány velice příjemně a vyčerpávajícím způsobem. Absence stránek v cizích jazycích je tedy značnou nevýhodou. Naopak jako jeden z mála stomatologických oddělení zveřejňuje na stránkách ceník služeb.

Dentální centrum zaměstnává 11 zaměstnanců, což představuje největší počet zaměstnanců z hlavních konkurentů. Pracuje zde 6 zubních lékařů, 4 asistentky a dentální hygienistka. Důvodem tak rozsáhlého počtu zaměstnanců je nejspíše působení na dvou klinikách. (*Bezbolestne.cz*, 2014)

5.2.5 MUDr. Milan Staněk

Obchodní jméno: MUDr. Milan Staněk

Sídlo společnosti: Dolní 95,Tlumačov, PSČ 763 62

Adresa: Zlín - Prštné, Příčka IV/648,PSČ 760 01

IČ: 68688423

Právní forma: Fyzická osoba – podnikatel, nezapsáno v OR.

Datum zápisu: 01. 03. 1999

Počet zaměstnanců: 1 – 5 zaměstnanců

Webové stránky: www.zubni-lekar-zlin.cz

Předmět podnikání: Zubní péče; Opravy kovodělných výrobků, strojů a zařízení.

MUDr. Milan Staněk (dále jen MUDr. Staněk) je přesným estetickým a moderním stomatologickým zařízením. Toto stomatologické zařízení nezahrnuje komplexnost zubního ošetření jako jiná zařízení, ale disponuje technologií CEREC, což jej staví do pozice konkurenta. Zubní ordinace nabízí nadstandartní výkony jako:

- Zhotovení keramických zubů.
- Dentální hygiena.

- Odstranění zubního kamene.
- Bělení zubů.
- Pískování pigmentace.

Technologická vybavenost je založena hlavně na přístroji CEREC, která slouží k 3D modelaci bezkovové celokeramické korunky nejvyšší kvality, náhrad, části zubů a keramických faset. **(***Zubni-lekar-zlin.cz*, 2014**)**

Klinika není z dostupných zdrojů členem žádného partnerství. Propagace společnosti je založena především na výše uvedeném zařízení CEREC. Internetové stránky ordinace dostupné na adrese www.zubni-lekar-zlin.cz nepůsobí profesionálním zpracováním a je možné čerpat z pohledu návštěvníka těchto stránek pouze základní informace o stomatologickém zařízení. Klinika zaměstnává pouze jednoho zubního lékaře. Údaje o podnikateli byly nalezeny pomocí databáze ARES.

5.2.6 Welldent s. r. o.

Obchodní jméno: Welldent s. r. o.

Sídlo společnosti: Zlín, Kvítková 475, PSČ 760 01

Základní kapitál: Kč 200 000,-

IČ: 29305543

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu: 16. 01. 2012

Počet zaměstnanců: Na oficiálních stránkách společnosti je tým tvořen 6 zaměstnanci.

Webové stránky: www.welldent.cz

Předmět podnikání: Provozovaní nestátního zdravotnického zařízení - poskytování zdravotní ambulantní péče v oboru zubního lékařství.

Zubní ordinace Welldent s. r. o. (dále jen Welldent) se nachází v centru Zlína a nabízí profesionální stomatologické služby v příjemném prostředí. Centrum klade důraz na informovanost pacienta a následkem toho eliminaci strachu z ošetření. Akutní ošetření klientů poskytuje po telefonické domluvě. Toto dentální centrum je jedním z nejnovějších ve Zlíně.

Nabízené služby dentálního centra Welldent jsou:

- Prevence.
- RTG vyšetření.

- Konzervační stomatologie.
- Endodoncie.
- Protetika.
- Individuální prevence a dentální hygiena.
- Estetické výplně.
- Implantáty.
- Stomatochirurgie.
- Aplikace botulotoxinu a kolagenu.
- Dětská stomatologie.
- Bělení zubů.

Technologie tohoto dentálního centra bohužel není možné dostupnými informačními prameny získat. Však za předpokladu, že vykonává pracoviště RTG vyšetření, tak je k dispozici rentgen.

Oficiální internetové stránky na adrese www.welldent.cz jsou na profesionální úrovni. Grafické zpracování je tím nejlepším z hlavních konkurentů, informace pro pacienty nehodnotím jako dostačující, ale pouze jen ve velice základním rozpětí. Jedná se o novou stomatologickou kliniku, podobně jako SC UNIDENT., tak lze očekávat její rozvoj v budoucnu.

Partnerství se stomatologickými společnostmi není možné prezentovat stejným způsobem jako u předešlých konkurentů. Společnost Welldent spolupracuje se zubními laboratořemi a zubními techniky. Uvedeni jsou Radim Strnad, Jiří Kohout a externí pracoviště pro endodontickou mikroskopii v Brně.

Tým zaměstnanců je v zastoupení šesti členů. Členové týmu jsou tři zubní lékaři a specialisté, tři asistentky a dále jeden externí lékař. (*Welldent.cz*, 2014)

5.3 SROVNÁNÍ KONKURENTŮ PODLE RŮZNÝCH KRITÉRIÍ

Smyslem této kapitoly je samotná realizace konkurenční analýzy. Zaměření komparace je na dobu po kterou společnosti působí na trhu, dobu po kterou se zodpovědný zaměstnanec stomatologického zařízení nachází v evidenci České stomatologické komory, podle počtu zaměstnanců a poslední srovnání je zaměřeno na webové stránky společností. Vzhledem k tomu, že konkurence ve zdravotnictví má svá specifika a znamená především konkurování nejlépe odvedenou službou, tak je komparace zaměřena právě podle těchto kritérií. Zpracování této kapitoly je podkladem pro odhad postavení SC UNIDENT na trhu a pozici vůči konkurenci. Při zpracování této kapitoly nebylo jednoduché nalézt kritéria, která by byla dostupná u všech společností. Komplikací se stala změna zákoníků v roce

2014. Od roku 2014 není povinností stomatologických zařízení zveřejňovat ceníky na internetu nebo v čekárnách.

5.3.1 Podle doby působení společnosti na trhu

Kritériem v tomto případě je působnost společnosti na trhu v odvětví stomatologie. Toto vymezení je významné především z důvodu času pro tvorbu klientely. Pokud společnost operuje na trhu déle, tak předpokladem je vytvoření stálé klientely a především informovanost o klinice. Získaná data jsou prezentována přehlednou tabulkou, která je následně okomentována a vyhodnocena. Subjekty této analýzy jsou všichni hlavní konkurenti.

Stomatologické zařízení	Datum vzniku společnosti	Počet měsíců na trhu ke dni 01. 04 2014*	Komparace s UNIDENT, s. r. o.
UNIDENT, s. r. o	08. 11. 2011	29 měsíců	0
Moravia Dent, s. r. o.	04. 08. 1993	247 měsíců	-218
MORAVEC DENT s. r. o.	16. 04. 2008	71 měsíců	-42
MEDIFIS s. r. o.	19. 03. 2009	60 měsíců	-31
DC MUDr. Chajrušev	20. 06. 1996	213 měsíců	-184
MUDr. Staněk	01. 03. 1999	180 měsíců	-151
Welldent s. r. o.	16. 01. 2012	26 měsíců	3
Pozn. *začátek je stanoven měsícem zápisu společnosti do OR nebo ŽR			

Zdroj: *Obchodní rejstřík* (2014)

Tab. 2. Srovnání podle doby působení společnosti na trhu

Přehledná tabulka poskytuje informace o datu zapsání stomatologických zařízení do obchodního rejstříku, délku působení na trhu v měsících a následně komparaci se SC UNIDENT. V tabulce dochází ke zjištění, že SC UNIDENT není nejnovější stomatologickou klinikou ve Zlínském kraji. Považuji za důležité si povšimnout, že společnosti MORAVEC a MEDIFIS vznikly v průběhu jednoho roku mezi lety 2008 a 2009. MORAVEC a MEDIFIS patří mezi nejmoderněji vybavená stomatologická centra. Nejdéle působícím konkurenčním subjektem na trhu je společnost Moravia, která svou podnikatelskou činnost nepřerušila již od 04. 08. 1993.

5.3.2 Podle data zápisu do České stomatologické komory

Každý zubní lékař, který zdravotnickou činnost vykonává na území České republiky je povinen být členem České stomatologické komory. Porovnání právě podle tohoto kritéria považuji za důležité z důvodu, že společnosti vznikají a zanikají každým dnem. Naopak

samotné členství jako kritérium, které je podmínkou výkonu tohoto povolání, poskytne podniku lepší informace.

Stomatologické zařízení	Zodpovědný pracovník	Datum zápisu do seznamu členů ČSK
UNIDENT, s. r. o	MUDr. Vítězslav Rabinský	22. 09. 1991
Moravia Dent, s. r. o.	MUDr. Petr Veit	22. 09. 1991
MORAVEC DENT s. r. o.	MUDr. František Slíva	22. 09. 1991
MEDIFIS s. r. o.	MUDr. Tomáš Moravec	01. 01. 2000
DC MUDr. Chajrušev	MUDr. Rafael Chajrušev	15. 10. 1997
MUDr. Staněk	MUDr. Milan Staněk	09. 10. 1995
Welldent s. r. o.	MUDr. Olga Kudlová	11. 04. 2002

Zdroj: *Dent.cz* (2014)

Tab. 3. Srovnání podle doby od data zápisu do ČSK

Porovnáním pomocí data zápisu zodpovědného pracovníka do České stomatologické komory, což je podmínkou vykonávání povolání, SC UNIDENT v zastoupení MUDr. Vítězslavem Rabinským zastává významnou roli. Spolu se společnostmi Moravia a MEDIFIS se registrace datuje do 22. 09. 1991. Tato informace je důležitá pro klientelu, především z důvodu zkušeností stomatologa. Hlavními konkurenty označíme tedy především společnosti Moravia, MEDIFIS a částečně MUDr. Staňka.

5.3.3 Podle počtu zaměstnanců

Zaměstnanci jsou těmi nejdůležitějšími osobami v podnikání. Kvalitní, schopní a zkušení zaměstnanci ve zdravotnictví představují predikci úspěchu společnosti. Porovnáním počtu zaměstnanců je nastíněna pozice společnosti na trhu. Kvalifikace zaměstnanců poukazuje na neustálý pokrok ve společnosti. Tato kapitola porovnává počet zaměstnanců s společností poskytující komplexní stomatologii. Porovnání také poukazuje na rozvoj stomatologie ve Zlínském kraji. Vzhledem ke stárnoucí populaci zubních lékařů je zvyšující se počet zaměstnanců ve stomatologii žádoucí.

Stomatologické zařízení	Počet zaměstnanců	Počet zubních lékařů
UNIDENT, s. r. o	10	5
Moravia Dent, s. r. o.	6	6
MORAVEC DENT s. r. o.	8	3
MEDIFIS s. r. o.	8	2
MUDr. Chajrušev	11	6
MUDr. Staněk	1	1
Welldent s. r. o.	6	3

Zdroj: Internetové stránky jednotlivých společností.

Tab. 4. Srovnání podle počtu zaměstnanců

Porovnáním společností podle počtu zaměstnanců došlo ke zjištění několika faktů. Prvně je důležité poznamenat, že SC UNIDENT zaměstnává ve stomatologii významný počet zaměstnanců. Z porovnávaných stomatologických zařízení je druhým největším zaměstnavatelem a hraje tedy významnou roli ve stomatologii Zlínského kraje. Nutností je také poznamenat, že největší zaměstnavatel MUDr. Chajrušev disponuje dvěma stomatologickými zařízeními. Z pohledu nejen počtu, ale i kvalifikace je nejlepším zaměstnavatelem společnost Moravia, která má strukturu zaměstnanců tvořenou pouze zubními lékaři, takže odbornost je na vysoké úrovni.

5.3.4 Podle informací dostupných na webových stránkách

Tato podkapitola srovnání konkurenčních subjektů se SC UNIDENT je zaměřena především na zpracování internetových stránek společností po informativní stránce. Změnou zákoníků od roku 2014 není přesně definováno, jakým způsobem musí být uveřejněn ceník stomatologických zákroků a je pouze na společnostech, jestli tyto informace uveřejní. Dalším faktem zkoumaným v této části práce je dostupnost webových stránek zahraniční klientele, jinak řečeno bylo zkoumáno jazykové zpracování. Srovnání je založeno také na zveřejnění informací a technologii kliniky. Dále jsem se zaměřil jestli společnosti jsou v partnerství s jinými, protože partnerství zahrnuje informační tok pro společnost i z jiných oborů než stomatologie.

Stomatologické zařízení	Informace zveřejněné na oficiálních stránkách společnosti				
	Adresa	Jazykové zpracování	Ceník	Technologie	Partneři
UNIDENT, s. r. o	www.unident.cz	čj, aj, nj, šj, ij, rj	Ano	Uvedeno	Ano
Moravia Dent, s. r. o.	www.moraviadent.cz	čj	Ne	Uvedeno	Ano
MORAVEC DENT s. r. o.	www.moravecdent.cz	čj, aj	Ne	Neuvedeno	Ne
MEDIFIS s. r. o.	www.medifis.cz	čj	Ne	Uvedeno	Ano
DC MUDr. Chajrušev	www.bezbolestne.eu	čj	Ano	Uvedeno	Ne
MUDr. Staněk	www.zubni-lekar-zlin.cz	čj	Ne	Částečně	Ne
Welldent s. r. o.	www.welldent.cz	čj	Ne	Neuvedeno	Ne

Zdroj: Internetové stránky jednotlivých společností.

Tab. 5. Srovnání podle informací dostupných na webových stránkách

Analýzou webových stránek společností jsem došel k závěru, že nejvyšší úroveň zpracování dosahují stomatologická centra poskytující komplexní zubní ošetření. Jedná se o společnosti SC UNIDENT, Moravie, MEDIFIS a Welldent. Zajímavý je fakt, že pouze SC UNIDENT a MORAVEC poskytují internetové stránky v jiném než českém jazyce. SC UNIDENT má značnou konkurenční výhodu, protože stránky společnosti je možné zobrazit v českém, anglickém, německém, španělském, italském a ruském jazyce. Nutné je dále poznamenat, že pouze dvě ze společností uveřejňují ceník služeb.

5.4 ANALÝZA KONKURENČNÍ VÝHODY

Analýza konkurenční výhody plyne především ze srovnání, která jsem vypracoval dříve. Konkurenční výhodu pro SC UNIDENT lze identifikovat následovně. Nově vzniklá společnost je zvýhodněna neutrálními referencemi. Škála klientely je velká a příchod v období, kdy internet je samozřejmostí pro každého je negativní reference na společnost velkou nevýhodou. Konkurenční výhodou je možné označit i zkušenost zodpovědného pracovníka. Zaměstnáváním deseti pracovníků je možnost krystalizace výborného stomatologického týmu na vysoké úrovni. Z důvodu ochrany osobních údajů, jsem nezveřejňoval osobní údaje zaměstnanců SC UNIDENT, ale jedná se především o mladé zaměstnance v oboru stomatologie, což je pro společnost velkou výhodou do budoucna. Největší důležitost přikládám zjištění na základě analýzy internetových stránek. Povšiml jsem si, že SC UNIDENT značně předbíhá konkurenci. Jazykové zpracování je v šesti jazycích, zatímco u konkurence jen u jednoho subjektu v jazycích dvou.

5.5 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Tento model je založen na pěti silách. Každé odvětví podnikání je specifické, pro předmět podnikání a aktivity spojené se zubním lékařstvím především. Hlavním předpokladem pro pozitivní hodnocení společnosti touto metodou strategické analýzy je, aby podnik disponoval konkurenční výhodou. Porterův mode je definován v teoretické části a slouží jako syntéza konkurenční síly faktorů, které ovlivňují podnikatelskou činnost podniku. Růstu tržeb je možné docílit dvojím způsobem:

1) Jeden ze způsobů je růst trhu a podílu na něm, čímž dochází k navyšování obratů nebo realizace vyšších cen za stejných podmínek.
2) Diverzifikace je dalším způsobem, nabízené produkty nebo služby ve větší diverzifikaci vytvoří nový trh na němž je možné využít know-how provozovatele.

Stávající konkurence v odvětví

Jeden z rozhodujících faktorů z hlediska konkurenčního boje je především vývoj poptávky. Tento vývoj je možné odhadovat do budoucna pozitivně. Poptávka po stomatologických službách v budoucnu bude růst na základě stárnoucí populace zubních lékařů. Poskytnutí komplexní stomatologické péče je značnou výhodou.

Charakterizovat strukturu konkurence je důležité pro podnik z mnoha důvodů. Konkurence v oboru stomatologie je ve Zlínském kraji vysoká. Ovšem z pohledu stomatologických zařízení poskytující komplexní stomatologii se konkurence významně snižuje.

Diverzifikované firmy mohou lépe ne než firmy specializované způsobit odliv poptávky. V odvětví stomatologie není tento způsob tím nejlehčím. Důležitým krokem je neustále sledovat nejnovější technologie a případné možnosti využít.

Bariéry vstupu v této oblasti podnikání představují bariéry ekonomické, strategické, tradice a historie v podnikání, specializace oboru poskytování zubní péče. V současné době stomatologie poptává provozovatele tohoto oboru.

Potencionální konkurence

Existence bariér pro vstup potencionální konkurence je značná. Představují ji především vysoké fixní náklady, náklady spojené s realizací podnikání v zubním lékařství a potřeba vytvořit si klientelu. Investiční náročnost není nutné vyzdvihovat, jelikož profesionální zařízení ve zdravotnictví musí být technologicky na vysoké úrovni. Loajalita zákazníků ve

zdravotnictví hraje také podstatnou roli. Vládní a legislativní opatření v oboru stomatologie je jedním z hlavních omezení pro vstup nových konkurentů.

Kupující

Zákazníci jsou klíčovým prvkem pro zubní lékařství. Klientela má na podnikání SC UNIDENT značný vliv, ale nízké riziko z důvodu omezeného množství substituce. Velký důraz je kladen na motivaci a informovanost pacientů. Možnost substituce zubního lékařství není, ale přechod k jinému poskytovateli zubní péče je možný. Možnost odlivu zákazníků může být způsoben především cenou služeb. Při zaměření na zákazníky je nezbytným krokem vytvořit sortiment, který požadují a nabídnout tím řešení pro jejich potřeby.

Dodavatelé

Nemožnost substituce dodávaného výrobku není. Ve stomatologii je nabídka omezená z důvodů specializace oboru, ale lze nalézt zahraniční dodavatele. V případě prodeje stomatologických pomůcek se možnost výběru dodavatele zvětšuje. Důležitým kritériem je však doba dodávky od objednání, protože ta se zahraničním dodavatelem značně stoupá. Zajímavost firmy pro dodavatele je klíčová pro uzavření výhodných dodavatelsko-odběratelských smluv. V případě SC UNIDENT se jedná o uzavřená partnerství.

Substituty

Substituty v oboru poskytování zdravotní péče, konkrétně v zubním lékařství neexistuje. Stomatologická zařízení se zaměřují svým působením na celé spektrum zákazníků, ale není možné určit substitut, který dokáže nahradit služby stomatologie. Toto je výhradním specifikem pro tento obor.

5.6 SWOT ANALÝZA

Tato podkapitola je zaměřena na syntézu výsledků předešlých analýz. Rozdělení je na základě teoretické části. Silné stránky společnosti jsou hlavní faktory konkurenční výhody. Slabými stránkami jsou poznatky zjištěné ke vztahu ke konkurenci a hrají rozhodující roli. Příležitosti jsou zmíněny v podobě vnějších vlivů, které může SC UNIDENT využít pro svůj růst. Předpokladem těchto příležitostí je jejich již reálná existence. Hrozby z vnějšího prostředí jsou posledním dílčím úkolem před konečnou podobou SWOT analýzy. Tyto hrozby hrají významnou roli především v případě, nemá-li podnik jasnou konkurenční výhodu a prostředky k její maximální udržitelnosti.

Silné stránky

- Rostoucí příjmy společnosti.
- Významné technologické zázemí.
- Partnerství zahrnující více oborů.
- Mladý kolektiv zaměstnanců.
- Umístění centra.
- Jazykové zpracování www stránek.

Slabé stránky

- Silná závislost likvidity a příjmů z veřejných prostředků.
- Teprve rozvíjející se odbornost zaměstnanců.
- Management v rané fázi.

Příležitosti

- Snižování daňové zátěže fyzických osob.
- Otevřenost bankovního sektoru pro investice.

Hrozby

- Vývoj cen komodit.
- Mzdové náklady.
- Regulace ve zdravotnictví.

	POMOCNÉ FAKTORY	**ŠKODLIVÉ FAKTORY**
Interní faktory	**Silné stránky (Strenghts)**	**Slabé stránky (Weaknesses)**
	- Rostoucí příjmy společnosti. - Významné technologické zázemí. - Partnerství zahrnující více oborů. - Mladý kolektiv zaměstnanců. - Umístění centra. - Jazykové zpracování www stránek.	- Silná závislost likvidity a příjmů z veřejných prostředků. - Teprve rozvíjející se odbornost zaměstnanců. - Management v rané fázi.
Externí faktory	**Příležitosti (Opportunities)**	**Hrozby (Threats)**
	- Snižování daňové zátěže fyzických osob. - Otevřenost bankovního sektoru pro investice.	- Vývoj cen komodit. - Mzdové náklady. - Regulace ve zdravotnictví.

Tab. 6. SWOT analýza společnosti UNIDENT, s. r, o.

Závěry SWOT analýzy

Vyhodnocení SWOT analýzy má podobu tabulky vycházející z tabulky v teoretické části. Doporučení a návrhy jsou obsahem následující kapitoly. V této části se zaměřím především na podrobnější popis jednotlivých silný a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Rostoucí příjmy společnosti nejsou neočekávané z důvodu vytváření nové klientely a zejména vlastní realizaci výkonů. Technologické zázemí je odrazem vysoké investice pro začátek podnikání v odvětví zubního lékařství. Tato investice však je konkurenční výhodou a je nutné ji označit za silnou stránku. Partnerství, která SC UNIDENT uzavřela zahrnují obory jako ubytování, obuvnictví, stravování, překlad a poskytuje společnosti odbornou podnikatelskou pomoc z těchto oborů. Výhodou mladého kolektivu je především možnost dlouhodobé investice do zaměstnanců. Umístění SC UNIDENT není nutno nijak vyzdvihovat, svou polohou v centru Zlína, právě v sousedství Mezinárodního Hotelu Moskva je velice lukrativní. Spolu s partnerstvím Hotelu Moskva a vícejazyčného zpracování internetových stránek je významnou konkurenční výhodou, silnou stránkou společnosti a chytrým krokem.

Slabé stránky jsou charakteristické pro nově vzniklé stomatologické zařízení. Počáteční investice jsou v takovém rozsahu, že nyní je likvidita společnosti přímo úměrná příjmům z veřejných prostředků. Mladý kolektiv představuje na jednu stranu silnou stránku, ale v tomto případě jsem zohledňoval odbornost, která se u zaměstnanců teprve rozvíjí a je předmětem celoživotního vzdělávání každého stomatologa. Management společnosti z důvodu nynějšího začleňování je slabou stránkou, ale rozvoj této slabiny je očekáváním společnosti a také prioritou pro zodpovědného pracovníka.

Za příležitosti uvádím pouze dvě skutečnosti. Snižování daňové zátěže fyzických osob dělá klientelu širší, především zvýšením kupní síly. Bankovní sektor je nyní ozdraven a otvírá se možnost investování do podnikání formou cizího kapitálu právě z bankovního sektoru.

Hrozby jsem označil tři důležité body. Hrozby jsou vlivy z externího prostředí, takže je zapotřebí je eliminovat aspoň částečně. Vývoj cen komodit se nedá ovlivnit, stejně tak mzdové náklady. Regulace ve zdravotnictví je dlouho očekávanou změnou, která není v této chvíli skutečností, nýbrž právě hrozbou.

6 NÁVRHY ŘEŠENÍ NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEŘČNOSTI

Tato kapitola je zaměřena na návrhy řešení a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku a získání většího tržního podílu v odvětví stomatologie. Doporučení jsou výsledkem provedení konkurenční analýzy v odvětví stomatologie na území Zlínského kraje. Následující odstavce představují mnou nabízené návrhy.

Pokračovat v navyšování výkonů je jedním z hlavních bodů mého doporučení. Růst do budoucna zvyšuje nejen konkurenceschopnost podniku, ale napomáhá i finanční situaci. Solventnost podniků hraje klíčovou roli v uzavírání dodavatelsko-odběratelských smluv.

Optimalizovat logistiku práce, která provozování podnikatelské činnosti stomatologického centra UNIDENT, s. r. o. stabilizuje. Cena vstupů v zubním lékařství je vysoká, proto mým doporučením je optimalizace logistiky práce na prováděné výkony. Na klinice se nenachází sklad materiálu, kde by byl podrobně veden pohyb. Proto je mým doporučením takový sklad spolu s řádnou evidencí zavést.

Maximalizovat podíl přímých plateb je nezbytným krokem z důvodu silné závislosti likvidity a příjmů z veřejného sektoru i přes stav, který v České republice panuje, kdy je zdravotnictví poskytováno zdarma. Informovat klientelu o zásazích zdravotních pojišťoven do zubního lékařství v podobě vyřazování ze seznamu hrazených zákroků. Doporučení se týká spíše klientely, která nehodlá akceptovat zvyšování výdajů na své zdraví z vlastních zdrojů. Stomatologové obecně očekávají zvýšení poptávky po nadstandartních službách.

Realizovat strategii nízkých nákladů nebo diferenciace nabízených produktů a služeb. Vzhledem k tomu, že stomatologické centrum UNIDENT, s. r. o. je nově vzniklou klinikou poskytující komplexní zubní ošetření a ceny jsou stále velice nízko, tak mým doporučením je zaměřit se na strategii diferenciace. Jako příklad bych uvedl patentovanou distribuci stomatologického výrobku, která by zajišťovala společnosti významnou konkurenční výhodu.

Dlouhodobé plánování zaručuje zaměření podniku do budoucnosti a může sloužit pro kontrolní činnost. Správnou volbou cíle a dílčích úkolů k jeho dosažení podnik zaujme zvolené postavení ke konkurenci.

Mzdové náklady fixovat v rámci pracovních smluv je nezbytným krokem z hlediska této problematiky. Náklady na provozování stomatologické praxe jsou vysoké. Mým

doporučením je uzavření smlouvy, která by zajišťovala setrvání stomatologa jako zaměstnance po lukrativní období.

Uzavření partnerství se společnostmi propagující zdravý životní styl. Stomatologie se dostává do podvědomí obyvatelstva jako zdravý životní styl. Mým doporučením je uzavření partnerství s podniky, které podnikají v odvětví udržení optimálního zdravotního stylu. Udržení optimálního zdravotního stavu se věnují společnosti poskytující wellness pobyty, lázeňské pobyty, ale také různá sportoviště a ozdravné procedury.

Profesionalita a vzdělání zaměstnanců je nezbytná pro rozšiřování nabídky provozovaných výkonů. Řešením je přihlášení do programu celoživotního vzdělávání České stomatologické komory, kde je možné přihlásit celý dentální tým.

Zvýšení profesionality managementu společnosti je nezbytnou součástí. Organizační práce, administrativa a problematika nemůže být součástí pracovních povinností stomatologa. Každý ze zaměstnanců by měl mít zodpovědnost právě za jedno odvětví podnikatelské činnosti podniku. Neustálá migrace mezi stomatologií a managementem způsobuje chaos.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnotit konkurenční prostředí stomatologického centra UNIDENT s. r. o. se zaměřením na mikroprostředí a mezoprostředí podniku ve Zlínském kraji. Dílčím úkolem bylo konkurenční subjekty identifikovat, charakterizovat a následně porovnat se společností UNIDENT, s. r. o za účelem určení konkurenční výhody a problémových oblastí.

V první části práce jsem zpracoval rešerši problematiky do teoretického celku, který je podkladem pro vypracování části praktické. Teorie je zaměřena na problematiku konkurenceschopnosti, konkurenčního prostředí, konkurence a konkurenční analýzu. Konkurenci jsem přiblížil dále dělením v ekonomickém smyslu, typologií konkurenčního prostředí a definoval pojmy jako konkurenční výhoda a konkurenční boj. Z konkurenční analýzy jsem popsal především Porterův pětifaktorový model a analýzu SWOT. Důležitou teoretickou znalostí byl i sběr a prameny informací. Nezbytnou součástí teoretické části je přiblížení oboru stomatologie. Teorii stomatologie jsem přiblížil z hlediska její historie, stavu ve Zlínském kraji, spolupráci s pojišťovnami a následně popsal Českou stomatologickou komoru.

Praktická část je věnována ze začátku společnosti UNIDENT, s. r. o. Uvedl jsem základní informace o společnosti, vývoj a historii, vymezil předmět podnikání, popsal technologické vybavení spolu s nabízenými službami a výrobky, partnery v podnikání a na závěr uvedl marketingovou strategii podniku. Praktická část konkurenční analýzy je samotným rozborem konkurenčního prostředí. Nejprve jsem identifikoval spolu s vedením stomatologického centra UNIDENT, s. r. o. hlavní konkurenty v odvětví stomatologie ve Zlínském kraji. Rozhodli jsme se pro společnosti Moravia Dent, s. r. o., MEDIFIS s. r. o., MORAVEC DENT – MEDICAL s. r. o., Dentální centrum MUDr. Rafael Chajrušev, MUDr. Milan Staněk a Welldent s. r. o. Dalším dílčím krokem bylo srovnání konkurentů podle kritérií. Jako kritéria srovnání jsem vybral dobu působení společnosti na trhu, datum zápisu do České stomatologické komory, počet zaměstnanců a informace poskytnuté pro veřejnost na webových stránkách společností. Tato srovnání jsem analyzoval a na základě analýzy srovnání vyvodil konkurenční výhodu. Dále praktická část zahrnovala sestavení Porterova pětifaktorového modelu. Zjistil jsem při sestavování Porterovy analýzy, že obor zubního lékařství je v u této analýzy zcela výjimečný. Poznatky z celé praxe a zpracované praktické části jsem syntetizoval v podobě SWOT analýzy, kde jsem vyjmenoval silné

a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Následně jsem pak každý z bodů okomentoval. Další zpracovanou kapitolu bakalářské práce představovaly návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku na trhu Uvedl jsem devět doporučení, která podniku navrhuji.

Cíl bakalářské práce byl poskytnout společnosti UNIDENT, s. r. o. informace o konkurenci a postavení společnosti v konkurenčním prostředí. Výsledky získané analýzou konkurenčního prostředí identifikovali nějaké problémy, ale samotná identifikace je krokem k jejich odstranění. Stomatologické centrum UNIDENT, s. r. o. je významným stomatologickým zařízením a hraje významnou roli v zubním lékařství Zlínského kraje.

SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY

1. *Activconzult-drnona.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.activconzult-drnona.cz/
2. *Alvidesign.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.alvidesign.cz/
3. *Bezbolestne.eu* [online]. 2010 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.bezbolestne.eu/
4. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
5. *Businessinfo.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html
6. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.
7. *Činnost zdravotnických zařízení 2012* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.uzis.cz/system/files/cinzdrz2012.pdf
8. DAHLÉN, Michael, F. LANGE a T. SMITH, 2010. Marketing communications: a brand narrative approach. Hoboken: Wiley. ISBN 978-0-470-31992-5.
9. DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
10. *Dent.cz* [online]. 2007 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.dent.cz/
11. DOSTÁLOVÁ, Taťána et al, 2008. Stomatologie. Praha: Grada. ISBN 978-80- 247-2700-4.
12. DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
13. FORET, Miroslav, 2012. Marketing pro začátečníky. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.
14. HOLMAN, Robert, 2002. Ekonomie. 3. aktualizované vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179- 681-6.
15. HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada. ISBN 80-854-2483-5.
16. *Hotel-tomasov.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.hotel-tomasov.cz/

17. *Hotelmoskva.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.hotelmoskva.cz/
18. *Chirurgiezlin.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.chirurgiezlin.cz/
19. Interní materiály společnosti UNIDENT, s. r. o. 2014. [Zlín]: UNIDENT, s. r. o.
20. *Ivf-zlin.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.ivf-zlin.cz/
21. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
22. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
23. *Janda-dental.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.janda-dental.cz/
24. JANDOUREK, Jan, 2001. Sociologický slovník. Praha. Grada. ISBN 80-7367-269-3.
25. JUREČKA, Václav a I. JÁNOŠÍKOVÁ, 2009. Mikroekonomie. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-0910-6.
26. KAŇÁKOVÁ, Eva, 2008. Jak efektivně vést porady. Praha: Grada. ISBN 978-90-247-1625-1.
27. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a O. VYKYPĚL, 2006. Strategické řízení. 2. aktualizované vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
28. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2004. Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9885-1.
29. KLIMEŠ, Lumír 1985. Slovník cizích slov. 3. aktualizované vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
30. KOTLER, Philip, 1997. Marketing management. 3. aktualizované vydání. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-08-2.
31. KOTLER, Philip, 2007. Marketing management. 12. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
32. KOTLER, Philip a K. L. KELLER, 2013. Marketing management. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4150-5.
33. KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
34. LAŠTŮVKA, Zdeněk, 2000. Ekologie. Brno: Konvoj. ISBN 80-85615-93-2.

35. *Leonshoes.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.leonshoes.cz/
36. *Medifis.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.medifis.cz/
37. MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
38. *Moravecdent.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.moravecdent.cz/
39. *Moraviadent.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.moraviadent.cz/cs/
40. *MZCR* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/
41. *Namibiadent* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.namibiadent.com/
42. *Obchodní rejstřík* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik
43. PORTER, Michael E., 1993. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
44. SEDLÁČKOVÁ, Helena a K. BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. Přepracované vydání. Praha. C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
45. *Skolajazyku.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.skolajazyku.com/
46. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. Marketing - cesta k trhu. 2. aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.
47. *UNIDENT* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.unident.cz/
48. VITURKA, Milan et al, 2010. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. Praha: Grada. ISBN 80-247-3638-1.
49. *Welldent.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.welldent.cz/index.html
50. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.
51. *Zlínský kraj* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.kr-zlinsky.cz/o-kraji-cl-17.html
52. *Zubni-lekar-zlin.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.zubni-lekar-zlin.cz/

53. ZUZÁK, Roman, 2011. Strategické řízení podniku. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Typologie konkurence 17
Obr. 2. Vliv pěti sil podle Portera 30
Obr. 3. Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR dle věku a pohlaví 36
Obr. 4. Zubní lékaři v povolání v ČR dle krajů a dle odbornosti v roce 2011 38
Obr. 5. Počet pacientů na zubního lékaře v jednotlivých krajích v roce 2012 39
Obr. 6. Logo společnosti UNIDENT, s. r. o. 42
Obr. 7. Logo společnosti JANDA - DENTAL, a. s. 51
Obr. 8. Logo společnosti IVF Czech Republic s. r. o. 52
Obr. 9. Logo MUDr. Rudolfa Dostálka 53
Obr. 10. Logo společnosti ACTIVCONZULT, s. r. o. 53
Obr. 11. Logo Hotelu Moskva 54
Obr. 12. Logo Hotelu Tomášov 55
Obr. 13. Logo Školy jazyků Zlín 56
Obr. 14. Logo společnosti ALVI design 57
Obr. 15. Logo společnosti Leon ORTHOSHOES s. r. o. 57

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Ilustrace SWOT analýzy 31
Tab. 2. Srovnání podle doby působení společnosti na trhu 71
Tab. 3. Srovnání podle doby od data zápisu do ČSK 72
Tab. 4. Srovnání podle počtu zaměstnanců 73
Tab. 5. Srovnání podle informací dostupných na webových stránkách 74
Tab. 6. SWOT analýza společnosti UNIDENT, s. r, o. 77