

# **Projekt vytvoření marketingového oddělení v Univerzitní nemocnici Martin**

Bc. Barbora Birnstein

---

Diplomová práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Birnstein**  
Osobní číslo: **M16690**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt vytvoření marketingového oddělení v Univerzitní nemocnici Martin**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Definujte problematiku týkající se marketingu a marketingového řízení.
- Zpracujte teoretické poznatky pro vytvoření a fungování marketingového oddělení v nemocnici.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte zdravotnické zařízení a zhodnoťte současnou úroveň marketingového řízení v Univerzitní nemocnici Martin.
- Na základě získaných informací zpracujte marketingovou situační analýzu v Univerzitní nemocnici Martin.
- Vypracujte projekt zaměřený na vytvoření marketingového oddělení a následně zhodnoťte budoucí přínos pro Univerzitní nemocnici Martin.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

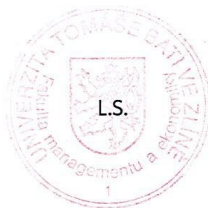
**BLAŽKOVÁ, Martina.** Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.  
**KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER.** Marketing Management. 14th edition. New Jersey: Pearson Education, 2012, 816 s. ISBN 978-0-13-210292-6.  
**PAJTINKOVÁ BARTÁKOVÁ, Gabriela a Katarína GUBÍNIOVÁ.** Udržatelný marketingový manažment. Trenčín: IAM pres, 2012, 241 s. ISBN 978-80-89600-08-3.  
**SCHULZ, Rockwell a Alton Cornelius JOHNSON.** Management of Hospitals and Health Services: Strategic Issues and Performance. Third edition. Washington, D.C.: Beard books, 2003, 330 s. ISBN 1-58798-174-2.  
**ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol.** Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 23. 3. 2018

Jméno a příjmení: BARBORA BIRNSTEIN



.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cieľom diplomovej práce je vypracovanie projektu pre vytvorenie marketingového oddelenia v Univerzitnej nemocnici Martin. V teoretickej časti diplomovej práce je definovaná problematika týkajúca sa marketingu v zdravotníctve a marketingového riadenia a spracované teoretické poznatky pre vytvorenie marketingového oddelenia. V úvode praktickej časti práce je charakterizované zdravotnícke zariadenie a vypracovaná marketingová situčná analýza. Záver práce tvorí projekt vytvorenia marketingového oddelenia, ktorý je podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze a zhodnotenie budúceho prínosu pre Univerzitnú nemocnicu Martin.

**Kľúčové slová:** marketing v zdravotníctve, marketingové riadenie, marketingová komunikácia, PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

The aim of the graduate thesis is the elaboration of a project for the creating of a Marketing Department at the Martin University Hospital. In the theoretical part of the graduate thesis, there are defined issues related to marketing in healthcare, marketing management, and elaborated theoretical knowledges for creation of marketing department. At the beginning of the practical part of the thesis, there is characterized Martin University Hospital and created the marketing situational analysis. At the end of the graduate thesis, there is the project for creating a marketing department submitted to time, cost and risk analysis and evaluation of the future benefits of the project for the Martin University Hospital.

**Keywords:** marketing in healthcare, marketing management, marketing communication, PEST analysis, Porter analysis, SWOT analysis

## **Pod'akovanie**

Touto cestou by som sa chcela poďakovať pánovi prof. MUDr. Jaroslavovi Slanému, CSc. za vedenie a pomoc pri spracovávaní mojej diplomovej práce.

Rovnako by som sa chcela poďakovať vedeniu Univerzitetnej nemocnice Martin za poskytnutie a povolenie zverejniť údaje v mojej diplomovej práci a špeciálne poďakovanie patrí pani Ing. Gabriele Lukášikovej, MBA a pani Mgr. Kataríne Kapustovej, MBA za ochotu, pomoc a cenné rady pri spracovávaní údajov.

A na záver by som chcela vyjadriť vďaku svojej rodine a manželovi za podporu nielen pri písaní práce, ale rovnako aj počas celého štúdia.

*„Len vďaka chorobe poznáme cenu zdravia.“*

Hérakleitos

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MARKETING A JEHO ÚLOHA V ZDRAVOTNÍCTVE</b> .....	<b>11</b>
1.1    DEFINÍCIA POJMU MARKETING .....	11
1.2    MARKETING V ZDRAVOTNÍCTVE .....	12
1.2.1    Trhový mechanizmus v zdravotníctve .....	13
1.2.2    Marketingová koncepcia .....	15
1.3    ŠPECIFIKÁ MARKETINGU V ZDRAVOTNÍCTVE .....	16
1.4    MARKETINGOVÝ MIX .....	17
1.4.1    Marketingový model 4P .....	18
1.4.2    Marketingový model 4C .....	20
1.4.3    Vzťah medzi marketingovými modelmi 4P a 4C.....	21
1.5    MARKETINGOVÁ STRATÉGIA .....	22
1.6    MARKETINGOVÉ PLÁNOVANIE .....	22
<b>2 MARKETINGOVÉ ODDELENIE</b> .....	<b>23</b>
2.1    VÝVOJOVÉ ETAPY MARKETINGOVÉHO ODDELENIA .....	23
2.2    POSTAVENIE ODDELENIA .....	24
2.3    ZÁSADY VYTVORENIA ODDELENIA .....	25
2.4    ORGANIZÁCIA MARKETINGOVÉHO ODDELENIA .....	26
2.5    POZÍCIA MARKETINGOVÉHO MANAŽÉRA .....	29
<b>3 MARKETINGOVÉ RIADENIE ZDRAVOTNÍCKYCH ZARIADENÍ</b> .....	<b>31</b>
3.1    IMPLEMENTÁCIA MARKETINGOVÉHO RIADENIA .....	31
3.1.1    Prípravná fáza.....	31
3.1.2    Analytická fáza.....	31
3.1.3    Plánovacia fáza.....	32
3.1.4    Realizačná fáza.....	32
3.1.5    Kontrolná fáza .....	33
3.2    MARKETINGOVÁ SITUAČNÁ ANALÝZA .....	33
3.2.1    Analýza makroprostredia .....	34
3.2.2    Analýza vonkajšieho mikroprostredia (mezoprostredia) .....	35
3.2.3    Analýza vnútorného mikroprostredia.....	36
<b>4 ZHRNUTIE POZNATKOV TEORETICKEJ ČASTI</b> .....	<b>38</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA UNIVERZITNEJ NEMOCNICE MARTIN</b> .....	<b>40</b>
5.1    ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O ZDRAVOTNÍCKOM ZARIADENÍ.....	40
5.1.1    Poslanie a súčasnosť.....	41
5.1.2    Vízia a strategické ciele .....	41
5.1.3    História Univerzitnej nemocnice Martin.....	42
<b>6 MARKETINGOVÁ SITUAČNÁ ANALÝZA UNIVERZITNEJ NEMOCNICE MARTIN</b> .....	<b>44</b>
6.1    ANALÝZA MAKROPROSTREDIA .....	44
6.1.1    Politické a legislatívne faktory.....	44

6.1.2	Ekonomické faktory .....	46
6.1.3	Sociálne a demografické faktory .....	48
6.1.4	Technické a technologické faktory .....	49
6.2	ANALÝZA VONKAJŠIEHO MIKROPROSTREDIA (MEZOPROSTREDIA) .....	51
6.2.1	Prvá sila – Hrozba vstupu novej konkurencie .....	51
6.2.2	Druhá sila – rivalita medzi organizáciami pôsobiacimi v rovnakom odbore .....	52
6.2.3	Tretia sila – vyjednávacía sila dodávateľov .....	53
6.2.4	Štvrtá sila – vyjednávacía sila zákazníkov .....	53
6.2.5	Piata sila – hrozba substitútov .....	54
6.3	ANALÝZA VNÚTORNEHO MIKROPROSTREDIA .....	55
6.3.1	Organizačná štruktúra .....	55
6.3.2	Personálne zabezpečenie .....	56
6.3.3	Marketingové činnosti .....	57
6.3.4	Hospodárska situácia nemocnice .....	59
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>63</b>
<b>8</b>	<b>ZHRNUTIE PRAKTICKEJ ČASTI .....</b>	<b>64</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT VYTvorenia MARKETINGOVÉHO ODDELENIA V UNIVERZITNEJ NEMOCNICI MARTIN .....</b>	<b>65</b>
9.1	VÍZIA UNIVERZITNEJ NEMOCNICE MARTIN .....	65
9.2	CIEĽ PROJEKTU .....	65
9.3	VYTvorenie MARKETINGOVÉHO ODDELENIA .....	66
9.3.1	Oboznámenie zamestnancov nemocnice s pripravovanými zmenami .....	68
9.3.2	Vytvorenie koncepcie nového marketingového oddelenia .....	68
9.3.3	Pozmenenie organizačnej štruktúry o novovytvorené marketingové oddelenie .....	70
9.3.4	Vyhlásenie a uskutočnenie výberového konania pre prijatie potrebného počtu marketingových pracovníkov .....	71
9.3.5	Materiálno – technické vybavenie oddelenia .....	73
9.3.6	Obsadenie nových marketingových pracovných pozícií vybranými uchádzačmi .....	73
9.4	APLIKÁCIA NÁSTROJOV INTERNEJ KOMUNIKÁCIE .....	74
9.4.1	Organizácia pravidelných pracovných porád .....	75
9.4.2	Aktualizácia a inovácia násteniek .....	75
9.4.3	Využívanie internetu a emailovej komunikácie .....	76
9.4.4	Vytvorenie schránky pre pripomienky a podnety .....	76
9.4.5	Vykonávanie prieskumu názorov zamestnancov .....	76
9.5	APLIKÁCIA NÁSTROJOV EXTERNEJ KOMUNIKÁCIE .....	77
9.5.1	Správa webových stránok a sociálnych sietí .....	78
9.5.2	Usporiadúvanie tlačových konferencií .....	78
9.5.3	Uverejňovanie tlačových správ .....	78
9.5.4	Implementácia prvkov event marketingu .....	79
9.5.5	Vykonávanie prieskumu spokojnosti pacientov .....	79
<b>10</b>	<b>ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....</b>	<b>80</b>



10.1	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	80
10.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	82
10.2.1	Jednorazové vstupné náklady.....	82
10.2.2	Prevádzkové periodické náklady.....	84
10.2.3	Financovanie projektu .....	87
10.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	87
<b>11</b>	<b>ZHODNOTENIE PRÍNOSU PROJEKTU PRE UNIVERZITNÚ NEMOCNICU MARTIN.....</b>	<b>91</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Podľa definície Svetovej zdravotníckej organizácie zdravie, to nie je len neprítomnosť choroby a vnímaných hrozieb pre zdravie, ale stav telesnej, duševnej a sociálnej pohody. Súčasný stav zdravotníckych zariadení na Slovensku býva častokrát poznačený nedostatkom financií, čo napokon donúti pacienta vyhľadať konkurenčné zdravotnícke zariadenie. Cieľom každého zdravotníckeho zariadenia by mala byť snaha o zvyšovanie kvality poskytovanej starostlivosti, zvýšenie spokojnosti pacientov a zdravotníckeho personálu. Pre dosiahnutie tohto cieľa je nevyhnutná spolupráca všetkých zamestnancov zdravotníckeho zariadenia.

Diplomová práca sa zaoberá vytvorením marketingového oddelenia v Univerzitnej nemocnici Martin. Práca obsahuje tri hlavné časti. V teoretickej časti práce sú spracované poznatky týkajúce sa marketingu a marketingové riadenia a tiež podmienky pre vytvorenie a fungovanie marketingového oddelenia. V ďalšej, praktickej časti práce je charakterizovaná Univerzitná nemocnica Martin a vytvorená marketingová situačná analýza nemocnice. Analýza podrobne definuje faktory makroprostredia nemocnice a vonkajšie a tiež vnútorné mikroprostredie nemocnice. Záver praktickej časti tvorí SWOT analýza nemocnice, ktorá zahŕňa silné a slabé stránky nemocnice, príležitosti a hrozby.

Poslednú časť diplomovej práce tvorí samotný projekt vytvorenia marketingového oddelenia v Univerzitnej nemocnici Martin. Cieľom projektu je vytvorenie a personálne obsadenie marketingového oddelenia a aplikácia nástrojov internej a externej komunikácie. Následne je projekt podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze a zhodnotený jeho prínos do praxe prostredníctvom modelovej marketingovej kampane.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MARKETING A JEHO ÚLOHA V ZDRAVOTNÍCTVE

## 1.1 Definícia pojmu marketing

Existuje mnoho definícií, ktoré charakterizujú pojem marketing. Každý autor, ktorý sa zaoberá touto témou uvádza svoju definíciu, prípadne cituje iných autorov, ktorí vysvetľujú pojem marketing z určitého uhla pohľadu. Je to spôsobené tým, že marketing ako určitá veda či filozofia alebo stratégia podnikania sa spája aj s mimoeconomickými oblasťami a zasahuje do iných odborov, ktoré s podnikateľským prostredím majú len málo spoločných faktorov. V dnešnej dobe sú prvky marketingu obsiahnuté aj v takom prostredí ako je veda, školstvo či zdravotníctvo a tieto oblasti, ktoré svojim zameraním nie sú príbuzné s pôvodným priemyslovým a obchodným prostredím, kde sa marketing zrodil, využívajú mnoho nástrojov marketingu alebo aspoň prvky jeho filozofie a stratégie. (Zlámal, 2009, s. 21)

Pojem marketing v dnešnej dobe nadobúda čoraz väčší význam. V obecnom ponímaní je marketing chápaný ako vedná disciplína, no v praxi ide skôr o schopnosť vedieť zaujať, vytvoriť, motivovať zákazníka k nákupu alebo udržiavať a zlepšovať vzájomné vzťahy so zákazníkmi. Postupným zvyšovaním nárokov zákazníkov na produkty a služby rástli aj požiadavky na marketingových pracovníkov a samotný marketing. Táto skutočnosť dáva priestor rozvíjaniu nových spôsobov a prostriedkov určených na propagáciu výrobkov a služieb, kde je potrebná vlastnosť kreativity, inovatívnosti a odvahy podstúpiť stále nové a nové výzvy aj s rizikom straty. Slovo marketing je odvodené od anglického slova market, čo v preklade znamená trh. Prípona -ing vyjadruje prebiehajúcu činnosť, a preto môžeme marketing charakterizovať ako dynamickú činnosť, ktorá prebieha na trhu statkov a služieb. Jedným z hlavných podnetov pre vznik marketingu je ľudská potreba. Podľa Gúčika (2010, s. 128) sú ľudské potreby definované ako subjektívne pociťovaný nedostatok niečoho, čo je pre život daného jednotlivca nevyhnutné. Vznik a vývoj potrieb má dve stránky, a to objektívnu, ktorá závisí od ekvivalentu ich uspokojenia a subjektívnu, ktorá je prejavom vnútorného uvedomenia si potreby a predstavy človeka. (Gbuřová a Bačík, 2015, s. 6)

Zlámal (2009, s. 21) vo svojej publikácii *Marketing ve zdravotnictví* uvádza, že marketing je proces riadenia, ktorého výsledkom je poznanie, predvídanie, ovplyvňovanie a v konečnom dôsledku uspokojenie potrieb a prianí zákazníka efektívnym a výhodným spôsobom zaisťujúcim splnenie cieľov organizácie. Táto definícia marketingu podľa názoru autora zahŕňa všetky podstatné skutočnosti pre pochopenie podstaty marketingu. Charakteristika je obecná a zasahuje aj do novších aplikačných oblastí marketingu.

Hlavnou činnosťou marketingovo orientovaného podniku je spoznávanie, predvídanie, ovplyvňovanie a uspokojovanie potrieb a prání zákazníkov, klientov, pacientov alebo spotrebiteľov. Marketingovo orientovaná organizácia vychádza z predpokladu, že proces riadenia vychádza z potrieb záujmov celej spoločnosti, a že práve optimálnym uspokojovaním potrieb a prání celej spoločnosti môže podnik dosahovať svoje ciele. (Zlámal, 2009, s. 22)

## 1.2 Marketing v zdravotníctve

Zameranie marketingu v zdravotníckych zariadeniach je poväčšine sústredené na styk s verejnosťou, prevažne prostredníctvom pasívneho zdieľania informácií, ktoré miesto motivácie pacientov k cieľnému vyhľadávaniu služieb zariadenia skôr popisujú druh poskytovaných zdravotníckych služieb. Pacienti zvyknú navštevovať zdravotnícke zariadenie z rôznych dôvodov, z dôvodu zvyku, zotrvačnosti alebo z dôvodu dostupnosti, poprípade na základe dobrých referencií lekára alebo odporúčenia známym. Nakoľko pacienti nedokážu posúdiť kvalitu poskytnutej zdravotnej starostlivosti, ich hodnotenie je založené na subjektívnom pocity zlepšenia svojho zdravotného stavu, zmiernenia bolesti alebo emóciách, ktoré v nich vyvolal pobyt v zdravotníckom zariadení. Cieľom marketingu v zdravotníctve je vzbudiť a udržať dôveru pacientov, ktorá sa vnútorne opiera o kvalitu zdravotnej starostlivosti ovplyvnenú pôsobením vonkajších faktorov, ktoré túto dôveru vytvárajú. (Borovský a Smolková, 2013, s. 56)

Aplikácia marketingu je nevyhnutná pre všetky typy organizácií. Marketingoví odborníci tvrdia, že podnikateľské subjekty aj neziskové organizácie by mali mať určité poznatky o definícii trhu, navrhovaní produktov pre cieľovú skupinu zákazníkov a určení ceny svojich produktov. Každá organizácia, bez ohľadu na veľkosť, charakter činnosti či odvetvia, v ktorom pôsobí musí poznať potreby svojich zákazníkov a snažiť sa ich uspokojiť. Ani zdravotníctvo nie je výnimkou. Nutnosť uplatňovania princípov marketingového riadenia do zdravotníckych služieb súvisí hlavne s hľadaním spôsobov na dosiahnutie efektu spojeného s existenčným motívom. Význam marketingu v zdravotníctve vyplýva z dôležitosti kvality služieb a z toho, ako tieto služby vyhovujú potrebám zákazníkov. Zdravotnícke zariadenie využíva koncepciu marketingu na reguláciu dopytu po poskytovaných službách a zdravotnícki pracovníci pomocou neho budujú svoju povest' odborníkov. (Hanuláková, 2013)

### 1.2.1 Trhový mechanizmus v zdravotníctve

Na trhu statkov a služieb prebieha výmena protihodnôt prostredníctvom peňazí. Táto výmena prebieha na všetkých druhoch trhov na základe pôsobenia dvoch protichodných síl, dopytu a ponuky. Tento princíp vzájomnej výmeny hodnôt je celkom bežný a fungujúci vo všetkých sférach trhu, avšak tento princíp nie je možné úplne a bez spoločenskej regulácie aplikovať do systému poskytovania zdravotníckych služieb. Systém zdravotnej starostlivosti, ktorý dbá o zdravie súčasnej ale aj budúcej generácie musí vychádzať z etického kódezu a morálnych princípov pomoci všetkým chorým ľuďom bez rozdielu. Systém musí byť zameraný na zdravý vývoj populácie, prevenciu, predchádzanie vzniku ochorení, obnovu zdravia chorých ako aj na vybudovanie čo najefektívnejšieho systému úhrad za poskytnuté zdravotnícke služby. (Zlámal, 2009, s. 22)

Na základe tvrdenia Borovského a Smolkovej (2013, s. 57) máva produkt v oblasti poskytovania zdravotnej starostlivosti prevažne charakter špecifickej služby s nezaručeným výsledným úžitkom.

Kotler a Keller (2007, s. 440) definujú službu ako akúkoľvek činnosť, ktorú môže jedna strana ponúknuť druhej, pričom táto činnosť je nehmotná a nevedie k zmene vlastníctva čohokoľvek. Poskytnutie služby však nemusí byť spojené s fyzickým produktom.

Trh so službami v rámci národných i medzinárodných ekonomík nadobúda v súčasnosti značné rozmery. Vplyvom týchto okolností sa vynára otázka, či sa služby líšia od výrobkov v ekonomickom ponímaní. Z hľadiska faktorov dopytu je možné konštatovať, že tieto faktory sú spoločné pre výrobky aj služby. Osoby produkujúce či už výrobky alebo služby sa snažia o získanie príjmov zákazníkov. Naopak, z hľadiska charakteru produkcie sa výrobky a služby líšia; v prípade výrobkov býva cieľom masová produkcia pre anonymného zákazníka a v prípade služieb je cieľom vytvoriť individuálnu produkciu pre konkrétneho zákazníka. Na základe charakteru produkcie služieb je možné určiť základné vlastnosti služieb:

**Nemateriálnosť (nehmotnosť)** služieb je charakteristickým znakom služieb. Služby nie je možné ochutnať, vidieť alebo cítiť ešte pred tým, ako si ich zákazník nakúpi. Práve táto vlastnosť služby sa veľmi často používa pre rozlíšenie služby a materiálneho výrobku. Mnoho služieb býva poskytovaných prostredníctvom fyzických statkov, čo však prekrýva základnú vlastnosť služby, ktorá zostáva nehmotná. V takejto situácii sú služby výkonom a materiálne statky nástrojom poskytnutých služieb.

**Neskladovateľnosť (pominuteľnosť)** služby znamená, že zákazníkovi môže byť služba poskytnutá len v momente jej produkcie (poskytnutia). S vlastnosťou neskladovateľnosti služieb môžu nastať problémy, ktoré je poskytovateľ schopný eliminovať opatreniami súvisiacimi s reguláciou dopytu a ponuky. Na strane dopytu môže poskytovateľ eliminovať nesúlad medzi kapacitou a záujmom trhu diferenciaciou cien, systémom rezervácie služieb alebo ponukou doplnkových služieb. Na strane ponuky môže poskytovateľ v čase najväčšieho záujmu o službu zvýšiť či už miestnu alebo pracovnú kapacitu prípadne rozšíriť časovú ponuku poskytovania služby.

**Neoddeliteľnosť** služieb znamená, že spotreba a produkcia služby sa uskutočňuje súčasne. V službách existuje silná väzba miesta ponuky a miesta spotreby. Napríklad služby v podobe lekárskeho prehliadku nemôžu byť najprv vyprodukované, potom premiestnené a následne spotrebované na inom mieste.

**Variabilita** služieb závisí od interných aj externých faktorov. Povaha služby, jej kvalita a priebeh spotreby sú veľmi jedinečné, pretože úzko súvisia s momentálnym stavom toho, kto danú službu poskytuje. Variabilita služieb ovplyvnená internými faktormi je spôsobená aktuálnymi vlastnosťami osoby, ktorá službu poskytuje. Variabilita, ktorá je spôsobená vplyvom externých faktorov závisí od samotného spotrebiteľa služby. Prejavuje sa tým, že každý spotrebiteľ služby je individuálny a má iné očakávania od poskytnutej služby. (Birnerová, 2013, s. 21)

Hodnotou pre zákazníka v systéme zdravotnej starostlivosti je zlepšenie zdravotného stavu, ktoré môže mať objektívnu alebo subjektívnu povahu. Subjektívny pocit zdravotnej nepohody pacienta býva stimulom pre vytvorenie potreby k vyhľadaniu zdravotnej starostlivosti. Intenzita vnímanej potreby zdravotnej starostlivosti je priamym meradlom zákaznickej hodnoty. Pociťovanú potrebu zdravotnej starostlivosti uspokojuje produkt zdravotníckeho zariadenia zahŕňajúci dva hlavné procesy, ako sú lekárska starostlivosť a ošetrovateľská starostlivosť. Z pohľadu marketingového riadenia môže zo vzťahu hodnoty a produktu vyplývať niekoľko dôsledkov:

- Ponuka zdravotnej starostlivosti musí rešpektovať dopyt, ktorý sa môže prejaviť vo vyhľadávaní zdravotnej starostlivosti za účelom uspokojenia potreby zlepšenia zdravotného stavu pacienta.
- Na trhu zdravotníckych služieb, na rozdiel od iných trhov, nie je možné podnecovať dopyt po službách. V zdravotnej starostlivosti nie je možné vynaložiť úsilie na

zvýšenie chorobnosti, čo by viedlo k zvýšeniu dopytu po zdravotníckych službách. Opatrenie na zvýšenie dopytu je možné uskutočniť prostredníctvom podporných aktivít zameraných na podnietenie verejnosti k vyhľadávaniu zdravotníckych služieb a to napríklad šírením osvetu alebo vykonávaním preventívnych prehliadok.

Aby boli uspokojené potreby pacienta je nutné zabezpečiť skutočnú kvalitu zdravotnej starostlivosti, ktorá bude zodpovedať uspokojeniu objektívnych a subjektívnych potrieb pacienta. (Borovský a Smolková, 2013, s. 57)

Ako bolo vyššie uvedené, potreba, ktorá tvorí dopyt v systéme zdravotnej starostlivosti je tvorená dvomi zložkami:

**Subjektívnu potrebu** je možné odvodiť z obecnej definície potreby ako takej, jedinec pociťuje nedostatok. Potrebu zdravia je možné charakterizovať ako pocit chýbajúceho zdravia, straty zdravia alebo zhoršenie zdravotného stavu, pri ktorom pacient realizuje dopyt po zdravotníckych službách.

**Objektívnu potrebu** si pacienti často neuvedomujú, mnohokrát ju ani ako potrebu nepociťujú a ani ju z vlastného záujmu nevyhľadávajú. Tento druh potreby je založený na preventívnom sledovaní zdravotného stavu populácie a opatreniach smerujúcich k eliminácii zdravotných rizík.

Ponuku služieb zdravotnej starostlivosti tvorí celkový počet zdravotníckych zariadení v určitej oblasti, regióne alebo štáte. Je určená skladbou zdravotníckych zariadení, počtom zdravotného personálu na počet obyvateľov, technologickou vybavenosťou zariadení, špecializáciou zdravotníckych pracovníkov ale aj prístupom zdravotných poisťovní a občanov k zdravotníctvu. (Zlámal, 2009, s. 9)

### 1.2.2 Marketingová koncepcia

Marketingová koncepcia nie je len prieskumom trhu a následným rozvojom nových realizačných metód a nástrojov ale je hlavne podnikateľskou filozofiou, ktorej cieľom je uspokojiť potreby určitého okruhu zákazníkov s cieľom udržať ich priazeň a získať novú klientelu. Koncepcia sa sústreďuje na určitý a cielený segment trhu. Tento segment tvoria zákazníci, ktorí určujú služby či produkty organizácie na základe ich sociálneho, profesionálneho, či demografického zoskupenia. Danú koncepciu využíva len tá časť zdravotníckych zariadení, ktoré sú privátneho charakteru. Organizácie riadené štátom podliehajúce nariadeniam zakladateľa podniku. Hlavným znakom marketingovo orientovanej organizácie je



postavenie marketingu v celkovom správaní a myslení zamestnancov na takej úrovni, na akej je marketingový management schopný riadiť marketingové konanie ľudí pri realizácii koncepcie marketingu.

Marketingová koncepcia dokáže plniť za optimálnych podmienok základné požiadavky trhového riadenia systému ekonomiky prostredníctvom optimálnej alokácie zdrojov tam, kde sú potrebné a poskytovanie služieb v požadovanej kvalite a kvantite. Marketingovo orientovaná organizácia cielene sleduje svoje segmenty a zisťuje tak štruktúru a objem svojich produktov a služieb pre svojich zákazníkov, aby nedochádzalo k zbytočnému plytvaniu prípadne k vynakladaniu neprimeraných nákladov. (Zlámal, 2009, s. 24)

Pajtinková Bartáková a Gubíniová (2012, s. 156) uvádzajú, že základným predpokladom marketingovej koncepcie je skutočnosť, že jej aplikácia do praxe zvýši výkonnosť organizácie. Výsledok implementácie marketingu by sa mal prejavovať v kľúčových ukazovateľoch organizácie, napríklad ziskovosť alebo podiel na trhu. Na základe uskutočnených výskumov, ktoré skúmali vzťah medzi marketingom a výkonnosťou organizácie, bol zistený vzájomný pozitívny vzťah. Prieskum porovnal organizácie s vysokou a s nízkou mierou výkonnosti, pričom tie s vysokou mierou vykazovali nasledujúce skutočnosti:

- Využívanie prvkov marketingu vo vyššej miere
- Vyššia intenzita pôsobenia na vznikajúcich alebo rastúcich trhoch
- Zavedenie proaktívnych prístupov k marketingovému plánovaniu
- Väčšia miera využívania strategických nástrojov plánovania
- Využívanie všetkých prvkov produktovej stratégie na získanie konkurenčnej výhody
- Úzka spolupráca s finančnou oblasťou
- Kladenie väčšieho dôrazu na komplexný súbor metód a ukazovateľov hodnotenia

### 1.3 Špecifiká marketingu v zdravotníctve

V dnešnom neustále meniacom sa konkurenčnom prostredí je potrebné, aby zdravotnícke zariadenia využívali vhodnú marketingovú stratégiu. Pravidelný prieskum trhu vedie k zisteniu, ako najlepšie uspokojiť potreby svojich klientov. Práve marketingové nástroje dokážu poskytnúť potrebné informácie o zákazníkoch, prostredí a konkurencii. V súvislosti s marketingom v zdravotníctve je potrebné vychádzať zo špecifik:

Sektor zdravotníctva sa z marketingového hľadiska nachádza na hranici medzi komerčným a verejným – verejnosť zastáva názor, že zdravotníctvo by nemalo byť predmetom komercie

a trhové princípy by nemali mať v zdravotníctve miesto ale napriek tomu sa farmaceutické firmy snažia o maximalizáciu zisku a zdravotné poisťovne vedú medzi sebou konkurenčný boj.

Marketingový manažment sa nachádza na ekonomickom a medicínskom rozhraní - v súčasnosti je vyžadovaný manažérsko - ekonomický prístup, ktorý je založený na dosahovaní predovšetkým dvoch cieľov, ekonomického a medicínskeho. Marketingový manažment môže byť prospešný v tom, aby boli oba ciele konzistentné a dosiahnuteľné, vzhľadom na ich súlad a kompromis so zreteľom na existenčný princíp nemocnice.

Zdravie nie je tovar a nemožno ho predávať - Marketing v zdravotníctve je založený na tom, že tzv. mäkké hodnoty definuje ako produkt a premieňa ich na tvrdú menu. Jeho prínos nesúvisí s platbami od zákazníka a má skôr sociálny alebo spoločenský charakter.

Tvrdenie, že do zdravotníctva nie je možné zaviesť konkurenciu – Mechanizmus konkurencie v zdravotníctve umožňuje presadiť sa kvalitným poskytovateľom a vyselektuje nevyhovujúce zdravotnícke zariadenia. Zmena prístupu k pacientovi, prostredníctvom rozšírenia škály poskytovaných služieb dokáže prilákať nových pacientov aj napriek tomu, že pacient dostáva službu za určitú úhradu.

Podceňovanie marketingu – Marketingové riadenie v zdravotníckych službách je často považované za nepotrebné. Nemocnice sú presvedčené, že využívanie marketingu je neprofesionálne a neetické. Sú však prípady, kedy dopyt po zdravotníckych službách je taký vysoký, že marketing v organizácii nepotrebujú.

Kvalita poskytovanej zdravotnej starostlivosti závisí od poskytovateľov zdravotníckych služieb aj od kvality dodania služby – pacient posudzuje kvalitu služby nielen ako technickú kvalitu (úspech vykonaného zákroku), ale aj správanie a prístup lekára. (Hanuláková, 2013)

#### **1.4 Marketingový mix**

Kotler a kol. (2007, s. 70) vysvetľujú marketingový mix ako súbor taktických nástrojov marketingu, ktoré organizácia používa k tvorbe ponuky podľa požiadaviek cieľových trhov. V marketingovom mixe sú obsiahnuté všetky nástroje, ktoré je organizácia schopná použiť pre ovplyvnenie dopytu po svojich produktoch alebo službách.

Marketingový mix je jednou z hlavných súčastí marketingového riadenia a marketingovej koncepcie, či už vo výrobnjej organizácii alebo v organizácii poskytujúcej zdravotnícke služby.

### 1.4.1 Marketingový model 4P

Model 4P zahŕňa súbor nástrojov, ktoré uspokojujú potreby zákazníkov, v prípade zdravotnej starostlivosti pacientov. Teoretická koncepcia 4P vysvetľuje účinnosť a úspešnosť marketingového programu za predpokladu snahy zdravotníckeho zariadenia poskytnúť službu za správnu cenu, na správnom mieste a pomocou správnej marketingovej komunikácie. (Gburová a Bačík, 2015, s. 11)

Skratka 4P je zostavená z prvkov:

**Product (produkt)** ako súčasť produktovej stratégie, pomocou ktorej sa určuje, aké produkty a služby a s akými vlastnosťami budú zákazníkom - pacientom ponúkané. Produkt alebo zdravotnícka služba musia maximálne uspokojovať potreby pacienta, musia byť ľahko dostupné a musia ponúkať minimálne rovnaké alebo vyššie výhody ich použitia v porovnaní s inými existujúcimi substitútmi.

**Price (cena)** je základným meradlom hodnoty nakupovaného produktu alebo služby pre zákazníka. Cena pôsobí predovšetkým na trhoch, ktoré sú charakteristické vysokou schopnosťou konkurencie alebo nízkou kúpnu silou zákazníkov. Častým problémom pri tvorbe ceny býva situácia pri uvádzaní produktu alebo služby na trh, na ktorom neexistuje ekvivalent. V systéme zdravotnej starostlivosti je cenová politika odlišnejšia. Poskytovateľ ako tvorca produktu má len minimálnu možnosť ovplyvniť úroveň cien, ktoré sú regulované zdravotnými poisťovňami.

**Promotion (komunikácia)** má za úlohu informovať klientov zdravotníckeho zariadenia o produktoch a službách. V dôsledku rastúcej konkurencie sa do popredia dostáva ďalšia úloha tejto podpory a to motivovať zákazníkov k využívaniu služieb práve danej zdravotníckej organizácie. Základným nástrojom podpory predaja je marketingová komunikácia, ktorú možno definovať ako vzájomnú výmenu informácií o produktoch a službách medzi organizáciou a zákazníkom. Medzi ciele marketingovej komunikácie patrí vytvorenie dôvery k poskytovateľovi, motivácia k uskutočneniu obchodnej transakcie alebo snaha o vyvolanie pozornosti verejnosti k možnosti uspokojiť svoje potreby. (Borovský a Smolková, 2013, s. 20)

Podľa Birnerovej (2013, s. 90) je komunikačná politika nadradený pojem pre celý marketingový komunikačný proces využívajúci rôzne prvky – komunikačný mix. Zahŕňa v sebe prvky ako sú reklama, podpora predaja, priamy marketing, public relations, osobný predaj alebo guerilla marketing.

- Reklama – druh neosobnej formy prezentácie myšlienok, tovaru alebo služby skupine potenciálnych zákazníkov. Pri voľbe formy propagácie je nutné zvoliť takú formu, ktorá osloví čo najväčšiu časť segmentu zákazníkov. Medzi najčastejšie používané druhy propagácie patria médiá, hlavne noviny, časopisy, televízia alebo internet.
- Podpora predaja predstavuje aktivity, ktoré podnecujú zákazníka k nákupe produktu alebo služby. Organizácie poskytujúce služby využívajú rôzne nástroje podpory predaja služieb, ako sú rôzne kupóny, prémie, členské karty alebo bonusy. Tieto nástroje dokážu vzbudiť záujem o službu medzi spotrebiteľmi.
- Priamy marketing (direct marketing) je možné charakterizovať ako priamu adresnú komunikáciu medzi zákazníkom a predajcom, ktorá vedie k získaniu okamžitej odozvy a vybudovaniu dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. Keďže ide o priamu interakciu medzi predajcom alebo poskytovateľom a zákazníkom, môže byť priamy marketing vnímaný ako zásah do súkromia, najmä prostredníctvom telefonátov alebo nevyžiadanej pošty (spamu).
- Public relations (PR) – pod pojmom vzťahy s verejnosťou (PR) sa rozumie systematické vytváranie a udržiavanie dobrých vzťahov k verejnosti pomocou priaznivej publicity, ktorá propaguje dobré meno zdravotníckej organizácie a odvracia negatívne príhody, udalosti alebo správy poškodzujúce dobré meno spoločnosti.
- Osobný predaj je možné chápať ako prezentáciu produktu alebo služby ústnou formou pred jedným alebo pred skupinou zákazníkov za účelom uzatvorenia kúpy. Výhodou tohto nástroja komunikačného mixu je osobný kontakt pri predaji služby z čoho môže plynúť posilnenie vzťahov medzi poskytovateľom a zákazníkom a v dôsledku ústretového správania zamestnancov môže byť zákazník stimulovaný k nákupu aj ďalších služieb.
- Guerilla marketing predstavuje nekonvenčnú marketingovú kampaň, ktorá sa prostredníctvom myšlienkovito bohatých a vtipných reklamných akcií dokáže zamerať a zasiahnuť presne vytipované ciele a následne sa stiahnuť späť. Výsledkom tohto druhu kampane býva silný zážitok, ktorý ostane v pamäti potenciálnych zákazníkov spolu s prezentovaným produktom alebo službou.

**Place (miesto)** – toto P sa týka všetkých činností, ktoré prebiehajú v rámci distribučných reťazcov až po samotnú obchodnú transakciu. Sú v ňom obsiahnuté všetky činnosti zahŕňajúce distribúciu produktu od výrobcu k spotrebiteľovi, činnosti sprostredkujúce túto

distribúciu, spracovávanie potrebných informácií, finančné transakcie sprevádzajúce zmeny vlastníckych práv ale aj obchodné transakcie a záručný či pozáručný servis. V distribúcii služieb prevláda priama distribúcia služieb hlavne v mieste produkcie služby, kde dôležitú rolu zohrávajú práce sprostredkovateľa. Úlohou sprostredkovateľa je sprístupniť službu v mieste a čase, ktorý najviac vyhovuje zákazníkovi. Sprostredkovateľ, ktorý pôsobí ako osobný predajca služby plní častokrát úlohu odborného poradcu a práve osobný kontakt so zákazníkom mu umožňuje poznať záujmy a potreby zákazníka a následne tieto informácie poskytnúť poskytovateľovi služieb. (Borovský a Smolková, 2013, s. 33)

#### 1.4.2 Marketingový model 4C

Prostredníctvom modelu 4C, ktorého autorom je Robert Lauterborn, firma prezentuje zákazníkom, aký veľký úžitok môžu získať v prípade zakúpenia ich produktu alebo služby. Opiera sa o pohodlie, ktoré zákazník vyhľadáva a uprednostňuje a sústreďuje sa na obojstrannú komunikáciu, namiesto jednosmernej komunikácie vychádzajúcej len z prostredia firmy smerom von. Čím ďalej tým viac firiem dbá na názor zákazníka, ktorý rozhoduje o úspechu firmy. Svojich najväčších zákazníkov spolu s odborníkmi, dizajnérmi a technikmi zapájajú do tvorby nových produktov. Zákazníci svoju spätnú väzbu poskytujú prostredníctvom internetu, kde sa organizácie môžu dozvedieť spokojnosť s resp. nespokojnosť s vyhotovením výrobku, jeho funkciami alebo so službami, ktoré im boli poskytnuté. (Jakubíková, 2008, s. 148)

Borovský a Smolková (201, s. 40) uvádzajú štyri základné zložky modelu 4C:

**Customer value (hodnota pre zákazníka)** je prvotnou hodnotou, ktorú získa zákazník kúpou produktu alebo služby. Hodnota sa neprejaví v kúpenom produkte, ale v úžitku ktorý daný produkt poskytuje. Zdravotníctvo je dokonalým príkladom organizácie, ktorá neponúka produkt ale úžitok, ktorý spočíva v zdravotnej starostlivosti. Pri zisťovaní hodnôt zákazníka je nevyhnutné dbať okrem hlavného úžitku, ale aj k sprievodným hodnotám zákazníka, ktoré sú založené nielen na emocionálnej podstate a subjektívnych postojoch ale aj na výsledkoch jeho kultúrneho a sociálneho postavenia. Sprievodnými hodnotami v zdravotníctve môžu byť hodnota bolesti, hodnota správania okolia k pacientovi a iné.

**Communication (komunikácia)** úzko súvisí s nástrojom „promotion“ z modelu 4P, ktorý v preklade znamená podpora predaja. Ako postupne rastie význam individuality zákazníka a jeho dominantné postavenie na trhu, rastie aj význam obojstrannej komunikácie medzi poskytovateľom a zákazníkom. Poskytovateľ sa zameriava skôr na riadený rozhovor

s výrazným podielom počúvania zákazníka ako na popis produktu prípadne služby a výhody spojené so spotrebou týchto produktov a služieb. Komunikácia v zdravotníctve sa uskutočňuje na troch úrovniach:

- Komunikácia medzi poskytovateľom zdravotnej starostlivosti a verejnosťou
- Komunikácia s pacientom pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti
- Komunikácia s pacientom po skončení poskytovania zdravotnej starostlivosti

**Convenience (konvenienca)** – slovo „convenience“ nám ponúka viacero možností interpretácie. Staňková (2013, s. 54) definuje pojem konvenienca ako spôsob, vhodnosť, primeranosť, situáciu alebo pohodlie, za akého je služba poskytovaná. Cieľom tohto nástroja je poskytnúť zákazníkovi také podmienky pre využitie služby, ktoré nebudú sprevádzané žiadnymi nepríjemnosťami a navodia pozitívne emócie prostredia pre výber a využitie služby. Vymedzuje okolnosti a prostredie, v ktorom spotrebiteľ získa príslušný produkt alebo službu.

**Cost (náklady pre zákazníka)** zahŕňajú nielen náklady, za ktoré si zákazník produkt obstará ale aj náklady, ktoré vznikajú v súvislosti s obstaraním očakávaného úžitku. Medzi náklady súvisiace s úžitkom môžeme zaradiť prevádzkové náklady, dopravné náklady a podobne. Prioritou v zákazníckom rozhodovaní je primeranosť výšky nákladov súvisiacich so získaním úžitku a hľadanie prípadnej alternatívy získania úžitku ale s nižšími nákladmi.

### 1.4.3 Vzťah medzi marketingovými modelmi 4P a 4C

Jakubíková (2008, s. 147) uvádza, že model 4P sleduje dianie na trhu z pohľadu predávajúceho a nie z hľadiska zákazníka. Ak zákazník uvažuje nad kúpou nejakého produktu alebo služby, nemusí túto situáciu vnímať očami predávajúceho. Predajca chápe prvky 4P ako disponibilné nástroje predaja, ktoré ovplyvňujú zákazníka a naopak kupujúci vidí marketingové nástroje ako nositeľa spotrebiteľského úžitku. Ku každému prvku z modelu 4P je možné priradiť zo zákazníckeho hľadiska jeden prvok z modelu 4C.

Tabuľka 1 Vzťah medzi modelmi 4P a 4C

4P	4C
<b>Product (produkt)</b>	Customer value (hodnota pre zákazníka)
<b>Price (cena)</b>	Cost (náklady pre zákazníka)

<b>Promotion (komunikácia)</b>	Communication (komunikácia)
<b>Place (miesto)</b>	Convenience (konvenienca)

Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 148

## 1.5 Marketingová stratégia

Blažková (2007, s. 265) obecné charakterizuje stratégiu, ako súbor postupov, ktoré naznačujú, ako za daných podmienok dosiahnuť vytýčené ciele podniku. Je to určitý prehľad možných krokov alebo činností, kedy nie sú známe možné budúce okolnosti alebo podmienky. Úlohou stratégie je dosiahnuť súčinnosť aktivít všetkých zložiek organizácie a pripraviť zariadenie na situácie, ktoré môžu s určitou pravdepodobnosťou nastať.

Marketingová stratégia zahŕňa súhrn prvkov a nástrojov, pomocou ktorých sa organizácia usiluje o dosiahnutie svojich marketingových cieľov. V stratégii sú obsiahnuté rozhodnutia týkajúce sa segmentácie trhu, identifikácie cieľových trhov, positioningu, nástrojov marketingového mixu a výdajov. Marketingová stratégia predstavuje súčasť podnikovej stratégie, ktorá udáva strategické zameranie podniku. Podnikovou stratégiou sa zaoberá vedenie podniku a marketingová stratégia je predmetom marketingového manažmentu.

## 1.6 Marketingové plánovanie

Marketingové plánovanie je možné charakterizovať ako projektovanie budúcnosti organizácie. Plánovanie napomáha vytýčiť marketingové ciele a spracovať stratégie k ich dosiahnutiu. Proces marketingového plánovania vedie manažment k systematickému mysleniu na budúcnosť organizácie a k zdokonaľovaniu vzťahov medzi jednotlivými výkonnými zložkami podniku. Okrem toho pomáha k objaveniu nových príležitostí na trhu, ku koordinácii podnikateľských aktivít alebo môže vytvárať lepšie možnosti pre kontrolnú činnosť. Aby sa marketingové plánovanie stalo účinným nástrojom manažérskej činnosti organizácie, musí sa stať súčasťou celej organizácie a jeho význam pre budúce úspechy musí byť akceptovaný všetkými zamestnancami, ktorí sa podieľajú na riadení organizácie. (Kita a kol., 2005, s. 159)

## 2 MARKETINGOVÉ ODDELENIE

Úlohou marketingovej stratégie je vytvorenie hodnoty pre zákazníka s cieľom uspokojiť jeho potreby. Pôsobenie marketingového oddelenia je závislé na pôsobení ostatných oddelení. Každé oddelenie sa usiluje o vytváranie aktivít, ktoré smerujú k vytváraniu hodnoty, či už ide o samotný vývoj výrobku, jeho výroba alebo jeho propagácia či distribúcia. Hodnotu produktov vytvárajú všetky oddelenia v organizácii a ich úspech závisí na koordinácii jednotlivých oddelení. V ideálnom prípade by mali jednotlivé oddelenia spolupracovať, no v praxi sa často vyskytujú personálne problémy.

Marketingoví pracovníci sa pri výkone svojej práce riadia potrebami zákazníkov. Úsilie uspokojiť prania a potreby zákazníkov môže negatívne ovplyvniť prácu iných oddelení, ktoré vplyvom týchto udalostí môžu začať vykazovať horšie výsledky svojej činnosti. Zvýšenie prísunu finančných prostriedkov na podporu predaja môže znamenať problémy v plánoch výroby, zvyšovať zásoby alebo viesť k vytvoreniu napätej situácie v rozpočtoch. V snahe marketingových pracovníkov by malo byť presvedčenie pracovníkov ostatných oddelení, aby boli orientovaní predovšetkým na zákazníka a tým bolo zabezpečené fungovanie hodnotového reťazca. (Kotler, 2012, s. 640)

### 2.1 Vývojové etapy marketingového oddelenia

Podľa Čihovskej (2003, s. 5) prešlo marketingové oddelenie zložitým vývojom, ktoré sa skladá zo šiestich vývojových etáp:

**Jednoduché oddelenie predaja** – tento druh usporiadania oddelenia marketingu je charakteristický pre menšie spoločnosti s malým počtom pracovníkov, v ktorých sa na fungovaní oddelenia marketingu podieľa jeden alebo dvaja zamestnanci. Marketingové aktivity realizuje prostredníctvom outsourcingu.

**Predajné oddelenie s pridruženými marketingovými funkciami** funguje v spoločnostiach, ktoré sa usilujú o expanziu firmy a tým u nich vzniká potreba posilnenia marketingového oddelenia. Ako príklad je možné uviesť organizáciu, ktorá plánuje uskutočniť marketingový výskum, vytvoriť reklamu alebo vytvoriť pozitívny image firmy v súvislosti so vstupom firmy na nový trh. Ak na dosiahnutie týchto cieľov nestačí doterajší marketingový pracovník, firma prijíma nových interných ale aj externých špecialistov.

**Samostatné marketingové oddelenie** je súčasťou väčších spoločností, ktoré rastovo napredujú a majú tendenciu investovať do marketingových aktivít. Oddelenie je priamo



podriadené riaditeľovi organizácie, pričom na jeho čele stojí marketingový riaditeľ a zástupca marketingového riaditeľa. Predaj a marketing sa stávajú samostatnými činnosťami ale naďalej spolu úzko spolupracujú.

**Moderné marketingové oddelenie** je charakteristické spoluprácou marketingového riaditeľa a riaditeľa pre predaj. Riaditeľ marketingu vyhľadáva príležitosti, pripravuje stratégie a programy a následne oddelenie predaja realizuje tieto programy a buduje vzťahy so zákazníkmi. Často však dochádza k situácii, kedy vzťahy medzi jednotlivými oddeleniami bývajú napäté. Vtedy riaditeľ celej organizácie určí dominantné oddelenie a zvolí jedného hlavného manažéra z týchto oddelení. Keď sa na čele vedenia objaví marketingový manažér hovoríme o modernom marketingovom oddelení, v ktorom úlohou manažéra je plánovanie strategických aktivít v oblasti marketingu a ich realizácia so spoluprácou ostatných oddelení.

**Spoločnosť s efektívnym marketingom** funguje na tom základe, že marketing nie je len záležitosťou marketingového oddelenia ale musí byť súčasťou povedomia celého podniku. Pre efektívnosť marketingového oddelenia je nevyhnutné, aby všetci pracovníci pracovali s vedomím, že ich práca je závislá od spokojnosti zákazníkov, ktorí sa rozhodujú pre ich produkty či služby.

**Procesná organizácia firmy** je založená na základe vedenia spoločnosti tímom špecialistov viacerých oddelení. Organizácie, v snahe dosiahnuť čo najlepšie výsledky vyberajú do riadiacich funkcií ľudí, ktorí dokážu riadiť skupiny pracovníkov venujúce sa rôznym činnostiam. (Čihovská, 2003, s.6)

## 2.2 Postavenie oddelenia

Marketingové oddelenie môže mať v spoločnostiach rôzne postavenie, ktoré je podmienené činnosťou a veľkosťou firmy, hospodárskou situáciou podniku, prípadne ideami majiteľov podniku. Konflikty pri definovaní postavenia marketingového oddelenia nie sú neobvyklé, spôsobuje to práve špecifická činnosť oddelenia. V mnohých firmách vládne názor, že výdavky na činnosť marketingového oddelenia sú zbytočne vyhodnené peniaze. (Kotler, 2009, s. 777)

Kotler (2009, s. 778) charakterizuje 5 typov postavenia oddelenia marketingu v organizácii:

**Rovnocenné postavenie marketingového oddelenia** znamená rovnosť všetkých oddelení vo firme. Marketingové činnosti sú rovnako dôležité ako činnosti iných oddelení.

**Marketing má v organizácii dôležitejšiu funkciu** vtedy, keď činnosti oddelenia marketingu sú hodnotené ako dôležitejšie než iné činnosti ostatných oddelení.

**Marketing ako hlavná funkcia v organizácii** nastáva najmä v prípadoch, kedy je marketing hlavnou podnikateľskou činnosťou a v niektorých prípadoch môže riadiť aj činnosti ostatných oddelení.

**Zákazník ako funkcia operatívneho riadenia** zaručuje spoločné úsilie všetkých oddelení v podniku dosiahnuť najvyššiu možnú úroveň spokojnosti zákazníka s produktmi či službami organizácie.

**Marketing ako integračná funkcia a zákazník ako kontrolná funkcia** zabezpečujú integrované a koordinované aktivity všetkých oddelení, ktorých spätnou väzbou je spokojný zákazník.

### 2.3 Zásady vytvorenia oddelenia

Základom pre vybudovanie marketingového oddelenia vo firme je zachovať princíp účelnosti, pomocou ktorého organizácia prispôsobuje členenie vonkajším a vnútorným podmienkam. Organizácia, ktorá sa usiluje o vytvorenie marketingového oddelenia ako inštitucionálne centrum pre implementáciu marketingových podnikateľských prístupov by mala najprv splniť nasledujúce podmienky:

- Vymyslieť a naplánovať všetky kroky stratégie implementácie marketingových činností
- Zabezpečiť personálne obsadenie, zostaviť tím ľudí, ktorí disponujú ekonomickým alebo obchodným vzdelaním a praxou
- Začleniť marketingové oddelenie do organizačnej štruktúry podniku
- Určiť informačné a organizačné vzťahy s ostatnými oddeleniami podniku
- Vytvoriť organizačné členenie oddelenia marketingu, hierarchické usporiadanie a rozdeliť úlohy, ktoré budú zodpovedať náplni práce jednotlivých pracovníkov
- Vybudovať jednotný systém marketingových informácií a následne tento systém aplikovať, či už na externé marketingové systémy alebo na interný systém organizácie.  
(Ďaďo a kol., 2006, s. 143)

Podľa Pajtinkovej Bartákovéj a Gubíniovej (2012, s. 11), medzi faktory výrazne ovplyvňujúce proces realizácie marketingového manažmentu patria:

- Zmeny v preferenciách spotrebiteľov – narastajúci objem spotreby, zmeny v štruktúre spotreby a preferenciách zákazníkov.
- Vznik nových foriem konkurencie a narastajúca sila konkurencie.
- Potreba hospodárnosti a efektívnosti zvyrazňuje nutnosť zavedenia nových prvkov do podnikového riadenia, vrátane marketingového.
- Rozvoj informačných technológií umožňuje subjektom zdieľať informácie a meniť celkové obchodné postupy spôsobom, ktorý bol v minulosti nerealizovateľný.
- Čoraz silnejšie postavenie zákazníkov a koncentrácia kúpnej sily, je možné pozorovať racionálnym správaním sa zákazníkov pri výbere a preferenciách značky.
- Roztrieštenosť spotrebiteľských trhov dáva priestor realizácii mikromarketingu, ktorý sa vyznačuje realizáciou stratégie pre neustále zmenšujúce sa trhy zákazníkov.
- V dôsledku rastúcej nasýtenosti trhu je potrebné zabezpečiť úspešnosť organizácie v konkurenčnom boji prostredníctvom posilnenia vzťahov s jednotlivými zložkami distribučného reťazca.

## 2.4 Organizácia marketingového oddelenia

Spoločnosť musí mať marketingové oddelenie, ktoré sa stará o realizáciu marketingových stratégií a plánov podniku. Čím je spoločnosť menšia, tým má menší počet pracovníkov zaoberajúcich sa marketingom. Ako sa zvyšuje expanzia firmy, rozširuje sa aj činnosť marketingového oddelenia. Do kompetencií marketingu je možné zahrnúť marketingový výskum, riadenie predajných činností, vytváranie reklamy alebo služby zákazníkom.

Vo veľkých organizáciách pracuje mnoho marketingových špecialistov. Každý pracovník sa špecializuje na iný druh činnosti, sú pracovníci zaoberajúci sa výskumom trhu, špecialisti zodpovední za produkty, marketingoví špecialisti, predajní manažéri, odborníci na reklamu a iní. (Kotler, 2012, s. 112)

Kita a kol. (2005, s. 180) uvádzajú že moderné marketingové oddelenie môže byť usporiadané rôznymi spôsobmi:

**Organizácia marketingového oddelenia podľa hlavných činností (funkčná organizácia)** patrí medzi najbežnejšie formy organizácie marketingu v podniku. Marketingoví pracovníci sú zodpovední za rôzne marketingové činnosti a funkcie. Podľa obrázku č. 1 tvoria marketingové oddelenie piati uvedení špecialisti. Ako hlavnú výhodu tejto organizácie je možné

uviesť jednoduchosť riadenia. Napriek tomu však môže dôjsť k zníženiu efektívnosti oddelenia a to z dvoch dôvodov:

- Môže nastať situácia, kedy produkty, ktoré funkční manažéri obľubujú menej budú odmietané
- Funkčné skupiny môžu začať medzi sebou súťažiť o získanie väčšieho rozpočtu a lepšej pozície, a tým môže mať vrcholový manažment ťažkosti pri koordinácii všetkých marketingových aktivít

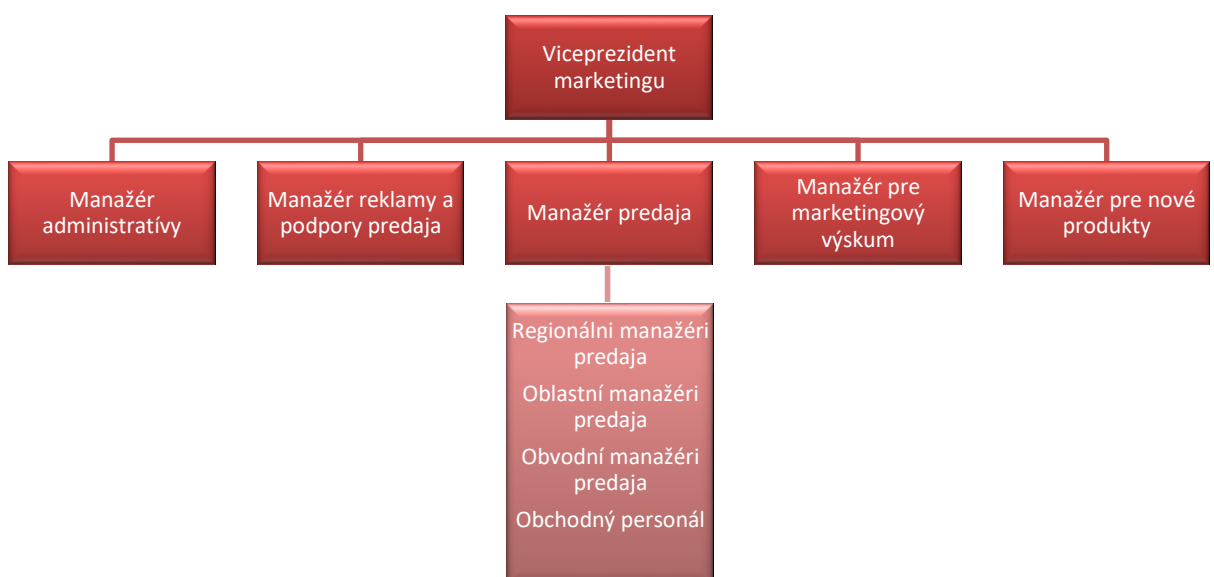
Obrázok 1 Funkčná organizácia marketingového oddelenia



Zdroj: Kita a kol. 2005

**Organizácia marketingového oddelenia podľa zemepisných oblastí (teritoriálna organizácia)** sa najčastejšie využíva v podnikoch, ktorých produkty sa predávajú na úrovni národnej ale aj medzinárodnej. Teritoriálna organizácia pomáha predajcom k lepšiemu usídleniu v danej lokalite, lepšie spoznať svojich zákazníkov, minimalizovať náklady a stratu času.

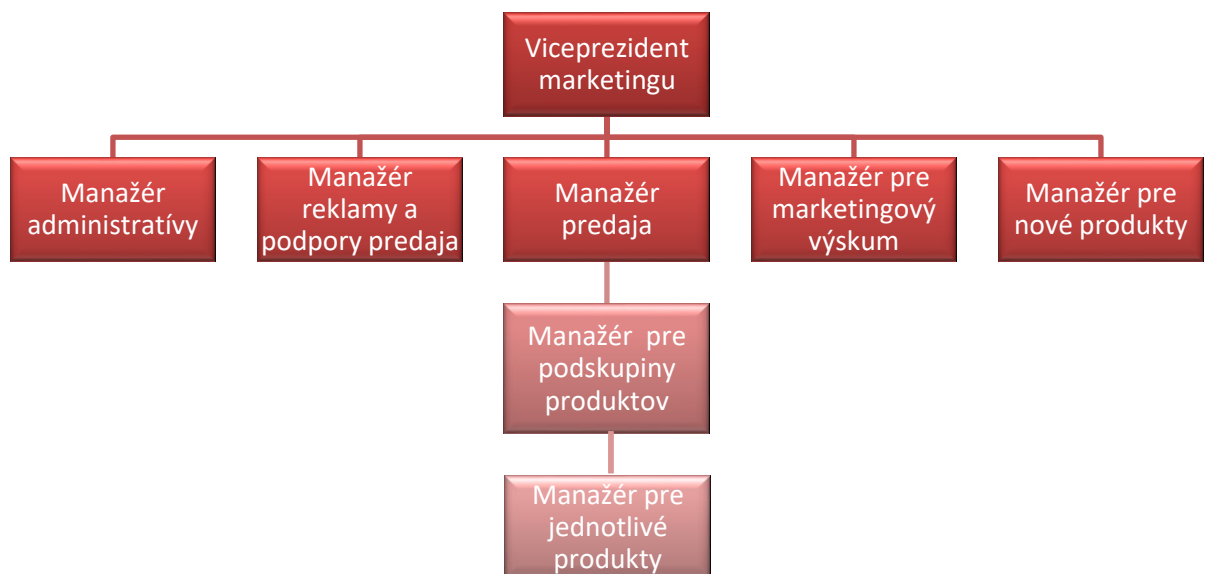
Obrázok 2 Teritoriálna organizácia marketingového oddelenia



Zdroj: Kita a kol., 2005

**Organizácia manažmentu podľa produktov (produktová organizácia)** funguje v spoločnostiach, ktoré sú charakteristické výrobou mnohých produktov alebo značiek. Na čele stojí manažér produkcie, ktorý vedie niekoľkých manažérov produktových skupín. Títo manažéri riadia ďalších manažérov produktov alebo značiek, za ktoré zodpovedajú. Úlohou produktového manažéra je vytvorenie a implementácia stratégie a marketingového programu pre konkrétny druh produktu.

Obrázok 3 Produktová organizácia marketingového oddelenia



Zdroj: Kita a kol. , 2005

Výhodou produktovej organizácie je schopnosť manažéra koordinovať celý marketingový mix produktu a dokáže rýchlejšie reagovať na problémy súvisiace s produktom. Takto orientovaný manažment je vhodným priestorom na školenie mladých pracovníkov, ktorí sa takto dokážu oboznámiť s rôznymi oblasťami činnosti firmy. Tento systém však vyžaduje vyššie náklady, preto mnoho organizácií v súčasnosti zvažuje úlohy produktových manažérov. Riešenie tohto problému častokrát nachádzajú v kombinácii produktových manažérov s inými pracovnými pozíciami zodpovednými za produkty či služby.

**Organizácia manažmentu podľa trhov** sa zavádza v organizáciách, ktoré dodávajú rôzne produkty na rôzne typy trhov s rôznymi potrebami a preferenciami. Štruktúra manažmentu podľa trhov sa veľmi podobá produktovej organizácii (obr. č. 3). Manažéri sú zodpovední za spracovanie dlhodobých a ročných plánov predaja a zisku na svojich trhoch. Spolupracujú s rôznymi funkciami ako sú s marketingový výskum, predaj, reklama a iné. Prednosťou tejto organizácie je usporiadanie firmy na základe potrieb a prianí špecifických zákazníckych segmentov. (Kita a kol., 2005, s. 180)

Ako uvádza Staňková (2013, s.170), na základe výsledkov výskumu boli preukázané skúsenosti s organizáciou marketingu v zdravotníckych zariadeniach:

- vlastné marketingové oddelenie je síce finančne náročnejšie, ale pokiaľ má podporu od manažmentu nemocnice, môže lepšie uplatňovať princípy marketingového riadenia,
- funkcia marketingového pracovníka je v mnohých zariadeniach obmedzená len na marketingové komunikačné aktivity a touto funkciou býva poverený tlačový hovorca,
- napriek tomu, že niektoré nemocnice mali marketingové činnosti zabezpečované vo forme outsourcingu, sa tento spôsob v praxi ukázal ako neefektívny.

## 2.5 Pozícia marketingového manažéra

Medzi hlavné funkcie marketingu patrí aj aktivizácia dopytu a tak isto vytváranie priaznivého obrazu organizácie na trhu. Na činnosť marketingu v organizáciách dohliada pracovník na pozícii marketingového manažéra, ktorý ako súčasť strategického vedenia organizácie podlieha vedeniu, či už riaditeľa organizácie alebo marketingovému riaditeľovi na regionálnej úrovni. Úlohou marketingového manažéra je vypracovávať marketingové stratégie, plánovať a zabezpečovať realizáciu marketingových aktivít, tvorba produktov a služieb a ich prezentácia zákazníkom alebo plánovanie finančných výdajov na realizáciu marketingovej kampane. Okrem spomenutých úloh musí marketingový manažér vykonávať aj personálne činnosti, medzi ktoré patrí vedenie podriadených zamestnancov, určovanie pracovných úloh a kontrola ich plnenia, motivácia a osobný rozvoj zamestnancov. Marketingový manažér tiež zodpovedá za externú komunikáciu - tzv. public relations a aktivity s tým spojené, ako napríklad prezentácia podniku v médiách a prostredníctvom webových stránok, vytváranie pozitívneho obrazu o spoločnosti alebo organizácia eventov pre zákazníkov a partnerov spoločnosti. V niektorých organizáciách môže marketingový manažér spravovať aj internú komunikáciu, pomocou ktorej môže manažér organizovať interné eventy, spravovať informácie vo firemnom informačnom systéme a tiež zabezpečovať komunikáciu medzi vedením spoločnosti a zamestnancami.

Úspešnosť predaja produktov alebo služieb spoločnosti závisí od efektívnej spolupráce marketingového a obchodného oddelenia. Spolupráca týchto dvoch subjektov sa sústreďuje predovšetkým na výmenu informácií o zákazníkoch, poskytovanie podpory predaja vo forme zabezpečenia reklamy, inzercie, propagačných materiálov a letákov. Existuje však stále

mnoho organizácií, ktoré neprikladajú význam pozícii marketingového manažéra. V takýchto organizáciách môže plniť funkciu marketingového špecialistu riaditeľ spoločnosti alebo obchodné oddelenie. Rozhodnutie podniku investovať do vytvorenia pozície marketingového manažéra môže viesť k získaniu koncepčného a strategického prístupu k propagácii svojich produktov a služieb, spoznanie trhu a nových zákazníkov. (Urbínová, 2010)

### 3 MARKETINGOVÉ RIADENIE ZDRAVOTNÍCKYCH ZARIADENÍ

Na marketingovom riadení zdravotníckeho zariadenia sa musia podieľať všetci pracovníci zdravotníckeho zariadenia, nielen marketingový pracovník alebo marketingové oddelenie. Zamestnanci musia byť oboznámení s dôležitosťou marketingového riadenia, musia poznať poslanie, ciele a vízie podniku a musia tvoriť zohratý tím, ktorý smeruje k dosiahnutiu stanovených cieľov. Marketingové riadenie je možné definovať ako proces plánovania, organizovania, personálneho zabezpečenia, vedenia a kontroly, ktorého cieľom je uspokojiť potreby a prania zákazníka v súlade so stanovenými cieľmi podniku. Činnosť marketingového riadenia súvisí so všetkými úrovňami riadenia, od strategického, cez taktické až po operatívne. (Staňková, 2013, s. 133)

#### 3.1 Implementácia marketingového riadenia

Staňková (2013, s. 169) rozdeľuje proces implementácie marketingového riadenia do piatich základných fáz:

##### 3.1.1 Prípravná fáza

V prípravnej fáze implementácie je dôležité najprv identifikovať potrebu riešiť problémy marketingu v zdravotníckom zariadení. Vedenie nemocnice musí najprv určiť, že marketingové riadenie zariadenia je v súčasnej dobe nevyhnutné, preukázať jeho pomoc pri riešení vybraných problémov a vytvoriť plán začlenenia marketingu do komplexného riadenia nemocnice. Výsledkom prípravnej fázy je transformácia potrieb do požiadaviek a presne definované špecifikácie:

- Prečo je nutná realizácia marketingového riadenia?
- Čo bude cieľom marketingového oddelenia?
- Aké budú požiadavky na personálne zabezpečenie?
- Aké prínosy vyplynú z implementácie marketingového riadenia?

##### 3.1.2 Analytická fáza

Cieľom analytickej fázy je stanoviť prvotné podmienky pre implementáciu marketingového riadenia v zdravotníckom zariadení. Táto fáza sleduje príležitosti a hrozby, ktoré musí nemocnica pri svojom riadení brať do úvahy a vymedziť ich predpokladané dôsledky. Nemocnica sa musí riadiť podľa zákonom, vyhlášok alebo predpisov, musí sa prispôbiť vplyvu demografických ukazovateľov či sociálnych trendov ale aj technologickému,



ekonomickému či environmentálnemu vývoju. Úlohou zdravotníckeho zariadenia v tejto fáze je analyzovať vplyv stakeholderov, s dôrazom na vplyv dodávateľov, zdravotných poisťovní, samotných pacientov ale aj na vplyv štátnych orgánov a iných inštitúcií. Výsledkom druhej fázy musí byť definovanie kritických faktorov úspechu, teda aké kľúčové faktory musí nemocnica mať, aby dosiahla úspech na trhu a následne tieto faktory zhodnotiť vo vzťahu vlastnej a konkurenčnej nemocnice. Výsledná analýza musí taktiež potvrdiť potrebnosť marketingového riadenia.

### 3.1.3 Plánovacia fáza

Plánovacia fáza vyjednáva a uzatvára spoločnú dohodu o postupe a spôsobe začlenenia marketingu do organizačnej štruktúry zdravotníckeho zariadenia. Pri tvorbe plánu implementácie sa zameriava na vymedzenie právomocí a zodpovednosti, vymedzenie marketingových cieľov, stratégií a nástrojov a väzieb na ostatné zložky riadenia. Management nemocnice musí vyjadriť svoje požiadavky na marketingové činnosti, posúdiť funkčné riešenie marketingového riadenia a získať podporu od všetkých členov managementu, ostatných zamestnancov ale aj od zriaďovateľa nemocnice. Dôležitou časťou plánovacej fázy je určenie formy organizácie marketingu. Marketing v nemocnici je možné zabezpečiť tromi základnými formami:

- Vlastné marketingové oddelenie
- Vlastný pracovník marketingu
- Outsourcing

Konkrétny výber spôsobu organizácie marketingu v zdravotníckom zariadení ovplyvňujú rôzne faktory, veľkosť nemocnice, forma podnikania, finančná situácia, konkurenčné postavenie alebo súčasná organizačná štruktúra. Súčasťou plánovacej fázy musí byť stanovenie interných mechanizmov kontroly marketingového riadenia.

### 3.1.4 Realizačná fáza

Realizácia implementácie marketingového riadenia znamená pre organizáciu situáciu, kedy je potrebné pre fungovanie nemocnice realizovať projekt zmeny. Podstatou činností realizačnej fázy je vytvorenie organizačného zabezpečenia marketingu a realizácie marketingových aktivít. V súvislosti s realizáciou je nevyhnutné riešiť nasledujúce problémy:

- Nepochopenie filozofie marketingu

- Nezájem zamestnancov
- Nedostatočná podpora zo strany zriaďovateľa
- Nedostatočné personálne zabezpečenie marketingových aktivít
- Chýbajúce finančné prostriedky na realizáciu marketingových aktivít

Pre úspešnosť realizácie marketingových aktivít je potrebné zabezpečiť, aby bola zaistená podpora vedenia nemocnice, zamestnancov a zriaďovateľa, zabezpečiť proces kontroly a určiť zodpovedné osoby, stanoviť ciele, úlohy a motivačné nástroje.

### 3.1.5 Kontrolná fáza

Cieľom poslednej kontrolnej fázy je zhodnotenie implementácie marketingového riadenia a vyvodit' závery pre ďalšie riadenie. Ako kontrolný nástroj sa využíva autoevaluačný dotazník pre hodnotenie úrovne marketingového riadenia. Tento dotazník pochádza z projektu vytvoreného na Fakulte managementu a ekonomiky s cieľom pomôcť vyhodnotiť úroveň marketingového riadenia. Obsahuje 4 základné časti:

**Strategické riadenie nemocnice** – tvorí základné východisko pre úspešné marketingové riadenie nemocnice. Predpokladá, že marketingové riadenie je súčasťou riadenia celej organizácie a musí byť v súlade s ostatnými prvkami riadenia.

**Organizácia a úloha marketingu v nemocnici** – napomáha k hodnoteniu postavenia marketingového oddelenia v nemocnici, úrovni marketingovej komunikácie alebo finančnej perspektívy marketingu.

**Marketingová komunikácia** – cieľom je zhodnotiť úroveň marketingovej komunikácie, marketingového komunikačného plánu ale aj previazanosť plánu s ostatnými aktivitami s dôrazom na komunikáciu vonkajšiu ale aj vnútornú.

**Hodnotenie účinnosti marketingových aktivít** – dotazník zahŕňa základné perspektívy a vnímanie účinnosti marketingového riadenia vzhľadom ku klientom nemocnice, ktorí tvoria centrum záujmu marketingového riadenia každej organizácie.

## 3.2 Marketingová situačná analýza

Marketingová situačná analýza systematicky skúma marketingovú situáciu určitého subjektu trhu a jeho stav v troch časových horizontoch – doterajší vývoj, súčasný stav a odhad potenciálneho budúceho vývoja. Úlohou situačnej analýzy organizácie je identifikácia slabých a silných stránok, konkurencie, možných príležitostí organizácie a hrozieb prichádzajúcich

z okolitého prostredia. Výsledky analýzy slúžia ako podklad pre stanovenie marketingových cieľov a stratégií, organizácie marketingu, marketingového informačného systému a podobne. Aby bola situačná analýza účinná, musí zahŕňať všetky základné marketingové aktivity organizácie, čo znamená, že musí byť komplexná. Práve pomocou tejto analýzy môžu byť objasnené príčiny marketingových hrozieb a problémov. (Kozel a kol., 2006, s. 38)

Základom marketingovej situačnej analýzy by mali byť skutočné fakty a mala by obsahovať nasledujúce skutočnosti:

**Analýza makroprostredia** – makroprostredie je z pohľadu zdravotníckeho zariadenia ťažko ovplyvniteľné, ale je potrebné ho rešpektovať a zohľadňovať pri procesoch riadenia podniku.

**Analýza vonkajšieho mikroprostredia (mezoprostredia)** – pri tejto analýze ide o prostredie nemocnice, ktoré ovplyvňuje fungovanie nemocnice pomocou zainteresovaných strán. Miera ovplyvniteľnosti tohto prostredia závisí na spôsoboch a nástrojoch akými bude organizácia toto okolie ovplyvňovať.

**Analýza vnútorného mikroprostredia** – základom pre zostavenie tejto analýzy je charakterizovať vnútorné faktory nevyhnutné pre riadenie zariadenia, ako sú ľudské zdroje, finančné zdroje, materiálno – technické vybavenie, spôsob riadenia organizácie, kultúra zdravotníckeho zariadenia a podobne. (Staňková, 2013, s. 141)

### 3.2.1 Analýza makroprostredia

Kozel a kol. (2006, s. 16) uvádzajú, že makroprostredie predstavuje nepredvídateľné vplyvy okolia organizácie. Makroprostredie neustále pôsobí na činnosť organizácie, ktorému sa organizácia snaží pružne prispôbiť. Pod pojem makroprostredie patrí množstvo vplyvov a ich vývojových trendov, ktoré je nutné monitorovať a systematicky analyzovať, aby bolo možné odhadnúť následky ich pôsobenia.

Pre analýzu makroprostredia je vhodné použiť PEST analýzu, ktorá člení okolité faktory organizácie do štyroch základných skupín:

**Politické a legislatívne faktory** – členstvo v nadnárodných a medzinárodných organizáciách, stabilita politickej situácie, právne a inštitucionálne prostredie.

**Ekonomické faktory** – súčasný stav a budúci vývoj základných ekonomických ukazovateľov (výška inflácie a nezamestnanosti, hrubý domáci produkt alebo spôsob financovania zdravotnej starostlivosti a podobne).

**Sociálne a demografické faktory** – demografická štruktúra obyvateľov, životná úroveň a štýl populácie, úroveň vzdelanosti, morbidita a mortalita, ochrana životného prostredia.

**Technické a technologické faktory** – úroveň vedy a výskumu v oblasti zdravotnej starostlivosti, dostupnosť nových technológií. (Borovský a Smolková, 2013, s. 55)

### 3.2.2 Analýza vonkajšieho mikroprostredia (mezoprostredia)

Analýzu mezoprostredia je možné uskutočniť pomocou Porterovej analýzy konkurenčnej pozície firmy v odvetví, ktorú Hanzelková a kol. (2009, s. 109) vysvetľujú ako analýzu, ktorá slúži k zmapovaniu faktorov ovplyvňujúcich vyjednávaciu pozíciu organizácie v odvetví. Medzi sledované faktory patrí vyjednávací sila zákazníkov, vyjednávací sila dodávateľov, hrozba vstupu nových konkurentov do odvetvia, hrozba substitútov a rivalita organizácií pôsobiacich v rovnakom odbore.

Staňková (2013, s.154) popisuje jednotlivé sily nasledovne:

#### **Prvá sila – Hrozba vstupu novej konkurencie**

V záujme zdravotníckeho zariadenia je zistiť, či existujú bariéry vstupu novej zdravotníckej organizácie na trh, ako by mohlo nové zdravotnícke zariadenie ovplyvniť konkurenčný tlak na už fungujúce nemocnice a aká je pravdepodobnosť, že takáto situácia nastane. Najčastejšími prekážkami vstupu do odvetvia bývajú legislatívne obmedzenia, záväzky so zdravotnými poisťovňami alebo náročnosť technologického vybavenia a personálu a náklady s nimi spojené.

#### **Druhá sila – rivalita medzi organizáciami pôsobiacimi v rovnakom odbore**

Intenzita konkurenčnej rivality motivuje zdravotnícke zariadenia k zvyšovaniu kvality poskytovaných služieb a k lepšiemu uspokojovaniu prání a potrieb pacientov. Nemocnice si zvyčajne nekonkurujú vo všetkých poskytovaných službách. Rivalita u niektorých druhov služieb môže byť výraznejšia, u niektorých druhov naopak, menej výrazná. Pre určenie miery rivality medzi organizáciami sa používajú nástroje tzv. benchmarkingu, ktorý Staňková podľa Exnera et al. (2013, s. 155) definuje ako systematické sledovanie konkurencie podľa vopred stanovených parametrov.

#### **Tretia sila – vyjednávací sila dodávateľov**

Vyjednávaciu silu dodávateľov určuje samotný počet dodávateľov a úroveň ich špecializácie. Tieto faktory majú výrazný vplyv na schopnosti dodávateľov pri vyjednávaní

podmienkach obchodnej transakcie. Keďže zdravotnícke zariadenia podliehajú zákonu o verejných zákazkách, môžu si sami určiť podmienky pre výberové konanie, čo v tomto prípade znamená určitú výhodu. Naopak, pri finančných problémoch organizácie sa môže prejaviť negatívna stránka vyjednávacej sily dodávateľov. V prípade oneskorenia platieb môže dodávateľ svojím vplyvom ohroziť prevádzku organizácie tak, že oneskorí alebo obmedzí dodávky tovaru do zdravotníckeho zariadenia.

#### **Štvrtá sila – vyjednávacía sila zákazníkov**

Zákazníkom v odbore zdravotnej starostlivosti môže byť pacient, odporúčajúci lekár alebo inštitúcia. Primárnym zákazníkom z pohľadu nemocnice je však platca poskytnutých služieb – zdravotná poisťovňa. Z hľadiska lekárov, pacientov a inštitúcií je veľmi podstatná segmentácia, teda rozdelenie trhu na segmenty. Staňková podľa Exnera et al. (2013, s. 156) segmentuje trh zákazníkov dvomi spôsobmi. Prvý spôsob je tzv. klasický typ segmentácie, ktorý zahŕňa demografické, indikačné, výkonové, nákladové alebo výnosové kritériá. Druhým spôsobom segmentácie sú behaviorálne kritériá založené na správaní zákazníkov, napríklad segmentácia zákazníckej lojality, hospitalizačná segmentácia alebo motivačná segmentácia.

#### **Piata sila – Hrozba substitútov**

Pod pojmom substitút je možné chápať druh služby, či už z rovnakého alebo iného odvetvia, ktoré môžu dané služby nahradiť. Tieto služby majú pre cieľovú skupinu zákazníkov rovnakú funkciu, napriek tomu, že sú postavené na odlišnej technológii. Vzhľadom k špecifikácii služieb v zdravotníctve je hrozba substitútov v tomto odbore nízka. Medzi služby, ktoré môžu zastávať charakter substitútu patria domovy dôchodcov, hospice, zariadenia starostlivosti o dlhodobo chorých alebo agentúry domácej ošetrovacej starostlivosti. (Staňková, 2013, s. 154 - 156)

### **3.2.3 Analýza vnútorného mikroprostredia**

Pre analyzovanie vnútorného mikroprostredia je vhodné použiť SWOT analýzu. Táto analýza objasňuje vlastnú konkurencieschopnosť zdravotníckej organizácie v rámci relevantného odvetvového prostredia. Tvorí logický rámec vedúci k systematickému skúmaniu vnútorných predností a slabín, vonkajších príležitostí a hrozieb ale aj k vytvoreniu základných strategických alternatív, o ktorých môže zdravotnícke zariadenie uvažovať. SWOT analýza

zahŕňa faktory vonkajšieho prostredia zdravotníckej organizácie ale aj faktory samotného prostredia v nemocnici - vnútorného prostredia. (Zamazalová, 2010, s.104)

Zamazalová (2010, s. 104) uvádza, že SWOT analýza je akronym anglických slov, ktoré charakterizujú jednotlivé časti tejto analýzy:

**Strengths** (Silné stránky) zahŕňajú vlastnosti zdravotníckej organizácie, ktoré zvýhodňujú jej postavenie na trhu.

**Weaknesses** (Slabé stránky) je možné definovať ako prekážky v efektívnom rozvoji nemocnice, ktoré by mali byť čo najskôr eliminované.

**Opportunities** (Príležitosti) otvárajú zdravotníckej organizácii ďalšie možnosti k lepšiemu využitiu disponibilných zdrojov a jednoduchšiemu dosiahnutiu stanovených cieľov. Príležitosť je možné nájsť na aktuálnych ale aj na novovznikajúcich trhoch s neuspokojenými potrebami. Medzi príležitosťami majú najväčšiu váhu tie faktory, ktoré sú zo strany konkurencie ťažko kopírovateľné.

**Threats** (Hrozby) predstavujú určitú prekážku pre činnosť zdravotníckeho zariadenia v okolí organizácie, ktorá môže dokonca ohroziť jeho postavenie.

Úspešnosť SWOT analýzy závisí na správnom a objektívnom výbere jednotlivých kritérií analyzovaného projektu. Pri spracovávaní SWOT analýzy je nevyhnutné objektívne zhodnotiť slabé aj silné stránky a rovnako je potrebné vyhnúť sa nedoceňovaniu príležitostí a podceňovaniu hrozieb. Všetky prvky analýzy musia vytvárať komplexný obraz pôsobenia vonkajších aj vnútorných faktorov. Silné a slabé stránky zobrazujú interné faktory, ktoré sa zvyčajne porovnávajú s konkurenciou. Na základe uvedeného je možné konštatovať, že kritický bod úspešnosti SWOT analýzy je dokonalé poznanie konkurencie a objektivita pohľadu na postavenie zariadenia voči nej. Prvky príležitostí a hrozieb je nutné charakterizovať z pohľadu vonkajších ale aj vnútorných vplyvov. (Borovský a Smolková, 2013, s. 47)

#### 4 ZHRNUTIE POZNATKOV TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť diplomovej práce je spracovaná na základe poznatkov z odbornej literatúry. Práca je zameraná na charakteristiku marketingu a jeho úlohy v zdravotníctve, marketingového riadenia zdravotníckych zariadení, ktoré zahŕňa analýzu prostredia či marketingový mix a teoretické podklady pre vytvorenie, organizáciu alebo fungovanie marketingového oddelenia v zdravotníckom zariadení. Uvedené poznatky slúžia ako podklady pre spracovanie praktickej časti diplomovej práce.

V prvej kapitole s názvom marketing a jeho úloha v zdravotníctve sa práca venuje obecnej definícii marketingu a jeho špecifikácii v zdravotníctve. Keďže zdravotná starostlivosť má charakter služby je nutné definovať aj trhový mechanizmus súvisiaci s poskytovaním služieb. Následne sa práca zaoberá témou marketingového mixu, či už z pohľadu poskytovateľa služby alebo z pohľadu zákazníka. V závere prvej kapitoly je objasnená marketingová stratégia a plánovanie, ako neoddeliteľná súčasť marketingového riadenia organizácie. Hlavným prameňom odborných informácií k daným témam boli publikácie od autorov ako sú Zlámal, Gburová a Bačík, Birnerová, Borovský a Smolková, Kita spolu s kolektívom ďalších autorov a Kotler.

Ďalšia kapitola práce sa špecifikuje na marketingové oddelenie v organizácii. Je v nej spomenutý vývojový proces marketingového oddelenia od jednoduchých až po zložitejšie formy aplikované do marketingového riadenia veľkých organizácii v súčasnosti. Následne sú definované možnosti postavenia oddelenia marketingu a zásady, ktoré je treba akceptovať pri vytváraní tohto oddelenia. Druhú kapitolu uzatvárajú možnosti organizácie marketingového oddelenia a úlohy marketingového manažéra v procese marketingového riadenia. V tejto časti práce boli poznatky čerpané prioritne od Kotlera, Čihovskej, Kitu, Staňkovej, Urbínovej, Pajtinkovej Bartákovej a Gubíniovej.

V poslednej tretej kapitole sa práca zameriava na marketingové riadenie zdravotníckych zariadení. Prvou analyzovanou problematikou boli fázy implementácie procesu marketingového riadenia. Záver tretej kapitoly tvorí marketingová situačná analýza, v ktorej sú charakterizované jednotlivé analýzy prostredia organizácie a konkrétne nástroje použité pri ich analýze. Informácie o problematike marketingového riadenia pochádzajú od Staňkovej, Kotlera, Gburovej a Bačíka, Jakubíkovej, Kozla, Zamazalovej, Borovského a Smolkovej.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 CHARAKTERISTIKA UNIVERZITNEJ NEMOCNICE MARTIN

Obrázok 4 Univerzitná nemocnica Martin



Zdroj: [www.unm.sk](http://www.unm.sk)

### 5.1 Základné informácie o zdravotníckom zariadení

Univerzitná nemocnica Martin je podľa zákona NR SR č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov verejným obstarávateľom.

**Názov zariadenia:** Univerzitná nemocnica Martin

**Adresa:** Kollárova 2, 036 59 Martin, Slovenská republika

**Právna forma:** Príspevková organizácia

**Druh vlastníctva:** Štátne

**Generálny riaditeľ:** MUDr. Dušan Krkoška, PhD., MBA

**Medicínsky riaditeľ:** Doc. MUDr. Dalibor Murgaš, PhD.

**Ekonomický riaditeľ:** Ing. Stanislav Škorňa

**IČO:** 00365327

**Webová stránka:** [www.unm.sk](http://www.unm.sk)

**tel.:** +421 43 420 35 97

**fax:** +421 43 413 16 20

### **5.1.1 Poslanie a súčasnosť**

Univerzitná nemocnica Martin je nadregionálnym zdravotníckym zariadením s výnimočnými pracoviskami. Viac ako polovica pacientov pochádza z iných regiónov Slovenska. Zariadenie ponúka komplexné zdravotnícke služby s diagnosticko - liečebným zameraním v širokom rozsahu poskytovanej zdravotnej starostlivosti. Zabezpečuje špecializovanú ústavnú a ambulantnú zdravotnú starostlivosť, nepretržitú ústavnú pohotovostnú službu, odbery orgánov a tkanív od dobrovoľných darcov a transplantácie obličiek a krvotvorných buniek. V predchádzajúcich rokoch zariadenie prijalo na hospitalizáciu viac ako 30 – tisíc pacientov a zrealizovalo viac ako 8 – tisíc výkonov jednodňovej chirurgie. Zariadenie disponuje 838 akútnymi lôžkami, 18 lôžok je na klinike anesteziológie a intenzívnej medicíny pre deti a dospelých a 84 lôžok sa nachádza na jednotkách intenzívnej starostlivosti pri základných oddeleniach. V nemocnici je tiež umiestnené aj hemodialyzačné pracovisko.

Univerzitná nemocnica Martin spolupracuje s Jesseniovou lekárskou fakultou Univerzity Komenského, vytvára základy pre výučbu, výchovu a vzdelávanie študentov medicíny. Pracoviská zariadenia spolupracujú na riešení vedecko – výskumných metód, vedeckých grantov a klinických štúdií s vysokým odborným prínosom. Kvôli spolupráci zariadenia s lekárskou fakultou pri vzdelávaní budúcich lekárov je nemocnica na vrchole medicínskeho pokroku, čo v konečnom dôsledku pocítia hlavne pacienti, ktorí sú liečení unikátnymi liečebnými metódami. Kvalita poskytovaných zdravotníckych služieb sa odzrkadľuje v prieskume spokojnosti pacientov s poskytovanou zdravotnou starostlivosťou, ktorý bol realizovaný v roku 2015 inštitútom INEKO. (UNM, 2016)

### **5.1.2 Vízia a strategické ciele**

Univerzitnú nemocnicu Martin tvorí tím zamestnancov, ktorých súčasným mottom a zároveň aj víziou do budúcnosti sú spokojní pacienti odchádzajúci z nemocnice s perspektívou zdravého a plnohodnotného života.

Jedným z cieľov je poskytovanie takých zdravotníckych služieb, ktorých konečným cieľom je zlepšovanie zdravotného stavu, zvyšovanie kvality života a spokojnosti ľudí, o ktorých sa Univerzitná nemocnica stará.

Ďalším cieľom systému manažérstva kvality v zdravotníckom zariadení je do ďalších rokov úspešne zvládnuť externé audity normy ISO 9001:2008, ktoré potvrdia trvalé zlepšovanie zavedeného systému manažérstva kvality a poskytovaných služieb a pripraviť postupne všetky medicínske laboratóriá na akreditáciu podľa normy ISO 15198.

V rámci systému manažérstva kvality sa bude zvyšovať spokojnosť zdravotníckych pracovníkov, ich vzdelávanie, zlepšovanie medziľudských vzťahov, zvyšovanie motivácie tvorivej práce založenej na etike a empatickej komunikácii.

Rovnako dôležitým cieľom je príprava programu „Zdravie pre ľudí v 21. storočí v regionálnej pôsobnosti“, ktorým sa bude plniť program Svetovej zdravotníckej organizácie „Zdravie pre všetkých v 21. storočí“. (UNM, 2016)

### 5.1.3 História Univerzitnej nemocnice Martin

Prvou písomnou zmienkou o zdravotníctve v Turci je dochovaná darovacia listina kráľa Ladislava IV. z roku 1281, na liečivé termálne pramene Teplica. Pri historickom vývoji zdravotníctva v Turci malo nezastupiteľnú úlohu tiež tradičné slovenské ľudové liečiteľstvo. S Turcom sa spája aj meno priekopníka slovenského lekárstva, humanistického vedca, anatóma, ale i politika, Jána Jessenia pochádzajúceho z Turčianskeho Jasena.

Potreba vybudovať zdravotnícke zariadenie v Turčianskom sv. Martine vplývala najmä zo zlých sociálnych pomerov a nepriaznivého zdravotného stavu obyvateľstva. V Turčianskej župe podľa štatistických údajov zapríčiňovali smrť najčastejšie tuberkulóza, detské "suchoty", črevný katar a záškrť. Vznik nemocnice v Martine čiastočne podmienil aj rozmáhajúci sa priemysel a prítomnosť železničnej križovatky Košicko-Bohumínskej trate a železničných dielní v blízkych Vrútkach.

S výstavbou nemocnice sa začalo na jar 1887 a po rôznych prierahoch s ministerstvom bola v roku 1888 dokončená. Novopostavená župná nemocnica v Turčianskom sv. Martine začala svoju prevádzku v apríli 1889. V prvých rokoch existencie nemocnice sa prijímalo asi 150 - 200 pacientov ročne s rôznymi nešpecifickými črevnými a pľúcnyimi chorobami. Tretinu z nich tvorili chirurgické prípady, úrazy a poranenia.

Martinská nemocnica sa počas 1. svetovej vojny stala záložnou vojenskou nemocnicou, kde sa doliečovali vojaci s vážnymi poraneniami. Personál nemocnice tvoril vedúci lekár, vojenský lekár, rehoľné sestry, osem dobrovoľných sestier Červeného kríža, dvaja ošetrovatelia a dvaja zriadení z radov armády. Poverenie Slovenskej národnej rady 24. novembra 1950

rozhodlo, aby sa martinská nemocnica stala Štátnou oblastnou nemocnicou. V roku 1951 bolo otvorené oddelenie pracovného lekárstva s celoštátnou pôsobnosťou.

V roku 1962 boli v Martine položené základy tretej lekárskej fakulty na Slovensku. Pri rozhodovaní o umiestnení detašovaného pracoviska bratislavskej lekárskej fakulty priamo do Martina, pomohla centrálna geografická poloha mesta s výhodnými komunikačnými spojmi, možnosť ubytovania v internáte pedagogického inštitútu a veľká posteľová kapacita martinkej nemocnice. V roku 1967 bola martinská nemocnica zaradená medzi nemocnice III. typu s názvom Fakultná nemocnica. Pri svojom 100. výročí mala 1129 lôžok a členila sa na 18 kliník, 9 samostatných oddelení, 2 ústavy a mala vlastnú ústavnú lekárňu.

1. júla 2010 bol zmenený oficiálny názov Martinskej fakultnej nemocnice na Univerzitnú nemocnicu Martin. K zmene názvu došlo na základe platnej novely zákona o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti. Vzhľadom na to, že nemocnica pôsobí ako vedecko-výskumná aj výučbová základňa lekárov a má uzatvorenú zmluvu s Jesseniovou lekárskou fakultou Univerzity Komenského, používa oficiálne označenie Univerzitná nemocnica Martin. (UNM, 2016)

## 6 MARKETINGOVÁ SITUAČNÁ ANALÝZA UNIVERZITNEJ NEMOCNICE MARTIN

### 6.1 Analýza makroprostredia

Makroprostredie Univerzitetnej nemocnice Martin ovplyvňuje celý rad dôležitých okolitých faktorov vo viacerých dimenziách. Analýza makroprostredia zdravotníckeho zariadenia bude spracovaná pomocou PEST analýzy. PEST analýza sleduje vplyv politických a legislatívnych, ekonomických, sociálnych a demografických ale aj technologických faktorov, ktoré vplyvajú na UNM.

#### 6.1.1 Politické a legislatívne faktory

Pôsobenie politických a legislatívnych faktorov na činnosť UNM je vzájomne prepojené. Na čele stojí Národná rada Slovenskej republiky, ktorá schvaľuje zákony a novelizácie zákonov. Vláda Slovenskej republiky schvaľuje podzákonné normy, národné programy a materiály súvisiace s programovým vyhlásením vlády. V kompetenciách vlády je tiež schvaľovanie rozpočtov štátnych zdravotných poisťovní, stanovovanie poplatkov za služby súvisiace s poskytovaním zdravotnej starostlivosti alebo určovanie parametrov dostupnosti v minimálnej sieti. Ďalším dôležitým politickým orgánom je Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky. Ministerstvo odborne usmerňuje poskytovanie zdravotnej starostlivosti, vydáva štandardné terapeutické a diagnostické postupy, spravuje sieť študijných odborov a programov zdravotníckych vysokých škôl a univerzít. V oblasti liekovej politiky vypracováva koncepciu liekovej politiky a zabezpečuje jej realizáciu. V rámci zdravotnej starostlivosti Ministerstvo zdravotníctva čiastočne deleguje svoje úlohy a kompetencie na Žilinský samosprávny kraj. Správa ŽSK zabezpečuje plynulé fungovanie nielen UNM ale aj iných nemocníc a zdravotníckych zariadení spadajúcich pod správu ŽSK. Úlohou samosprávneho kraja v súvislosti s politickými faktormi pôsobiacimi na UNM je monitorovať súčasnú sieť poskytovateľov zdravotnej starostlivosti, vydáva povolenia na prevádzku zdravotníckych zariadení a v rámci dozoru nad poskytovaním zdravotnej starostlivosti môže udeľovať sankcie pri zistení porušenia nariadení a predpisov.

Zdravotnícka legislatíva je zložená z viacerých právnych noriem, ktoré upravujú spôsob ochrany zdravia a poskytovania zdravotnej starostlivosti. Základom pre fungovanie zdravotníctva a poskytovanie zdravotnej starostlivosti sú reformné zákony, vydané NRSR. Tieto zákony vedú k zvyšovaniu zodpovednosti jednotlivca za svoj zdravotný stav

prostredníctvom zvýšenia spoluúčasti občanov na hradení nákladov spojených so zdravotnou starostlivosťou.

- Zákon NR SR č. 576/2004 Z. z. o zdravotnej starostlivosti, službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti,
- Zákon NR SR č. 577/2004 Z. z. o rozsahu zdravotnej starostlivosti uhrádzane na základe verejného zdravotného poistenia a o úhradách za služby súvisiace s poskytovaním zdravotnej starostlivosti,
- Zákon NR SR č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve,
- Zákon NR SR č. 579/2004 Z. z. o záchranej zdravotnej službe,
- Zákon NR SR č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení,
- Zákon NR SR č. 581/2004 Z. z. o zdravotných poisťovniach, dohľade nad zdravotnou starostlivosťou.

System zdravotného poistenia na Slovensku je nastavený na poskytovanie zdravotnej starostlivosti a zabezpečovanie funkčnosti systému zdravotného poistenia. Zabezpečenie práva občanov na zdravotné poistenie a bezplatnú zdravotnú starostlivosť vyplýva z článku 40 uvedenom v Ústave Slovenskej republiky. ( Hlavatý a kol., 2011, s. 71)

### **Inštitút zdravotnej politiky**

Inštitút zdravotnej politiky je súčasťou Ministerstva zdravotníctva a jeho úlohou je vykonávanie analytických, strategických a implementačných úloh. Podieľa sa na riešení rôznych požiadaviek ostatných sekcií MZ SR, podľa aktuálnych podnetov rezortu ako aj na vytváraní dlhodobých plánov a stratégií. Úlohou v takýchto procesoch je výber a spracovanie relevantných dát z národných a medzinárodných zdrojov do podkladových materiálov. Spolupracuje s organizáciami zriadenými MZ SR, s inými ministerstvami, Štatistickým úradom Slovenskej republiky a tiež využíva zahraničné kontakty.

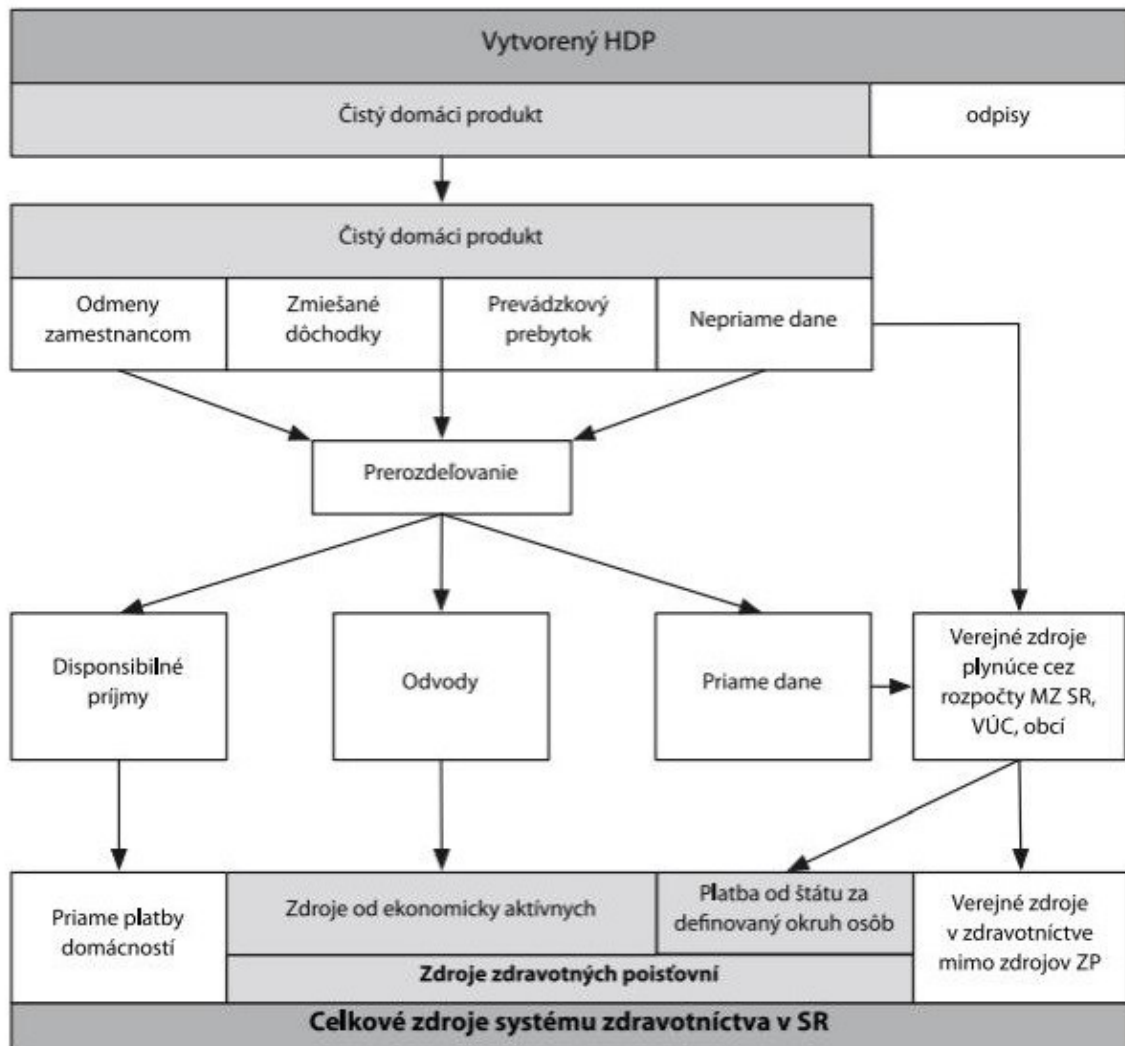
- Nemocnice
  - Výstavba novej univerzitnej nemocnice v Bratislave
  - Obnova infraštruktúry lôžkových zariadení
- Reforma primárnej starostlivosti na Slovensku
  - Budovanie Integrovaných centier zdravotnej starostlivosti
  - Centrá integrovanej zdravotnej starostlivosti
  - Rezidentský program

- Rozširovanie kompetencií všeobecných lekárov
- Regionálna verejná správa v oblasti starostlivosti o zdravie
- Výskum a inovácie v biomedicíne a zdravotníckych technológiách
  - Národná koordinačná jednotka BIOMED/HEALTEC
- Manažment zdravotníckych dát
- Platforma zdravotníckych inovácií
- Medzinárodná spolupráca
- Iné oblasti
  - Príprava štandardných diagnostických a terapeutických postupov
  - Prerozdelenie mechanizmy v zdravotnom poistení
  - Prevencia a kontrola chronických neprenosných ochorení (MZ SR, 2011)

### 6.1.2 Ekonomické faktory

Objem zdrojov v zdravotníctve je ovplyvnený makroekonomickými faktormi nezávislými od vládnej politiky ale aj faktormi s rôznymi segmentmi hospodárskej či sociálnej politiky. Parametre trhu práce, hlavne dynamika rastu miezd ovplyvňujú makroekonomické determinanty zdrojov zdravotníctva. Makroekonomické parametre, ktoré súvisia s tvorbou zdrojov pre zdravotníctvo sa vyvíjali nepriaznivo v dôsledku ekonomickej recesie. Báza pre výpočet poistného sa znižovala na základe poklesu zamestnanosti a spomalenia rastu miezd. Napriek tomu, že sa v prvej polovici roku 2010 rast ekonomiky obnovil, výraznejší obrat v nepriaznivom vývoji na trhu práce nastal až v druhej polovici roku 2010. Dynamický rast miezd, ktorý výrazne ovplyvňuje vývoj zdrojov v zdravotníctve sa od roku 2011 postupne zvyšuje. Medzi faktory, ktoré ovplyvňujú vývoj financovania zdravotníctva patria zlepšenie vývoja na trhu práce, zníženie sadzby pre platby štátu alebo rozdeľovanie druhov príjmov, z ktorých sa platia odvody. Väčšina zdrojov pre financovanie zdravotníctva vzniká druhotným rozdelením prvotných dôchodkov v spoločnosti. Približne 75% zdrojov financovania pochádza z prerozdelenia príjmov. ( Hlavatý a kol., 2011, s. 193)

Obrázok 5 Zjednodušený model pôvodu zdrojov v systéme zdravotníctva

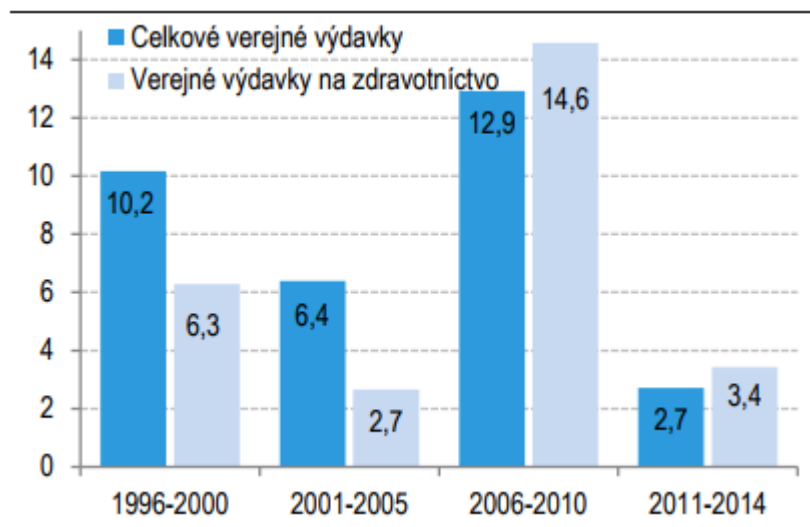


Zdroj: Hlavatý a kol., 2011.

Verejné výdavky Slovenska na zdravotníctvo v posledných rokoch rásli rýchlejšie ako celkové verejné výdavky. Priemerné tempo rastu verejných výdavkov na zdravotníctvo v rokoch 2005 – 2010 presahovalo rast celkových verejných výdavkov. V rokoch 2011 – 2014 sa tento rozdiel zmenšil, no výdavky na zdravotníctvo stále rásli rýchlejšie než celkové verejné výdavky. Slovensko dáva na zdravotníctvo väčší podiel HDP ako je priemer krajín V3, vo výsledkoch však zaostáva. Tieto krajiny dosiahli v priemere o 15 % nižšiu úmrtnosť odvrátiteľnú systémom zdravotnej starostlivosti (ročne o 1890 menej úmrtí v prepočte na slovenskú populáciu) a ich obyvatelia sa dožívajú vyššieho veku (očakávaná dĺžka života žien je o päť mesiacov vyššia, mužov o šesť mesiacov vyššia).



Obrázok 6 Porovnanie verejných výdavkov



Zdroj: MF SR, 2016

Celkové výdavky zdravotných poisťovní v roku 2015 dosiahli 4,2 mld. eur (5,4 % HDP), z toho 4,0 mld. eur (5,1 % HDP) vynaložili na zdravotnú starostlivosť. Z jednotlivých oblastí výdavkov na zdravotnú starostlivosť sa v roku 2015 najviac prostriedkov vynaložilo na lekárne (904 mil. eur, 1,1 % HDP), všeobecné nemocnice (890 mil. eur, 1,7 % HDP) a spoločné a vyšetrovacie zložky (SVLZ, napríklad CT, MR a laboratórne vyšetrenia; 440 mil. eur, 0,5 % HDP). Najväčší medziročný nárast zaznamenali výdavky na mobilné hospice (34,8 %), jednoduchú zdravotnú starostlivosť (30,3 %) a domy ošetrovateľskej starostlivosti. Naopak poklesli výdavky na špecializovanú ambulatnú starostlivosť vrátane liekov typu A a dialýzy. (MF SR, 2016)

### 6.1.3 Sociálne a demografické faktory

Univerzitná nemocnica Martin stavia filozofiu poskytovania zdravotnej starostlivosti na pilieroch Charty práv pacienta v Slovenskej republike a Európskej charte práv pacientov v zmysle myšlienky, že zdravie je jednou z najdôležitejších ľudských hodnôt. Každý človek má právo na zdravé životné podmienky a životné prostredie, na ochranu zdravia, na zdravotnú starostlivosť a pomoc v prípade choroby, ohrozenia chorobou, alebo ak je poškodenie zdravia trvalé. Pod ochranou zdravia je potrebné chápať všeobecne prevenciu a primárnu prevenciu osobitne, ako i predchádzanie poškodenia zdravia. Obnova zdravia je liečebný proces vrátane rehabilitácie (dlhodobá obnova zdravia). Jednotlivé práva pacientov v zdravotnej starostlivosti sa zakladajú na práve človeka na ľudskú dôstojnosť, na sebaurčenie a

na autonómiu. Právo na zdravotnú starostlivosť sa definuje ako právo na využívanie výhod zdravotníckeho systému a zdravotníckych služieb, ktoré sú v štáte dostupné. Každý má mať právo na prístup k takému štandardu zdravotnej starostlivosti, ktorý je v súlade s právnymi predpismi platnými v Slovenskej republike a so súčasným stavom lekárskej vedy. Pri uplatňovaní práv možno pacientov podrobiť iba takým obmedzeniam, ktoré sú v súlade s Deklaráciou ľudských práv. Právo na zodpovedajúcu kvalitu zdravotnej starostlivosti znamená, že práca zdravotníckych pracovníkov musí byť na vysokej profesionálnej úrovni. Cieľom zdravotníckej legislatívy je zaručiť, aby právne predpisy odrážali uvedené princípy. (UNM, 2016)

Základom systému demografickej štatistiky v Slovenskej republike je spracovanie demografických udalostí celej populácie v opakujúcej sa periodicite, pravidelné opakujúce sa sčítania obyvateľstva a doplnkové zisťovania u obyvateľstva. Tento systém zabezpečuje rozhodujúci podiel informácií o obyvateľstve ako celku, o jeho priestorovom rozmiestnení, stave, štruktúrach, ako aj charakteristikách v konkrétnom časovom období. Podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky na základe posledných údajov z roku 2016 žilo na Slovensku 5 435 343 obyvateľov. Z toho mužov bolo 2 651 684 a žien 2 783 659. Počet obyvateľov mesta Martin je podľa najnovších údajov 53 898, z toho 25 719 mužov a 28 179 žien. Priemerný vek obyvateľov mesta Martin je 42 rokov. (Infostat, 2017)

#### **6.1.4 Technické a technologické faktory**

V systéme poskytovania zdravotnej starostlivosti je dôležité študovať a získať nové poznatky z oblasti vedných odborov, nie len z medicínskych. Je však nevyhnutné pripomenúť, že využitie novej technológie nie vždy znamená zlepšenie zdravotného stavu pacienta. Z histórie medicíny je známe, že aplikácia nových zdravotníckych technológií v rámci poskytovania zdravotnej starostlivosti nie vždy priniesla očakávané výsledky, či už z hľadiska klinického alebo ekonomického, dokonca v niektorých prípadoch sa nové technologické postupy ukázali ako zdraviu škodlivé. V rámci aplikácie nových technológií do zdravotnej starostlivosti je nutné vopred zabezpečiť, aby nové zdravotné technológie boli vopred dôsledne zhodnotené a zo zdravotnej stránky boli efektívne. Práve tento faktor je základom pre oblasť hodnotenia nových zdravotníckych technológií pri zavádzaní technológií do praxe.

Spolupráca Európskej únie v oblasti hodnotenia zdravotníckych technológií má pre pacientov obrovskú potenciálnu hodnotu. Vďaka zintenzívneniu Hodnotenia zdravotníckych technológií (Health Technology Assessment, HTA) by mohli pacienti rýchlejšie využívať

inovačné zdravotnícke nástroje, napríklad presné medicínske postupy, krvné testy, ktorými sa zisťujú rôzne druhy rakoviny, a iné výdobytky lekárskej vedy, o ktorých sa možno v súčasnosti dopočúť. Návrh ponúka väčšiu transparentnosť, pokiaľ ide o pridanú hodnotu z hľadiska liečby, a zároveň pacientovi poskytuje rýchlejší prístup k novým technológiám. (Európska komisia, 2018)

Univerzitná nemocnica v Martine začala od 1. januára 2018 využívať systém elektronického zdravotníctva eZdravie. Informácie o zdravotnom stave pacienta lekári od nového roku ukladajú do elektronickej zdravotnej knižky občana. Aktuálne sa do systému ukladajú záznamy z odborných vyšetrení, popisy zo zobrazovacích vyšetrení (RTG, MR, CT), prepúšťacie správy a žiadosti o vyšetrenie u špecialistu, alebo o hospitalizáciu. Cieľom tohto dlhodobého pripravovaného projektu je na národnej úrovni zhromažďovať vybrané údaje o poskytnutej zdravotnej starostlivosti občanom, a tiež zlepšiť zdravotnú starostlivosť a zvýšiť kvalitu života prostredníctvom informačných a komunikačných technológií. Systém eZdravie umožňuje oprávneným osobám - zdravotníkom poskytujúcim občanovi zdravotnú starostlivosť, prístup do jeho elektronickej zdravotnej knižky. Tá obsahuje najdôležitejšie informácie o pacientovi - jeho identifikačné údaje, elektronické zdravotné záznamy, vlastné záznamy pacienta, ale tiež záznamy o prístupe alebo o poskytnutí údajov, ako aj každý pokus o prístup, alebo o poskytnutie údajov. Vysoká úroveň bezpečnosti zdravotných záznamov pacientov bola kľúčovou požiadavkou pri budovaní systému elektronického zdravotníctva. K zásadným zmenám, ktoré elektronické zdravotníctvo prináša, je postupné zrušenie klasických papierových receptov, či výmenných lístkov, ktoré sa očakáva v najbližších mesiacoch. Nahradia ich takzvané eRecepty. Pacientovi pri výbere lieku alebo zdravotnej pomôcky bude stačiť predložiť identifikačný preukaz (preukaz poistenca, občiansky preukaz). Po overení jeho totožnosti lekárnik vydá obsah eReceptu a zároveň môže okamžite overiť liekové interakcie, ktoré by mohli pacientovi ublížiť. Novozavedený systém zvýši bezpečnosť liečby a pomôže odstrániť duplicitné a zbytočné predpisy. (UNM, 2018)

V súvislosti s rozvojom nových technológií sa rozhodla Univerzitná nemocnica Martin vybudovať novú univerzitnú nemocnicu, ktorá bude patriť pod Jesseniovu lekársku fakultu v Martine. Nemocnica vyhlásila anonymnú urbanistickú-architektonickú súťaž návrhov na nemocnicu budúcnosti. Nová budova vyrastie na Malej hore v Martine, neďaleko sídla lekárskej fakulty a jej výstavba bude aj s technologickým vybavením stáť okolo 300 miliónov eur. V súčasnosti je nemocnica takmer neopraviteľná a navrhnutý projekt by mohol vzniknutú situáciu vyriešiť. Rekonštrukcia starého nemocničného komplexu by bola veľmi

náročná, či už časovo ale aj technicky, lebo rozsiahly stavebný ruch by mohol narušovať liečbu pacientov i prácu lekárov. Budova novej nemocnice by mala mať štyri nadzemné a jedno podzemné podlažie. V lôžkovej časti nemocnice by mala každá izba byť vybavená samostatným hygienickým zázemím a mať vysoký štandard s výhľadom do krajiny či zeleného dvora. Práve dvor sa podľa vybraného projektu stáva súčasťou lôžkovej časti nemocnice a pre hospitalizovaných pacientov tvorí chránený priestor strešnej záhrady. Na streche novej nemocnice bude zázemie pre leteckú záchranú službu a heliport. Súčasťou modernej stavby bude i verejná lekáreň, informačné centrum, bufet a malá kaplnka. Cieľom tohto projektu bolo podľa slov architektov vytvoriť objekt novej nemocnice, ktorá zaujme na akropole Malej hory patričné miesto medzi staršími budovami, nebude im uberať na dôstojnosti a stane sa im príjemným susedom. (Dudráková, 2017)

## **6.2 Analýza vonkajšieho mikroprostredia (mezoprostredia)**

Vonkajšie mikroprostredie alebo mezoprostredie UNM ovplyvňuje podľa Porterovho modelu konkurenčných síl päť základných faktorov:

### **6.2.1 Prvá sila – Hrozba vstupu novej konkurencie**

Žilinský kraj sa skladá z 11 okresov. Takmer každý okres má svoju nemocnicu pod ktorú spadajú jednotliví pacienti z každého okresu. Pri vstupe na trh so zdravotníckymi službami v Žilinskom kraji sú vysoké bariéry. Prvou bariérou je kapitálová náročnosť, čo znamená, že na vybudovanie nového zdravotníckeho zariadenia musí osoba zakladajúca takéto zariadenie disponovať nemalými finančnými prostriedkami na zakúpenie pozemku, nehnuteľností alebo zdravotníckych prístrojov, ktoré musia byť v takej kvalite, aby bolo nové zdravotnícke zariadenie schopné konkurovať už existujúcim nemocniciam. Ďalšou bariérou môže byť legislatíva Slovenskej republiky, ktorá stanovuje požiadavky pre vytvorenie zdravotníckeho zariadenia. Faktorom, ktorý môže významne ovplyvniť vstup novej konkurencie môžu byť práve zdravotné poisťovne, lebo systém financovania zdravotnej starostlivosti na Slovensku je závislý na poskytovaní úhrad za zdravotnícke výkony od zdravotných poisťovní. Každé zdravotnícke zariadenie musí mať kvalifikovaný zdravotnícky personál. V prípade vzniku novej nemocnice môže nastať problém v personálnom zabezpečení nemocnice. Zdravotnícki pracovníci už majú svoje pracovné pozície v už existujúcich zdravotníckych zariadeniach a úsilie získať týchto zdravotníkov do nového zdravotníckeho zariadenia by znamenalo vynaloženie ďalších finančných prostriedkov na zvýšenie atraktivity tejto

pracovnej ponuky. Z uvedených dôvodov je možné konštatovať, že hrozba vstupu novej konkurencie na trh so zdravotníckymi službami je nízka a v dohľadnej dobe sa nepredpokladá vytvorenie nového zdravotníckeho zariadenia na takej úrovni, aby konkurovalo už existujúcim nemocniciam.

### **6.2.2 Druhá sila – rivalita medzi organizáciami pôsobiacimi v rovnakom odbore**

Nemocnica sa musí prispôbiť potrebám nielen svojich pacientov a návštevníkov, ale aj stratégii konkurenčných zdravotníckych zariadení. Neexistuje konkurenčná stratégia, ktorá by platila pre všetky zariadenia. Každá nemocnica musí zohľadniť svoje možnosti a pozíciu v odbore a porovnať ju s konkurenciou a spracovať vhodnú stratégiu, ktorá jej prinesie lepšiu pozíciu, než majú konkurenčné nemocnice. V rámci krajskej konkurencie je možné medzi konkurenčné nemocnice zaradiť Dolnooravskú nemocnicu s poliklinikou Dolný Kubín, Ústredná vojenská nemocnica SNP Ružomberok – Fakultná nemocnica a Fakultná nemocnica s poliklinikou Žilina. Napriek tomu, že uvedené nemocnice ponúkajú rovnaké služby pacientom, každá nemocnica vyniká v iných prednostiach. Žilinská nemocnica vykonala jedinečnú operáciu zakrivenia chrbtice zapríčinenú ochorením medzistavcových platničiek. Zvláštnosťou je raritný kombinovaný prístup, ktorý pri tomto ochorení operujú v jedinej nemocnici na Slovensku, a to v Žiline. Ústredná vojenská nemocnica v Ružomberku sa teší z titulu nemocnica roka 2017 v kategórii štátnych univerzitných a fakultných nemocníc podľa inštitútu hodnotenia nemocníc INEKO. Nemocnica v Dolnom Kubíne otvorila mamologické centrum, ktoré je vybavené novým priamym digitálnym mamografom, stolom na stereotaktickú biopsiu lézií prsníka v ľahu, so zariadením na vákuovú biopsiu lézií prsníka do veľkosti 1,5 cm bez operačného výkonu. Výhodou tohto centra je najmä komplexná zdravotná starostlivosť o pacientku a to od ambulantnej, zobrazovacej, operatívnej až po histologickú starostlivosť. Univerzitná nemocnica Martin získala za rok 2016 prvenstvo v kategórii úroveň novorodeneckej starostlivosti – perinatologické centrum.

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza porovnanie troch univerzitných nemocníc na Slovensku, kde sú porovnané faktory, ktoré hodnotia úroveň kvality jednotlivých zdravotníckych zariadení. Prvé dva stĺpce sú hodnotenia pacientov známkami 1 – 5, kde 1 znamená maximálnu spokojnosť. Ďalšie dva stĺpce sú údaje zo zdrojov zdravotných poisťovní. Celková úmrtnosť predstavuje hodnotu pomeru počtu úmrtí hospitalizovaných pacientov k počtu všetkých hospitalizovaných pacientov, kde najmenšia hodnota predstavuje najlepší výsledok. Percento výskytu nozokomiálnych nákaz je výsledok pomeru identifikovaných prípadov

nozokomiálnych nákaz počas poskytovania zdravotnej starostlivosti k celkovému počtu hospitalizovaných pacientov. Nižšia hodnota predstavuje vyššiu kvalitu zdravotníckeho zariadenia.

Tabuľka 2 Porovnanie univerzitných nemocníc

	Celková spokojnosť pacienta	Poskytnutá zdravotná starostlivosť	Celková úmrtnosť	Výskyt nozokomiálnych nákaz
<b>UN Martin</b>	1,85	1,68	2,0%	0,1%
<b>UN Bratislava</b>	2,30	2,08	3,0 %	0,1%
<b>UN Košice</b>	2,23	2,13	2,3%	0,3%

Zdroj: INEKO, 2016

### 6.2.3 Tretia sila – vyjednávací sila dodávateľov

Intenzita vyjednávací sily dodávateľov závisí od druhu dodávaného tovaru pre zdravotnícke zariadenie. Nízka sila dodávateľov pôsobí pri dodávaní liekov a zdravotných preparátov, zdravotníckeho materiálu určeného na každodennú spotrebu a potravín na prípravu jedál pre pacientov. V prípade nespokojnosti s dodávaným tovarom môže nemocnica ukončiť zmluvu s dodávateľom a uzatvoriť novú zmluvu s iným dodávateľom, nakoľko s uvedenými druhmi tovaru podniká mnoho firiem. Dodávatelia tovaru ako sú zdravotnícke prístroje majú oveľa vyššiu vyjednávaciu silu, lebo na trhu so zdravotníckymi prístrojmi je takmer minimálna konkurencia a zdravotnícke zariadenia sú nútené pristúpiť na podmienky dodávateľov ak chcú poskytovať služby súvisiace s daným zdravotníckym prístrojom. Ak však majú uzatvorenú zmluvu o dlhodobej spolupráci, dodávatelia prístrojov často ponúkajú aj iné benefity, ako je záručný a pozáručný servis.

### 6.2.4 Štvrtá sila – vyjednávací sila zákazníkov

Pod pojmom zákazník sa z hľadiska zdravotnej starostlivosti rozumie prioritne pacient. Univerzitnú nemocnicu Martin navštevujú pacienti z celého Slovenska, ale kľúčovými zákazníkmi sú práve pacienti z okresu Martin. Pacienti vyhľadávajú služby nemocnice z rôznych dôvodov, či už ide o vyhľadávanie pomoci pri pociťovaných ťažkostiach, za účelom

vyšetření v rámci prevencie alebo aj pri návštevách svojich blízkych pri pobyte v zdravotníckom zariadení. Vždy však očakávajú od nemocnice profesionálny a ľudský prístup zdravotníckych pracovníkov, empatiu a kvalitné služby. Aby si nemocnica udržala svojich pacientov musí pravidelne zisťovať preferencie alebo prípadné výhrady a na základe zistení podnikat' kroky k posilneniu vyhľadávaných služieb alebo odstráneniu zistených nedostatkov. Vyjednávacia sila zákazníkov v tomto prípade znamená, že ak pacient v nemocnici pocíti určitý nedostatok, môže sa rozhodnúť svoj zdravotný problém riešiť v inej konkurenčnej nemocnici. Konkurenčné nemocnice sú od Univerzitnej nemocnice Martin vzdialené len niekoľko desiatok kilometrov, čo v prípade pociťovaného nedostatku u pacienta môže znamenať okamžitú zmenu zdravotníckeho zariadenia. Univerzitná nemocnica Martin v rámci zlepšenia starostlivosti o pacientov a v snahe vyhovieť ich individuálnym požiadavkám, umožňuje výber lekára na výkon chirurgického zákroku, alebo výber lekára na odvedenie pôrodu. Nemocnica výber lekára-operátora, prípadne výber pôrodníka schvaľuje na základe písomnej žiadosti. Takáto služba je považovaná za nadštandardnú službu za úhradu nad rámec zdravotnej starostlivosti, ktorá je poskytovaná pacientovi bezplatne na základe verejného zdravotného poistenia. Nemocnica na svojej webovej stránke poskytuje návod ako postupovať pri záujme o službu a elektronickú formu žiadosti o tento druh služby. Rovnako sú na stránke uvedené informácie o poplatkoch za uvedenú službu a aj postup ako od uzatvorenej zmluvy odstúpiť. V rámci vzbudenia záujmu o pacientov v UNM nemocnica poskytuje prostredníctvom webu službu online objednávanía pacientov. Systém ponúka údaje o zdravotníckych zaradeniach a lekároch a garantuje správnosť a aktuálnosť údajov. Pacient si môže vybrať niektorý z voľných termínov, ktorý mu vyhovuje. Systém je bezplatný a určený všetkým poskytovateľom zdravotnej starostlivosti a pacientom v Žilinskom a Trenčianskom samosprávnom kraji. Pre objednávanie sa pacient nemusí registrovať, stačí zadať číslo svojho mobilného telefónu, na ktoré bude zaslaná bezplatná potvrdzujúca SMS.

### **6.2.5 Piata sila – hrozba substitútov**

Hoci hrozba substitútov pre UNM nepredstavuje v súčasnosti veľkú hrozbu, otvorenosť trhu a prípadná nespokojnosť zákazníkov so službami v nemocnici, môže otvoriť priestor pre vznik a silu substitútov. V momentálnej situácii sú zaznamenaná niektoré zariadenia poskytujúce zdravotnícke služby mimo UNM, a to niekoľko agentúr domácej ošetrovateľskej starostlivosti, ktoré poskytujú zdravotné služby v prirodzenom domácom prostredí klienta alebo domovy sociálnych služieb. Čím ďalej tým viac sa do popredia dostáva alternatívna medicína. V Martine v súčasnosti pôsobí oficiálne len veľmi málo zariadení poskytujúcich

takéto služby. Pacienti ako zákazníci zdravotníckeho zariadenia môžu pri pociťovaného nedostatku prejsť nielen ku konkurencii ale aj zvoliť cestu k substitútom, napriek tomu, že substitúty zvyčajne bývajú financované z vlastných zdrojov pacienta.

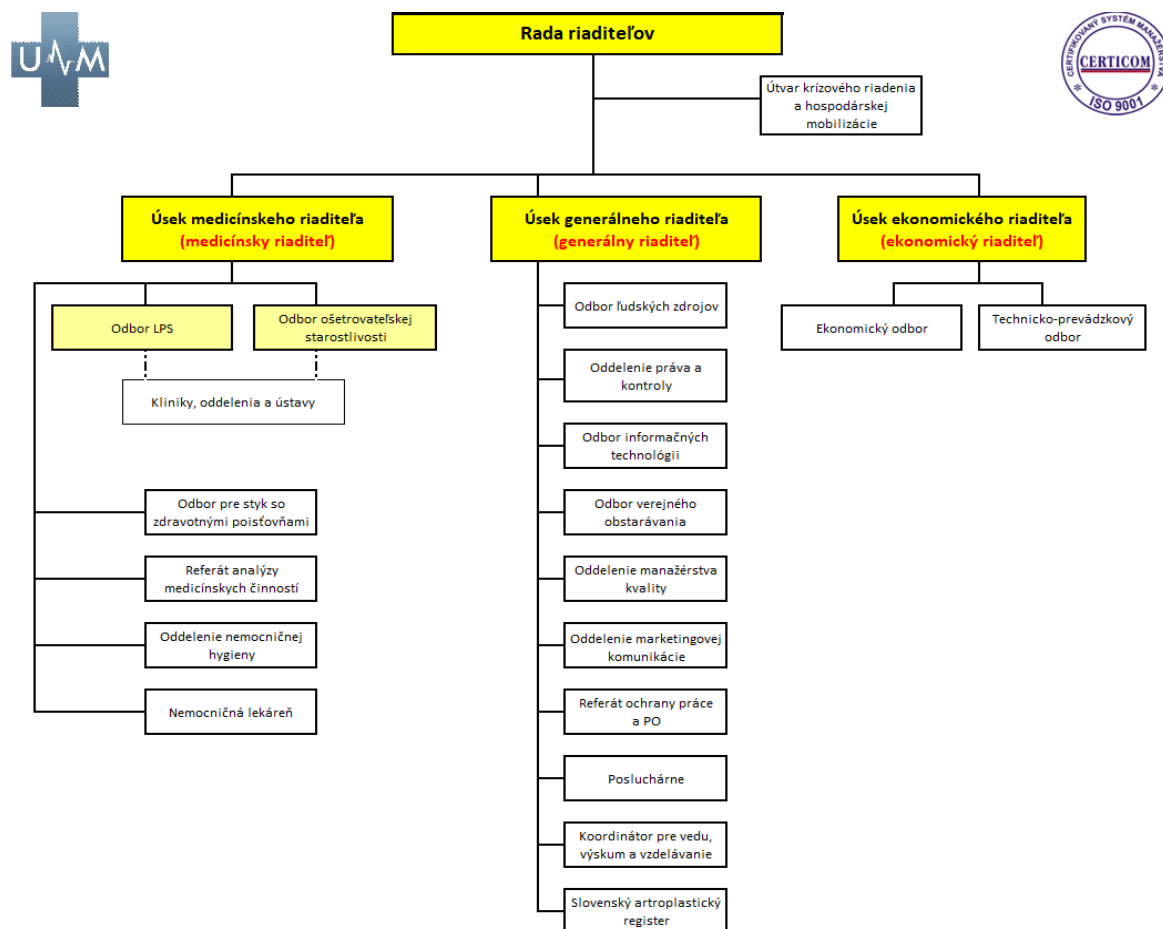
### 6.3 Analýza vnútorného mikroprostredia

Analýza prvkov vnútorného mikroprostredia Univerzitnej nemocnice Martin slúži ako základ pre vyhodnotenie silných a slabých stránok nemocnice a následne vytvorenia SWOT analýzy.

#### 6.3.1 Organizačná štruktúra

Univerzitná nemocnica Martin zastáva štatút štátnej príspevkovej organizácie a jej zriaďovateľom je Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky. Univerzitná nemocnica ako celok je riadená štatutárnym kolektívnym orgánom – radou riaditeľov. Rada riaditeľov je tvorená tromi riaditeľmi v zložení, generálny riaditeľ, medicínsky a ekonomický riaditeľ.

Obrázok 7 Organizačná štruktúra UNM



Zdroj: UNM



### 6.3.2 Personálne zabezpečenie

Univerzitná nemocnica Martin si vysoko cení všetkých zamestnancov, ktorých odbornosť a ľudský prístup je zárukou kvalitne poskytovanej zdravotnej starostlivosti. Na základe hodnotenia spokojnosti pacientov a zdravotných poisťovní si dlhodobo udržiava vedúce postavenie v rade univerzitných a fakultných nemocníc v Slovenskej republike.

UNM poskytuje svojim zamestnancom nasledovné benefity:

- Prácu v akreditovanom, modernom a prosperujúcom zdravotníckom zariadení v príjemnom pracovnom prostredí a možnosť odborného rastu s vysokou úrovňou technického vybavenia pracovísk a s používaním najnovších ošetrovateľských a diagnostických postupov
- Podporu profesijného rastu prostredníctvom získavania nových skúsenosti a vedomostí v spolupráci s odborníkmi s dlhoročnou praxou a možnosť celoživotného vzdelávania zdravotníckych zamestnancov
- Registráciu u praktického lekára UNM s možnosťou využívať špecializovanú starostlivosť priamo v objekte nemocnice s možnosťou prednostného vyšetrenia
- Ostatné benefity, ktoré zahŕňajú náborový príspevok vo výške 1000,- € pre sestry pri lôžku, štipendium študentom odboru ošetrovateľstva vo výške 150,- € mesačne počas tretieho ročníka štúdia, jubilejné odmeny alebo vianočný príspevok

### Rezidentský program

Univerzitná nemocnica Martin je zapojená do realizácie Rezidentského programu, ktorý sa realizuje v spolupráci s Ministerstvom zdravotníctva SR a s lekáorskými fakultami:

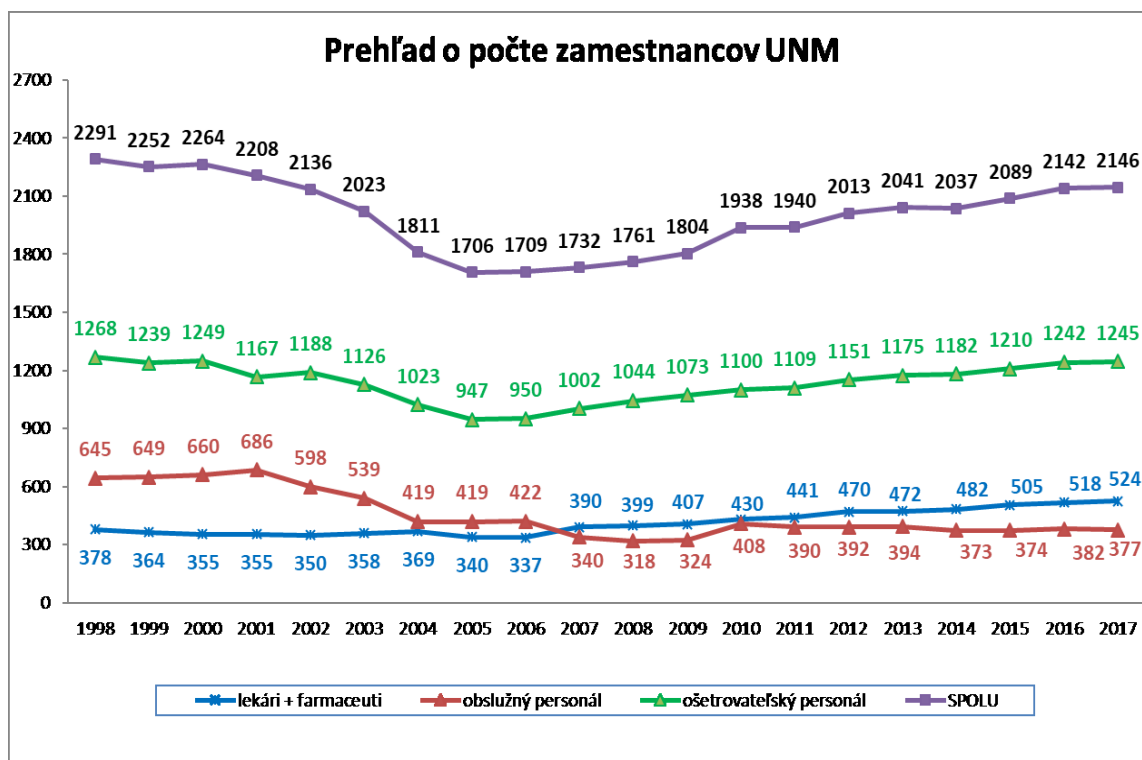
- Jesseniova lekárska fakulta UK Martin
- Slovenská zdravotnícka univerzita Bratislava (UNM, 2016)

Hlavným cieľom rezidentského programu je podpora ďalšieho vzdelávania zdravotníckych pracovníkov v akreditovanom špecializačnom študijnom programe v špecializačnom odbore všeobecné lekárstvo a v akreditovanom špecializačnom študijnom programe v špecializačnom odbore pediatria, zabezpečenie dostatočného počtu všeobecných lekárov a pediatrov v regiónoch a zníženie ich vekového priemeru. (MZ SR, 2016)

V nasledujúcom grafe je zobrazený vývoj počtu zamestnancov UNM od roku 1998 do roku 2017. Počet lekárov a farmaceutov sa do roku 2006 udržiaval na približne rovnakej úrovni a od roku 2007 má mierne stúpajúcu tendenciu. Obslužný personál, ktorý tvoria THP,

dokumentačné sestry, robotníci (vodiči, sanitári bez vzdelania, ostatní robotníci) zaznamenal v roku 2001 výrazný pokles až do roku 2010, kedy sa počet obslužného personálu ustálil. Ošetrovateľský personál je zložený z ostatných zdravotníckych pracovníkov, ako sú sestry, pôrodné asistentky, zdravotnícki asistenti, rádiologickí technici, zdravotnícki laboranti, farmaceutickí laboranti, maséri a sanitári. Najvyšší počet týchto zdravotníckych pracovníkov bol v roku 1998 a naopak najnižší počet bol zaznamenaný v roku 2005. Od tohto roku má počet ošetrovateľského personálu stúpajúci charakter. Fialová krivka zobrazuje vývoj celkového počtu zamestnancov. Z grafu je viditeľné, že celkový počet zamestnancov mal klesajúcu tendenciu až do roku 2005. Najvýraznejší pokles zamestnancov bol od roku 2003 do 2004.

Obrázok 8 Graf znázorňujúci počet zamestnancov UNM od 1998 do 2017



Zdroj: UNM

### 6.3.3 Marketingové činnosti

Dôležitým predpokladom úspechu podniku je správny systém riadenia marketingových činností. Marketingové činnosti sú zabezpečované prostredníctvom oddelenia marketingovej komunikácie, ktoré patrí pod úsek generálneho riaditeľa. Pracovisko prostredníctvom riadenej komunikácie zabezpečuje proces masového nediferencovaného marketingu s cieľom aktívne budovať značku UNM na trhu poskytovateľov zdravotnej starostlivosti. Manažuje

tlačovú politiku UNM vo vzťahu k predstaviteľom médií. Zabezpečuje media manažment počas krízy v organizácii v zmysle konceptu krízovej komunikácie. Zastrešuje externú komunikáciu s verejnosťou, a to vrátane poskytovania informácií v zmysle Zákona 211/ 2000 o slobodnom prístupe k informáciám. Participuje na vybraných činnostiach vnútrofirmej komunikácie. Zabezpečuje šírenie komerčných informácií o UNM formou reklamy v masmédiách, outdoorovej reklamy, online reklamy a firemnej propagácie. Manažuje proces tvorby webovej prezentácie UNM. Buduje firemnú identitu a imidž značky UNM prostredníctvom činností brand marketingu.

### **Referát Public Relations**

Cieľom referátu Public Relations je budovanie pozitívneho imidžu cieleným a dlhodobým ovplyvňovaním verejnej mienky pomocou nástrojov externej komunikácie (Media relations, Public relations, Zákon o slobodnom prístupe k informáciám), vnútrofirmej komunikácie (Intranet, výročné správy, firemný časopis) a krízovej komunikácie

### **Náplň činnosti:**

- News releases - tvorba a zverejňovanie tlačových správ o aktuálnom dianí v UNM
- Media events – mediálna prezentácia medicínskych úspechov UNM
- Media manažment odborných podujatí, na ktorých UNM figuruje ako hlavný organizátor alebo spoluorganizátor
- Manažment tlačových konferencií
- Poskytovanie oficiálnych stanovísk UNM (pracovná pozícia Hovorca)
- Media manažment počas krízy v organizácii
- Ochrana imidžu organizácie pri negatívnej medializácii
- Manažment elektronických žiadostí redaktorov o poskytnutie informácií týkajúcich sa aktuálneho diania v UNM
- Manažment elektronických žiadostí občanov o sprostredkovanie informácií týkajúcich sa poskytovania zdravotnej starostlivosti
- Poskytovanie informácií pri priamej komunikácii s návštevníkmi a s pacientmi UNM ( pracovná pozícia Informátor)
- Manažment žiadostí občanov o poskytnutie informácií podaných v rámci Zákona 211/ 2000 o slobodnom prístupe k informáciám

- Manažment oficiálnej vnútrofirnej komunikácie (zverejňovanie informácií vedenia UNM na Intranete, vydávanie vnútrofirného časopisu)

### **Referát propagácie a reklamy**

Úlohou referátu propagácie a reklamy je ovplyvňovať a presvedčať spotrebiteľov šírením informácií komerčného charakteru.

#### **Formy reklamy a propagácie:**

- Reklama v masmédiách (textová a audiovizuálna reklama)
- Outdoorová reklama (billboardy, CLV – City lights vitríny, reklamné tabule)
- Firemná propagácia (brožúry, letáky, plagáty, audiovizuálne materiály, propagačné predmety, výstavy a konferencie)
- Online marketing (banerová reklama, textová online reklama, webové prezentácie, WOM marketing)
- Brand marketing (positioning značky, firemná identita, imidž značky)

#### **Náplň činnosti:**

- Zabezpečovanie reklamy v masmédiách (textová a audiovizuálna reklama)
- Realizácia konceptov outdoorovej reklamy (billboardy, CLV – City lights vitríny, reklamné tabule)
- Zabezpečovanie online reklamy (banerová reklama, textová online reklama)
- Príprava a koordinácia výroby propagačných materiálov o UNM (brožúry, letáky, plagáty, audiovizuálne materiály, propagačné predmety)
- Tvorba a manažment webovej prezentácie UNM (www stránka)
- Zviditeľnenie značky UNM formou WOM marketingu (virálny marketing a buzz marketing na sociálnych sieťach)
- Tvorba stratégie positioningu UNM (koncept postavenia značky na trhu)
- Realizácia konceptu firemnej identity (logo, slogan, URL, personifikácia)

### **6.3.4 Hospodárska situácia nemocnice**

Najdôležitejším zdrojom príjmov Univerzitetnej nemocnice Martin sú poskytované zdravotnícke služby, ktorých najväčšími odberateľmi sú zdravotné poisťovne. Tento zdroj príjmov zobrazujú tržby za vlastné výkony, ktorých výška za rok 2016 bola 71 693 191,88€. Ako je zrejmé z nižšie uvedeného grafu, výnosy majú rastúci charakter, ale zmluvne dohodnuté

limity zdravotných poisťovní za poskytnuté služby sa postupne znižujú, čím vzniká problém nadlimitných výkonov nemocnice, ktoré poisťovne odmietajú uhradiť. Okrem poskytovania zdravotníckych služieb nemocnica vykazuje aj podnikateľskú činnosť, z ktorej nemocnica získala v roku 2016 sumu 649 323,48€, no napriek tomu je výsledok hospodárenia dlhodobo v mínusových číslach. Podnikateľská činnosť zahŕňa prevádzku bufetových zariadení, nemocničnej lekárne a prenájom ubytovacích zariadení nielen pre zamestnancov nemocnice. Ďalšou významnou položkou v tabuľke výnosov sú výnosy z transferov a rozpočtových príjmov v štátnych rozpočtových a príspevkových organizáciách, ktorá predstavovala za rok 2016 sumu vo výške 2 136 287,75€. Iným zdrojom príjmov nemocnice sú dotácie na výchovu a vzdelávanie študentov Jesseniovej lekárskej fakulty Univerzity Komenského. Prijaté dotácie sú používané na financovanie nákladov súvisiacich s praktickou výučbou študentov a na financovanie vedecko – výskumnej činnosti. Náklady nemocnice predstavujú jedno z kritérií hospodárnosti. Pomocou nákladov je možné vyhodnocovať efektívnosť podstatnej časti činnosti podniku. Najväčšia časť nákladov pripadá na osobné náklady, ktoré sú tvorené zo mzdových nákladov, sociálneho poistenia a sociálnych nákladov. Ďalšou významnou položkou v štruktúre nákladov sú spotrebované nákupy, ktoré zahŕňajú spotrebu materiálu a energie.

Tabuľka 3 Náklady Univerzitnej nemocnice Martin za rok 2016

Položky nákladov UNM	2016		
	Hlavná činnosť v €	Podnikateľská činnosť v €	Spolu v €
Spotrebované nákupy	33 171 939,56	108 643,22	33 280 582,78
Služby	2 366 853,73	45 754,95	2 412 608,68
Osobné náklady	43 351 488,50	352 535,37	43 704 023,87
Dane a poplatky	122 669,24	794,68	123 463,92
Ostatné náklady na prevádzkovú činnosť	318 175,46	20 890,66	339 066,12
Odpisy, rezervy a opravné položky z prevádzkovej a finančnej činnosti a zúčtovanie časového rozlíšenia	4 209 223,10	60 589,84	4 269 812,94

Finančné náklady	80 681,68	5 061,23	85 742,91
<b>Náklady celkom</b>	<b>83 621 031,27</b>	<b>594 269,95</b>	<b>84 215 301,22</b>

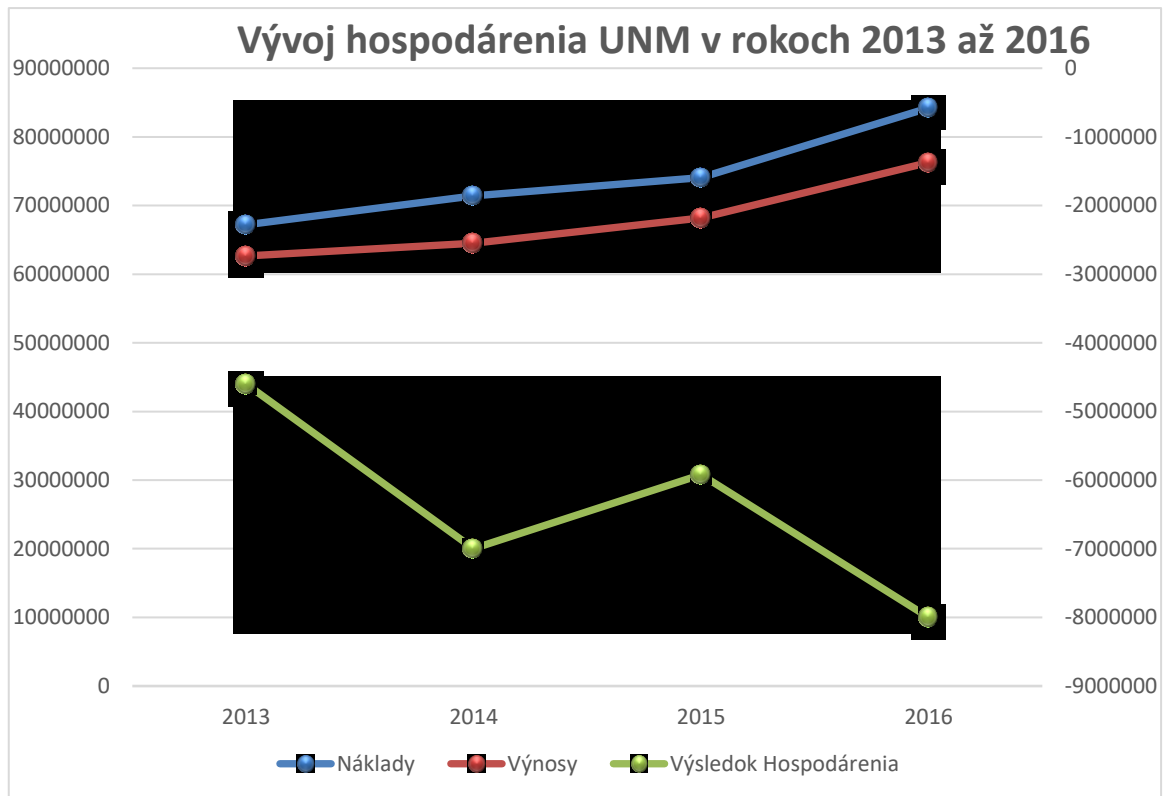
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe registra účtovných uzávierok

Tabuľka 4 Výnosy a výsledok hospodárenia UNM za rok 2016

Položky výnosov a výsledok hospodárenia	2016		
	Hlavná činnosť v €	Podnikateľská činnosť v €	Spolu v €
Tržby za vlastné výkony a tovar	71 693 191,88	580 589,74	72 273 781,62
Aktivácia	361 840,82	14 315,00	376 155,82
Ostatné výnosy z prevádzkovej činnosti	100 820,38	10 289,71	111 110,09
Zúčtovanie rezerv a opravných položiek z prevádzkovej a finančnej činnosti a zúčtovanie časového rozlíšenia	1 337 554,49	32 784,01	1 370 338,50
Finančné výnosy	266,95	60,09	327,04
Výnosy z transferov a rozpočtových príjmov v štátnych rozpočtových a príspevkových organizáciách	2 125 002,82	11 284,93	2 136 287,75
<b>Výnosy celkom</b>	<b>75 618 677,34</b>	<b>649 323,48</b>	<b>76 268 000,82</b>
Výsledok hospodárenia pred zdanením (výnosy - náklady)	-8 002 353,93	55 053,53	-7 947 300,40
Splatná daň z príjmov	28 432,22	23 403,04	51 835,26
<b>Výsledok hospodárenia po zdanení</b>	<b>-8 030 786,15</b>	<b>31 650,49</b>	<b>-7 999 135,66</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe registra účtovných uzávierok

Obrázok 9 Graf zobrazujúci vývoj hospodárenia UNM od roku 2013 do 2016



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe registra účtovných uzávierok

## 7 SWOT ANALÝZA

V nasledujúcich tabuľkách sú spracované silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby UNM.

Tabuľka 5 Zhodnotenie silných a slabých stránok UNM

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Široký rozsah poskytovanej zdravotnej starostlivosti</li> <li>• Kvalita poskytovaných zdravotníckych služieb</li> <li>• Spolupráca s lekárskou fakultou</li> <li>• Kvalitné technologické vybavenie nemocnice</li> <li>• Možnosť online objednania na niektoré druhy vyšetrení</li> <li>• Odborný zdravotnícky personál</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatok niektorých špecializovaných ambulancií</li> <li>• Dlhé čakanie na špecializované vyšetrenia</li> <li>• Nutná rekonštrukcia niektorých pavilónov nemocnice</li> <li>• Rezervy vo využití nástrojov marketingovej komunikácie</li> <li>• Nedostatok parkovacích miest</li> </ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 6 Zhodnotenie príležitostí a hrozieb UNM

Príležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšený dopyt po nadštandardných službách</li> <li>• Dotácie a príspevky</li> <li>• Rast civilizačných ochorení</li> <li>• Vývoj nových technológií</li> <li>• Zvýšenie limitov od zdravotných poisťovní</li> <li>• Modernizácia a rozvoj dopravnej infraštruktúry v regióne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislatívne, politické a ekonomické faktory</li> <li>• Rastúca konkurencia v súkromnom sektore</li> <li>• Zvýšene nákladov na zdravotnú starostlivosť</li> <li>• Stúpajúci trend odchodu zdravotníckych pracovníkov do zahraničia</li> <li>• Nedostatok financií v slovenskom zdravotníctve</li> </ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie



## 8 ZHRNUTIE PRAKTICKEJ ČASTI

V prvej kapitole praktickej časti diplomovej práce je definovaná charakteristika Univerzitnej nemocnice Martin. Zahŕňa základné informácie o nemocnici, jej poslanie, víziu a strategické ciele. Opisuje tiež históriu nemocnice od jej prvých podôb až po súčasnú štruktúru a organizáciu.

V ďalšej časti bola vykonaná marketingová situačná analýza nemocnice. Analýza makroprostredia bola spracovaná pomocou PEST analýzy, ktorá opisuje vonkajšie pôsobenie faktorov analýzy na fungovanie nemocnice. Následne bola uskutočnená analýza mikroprostredia nemocnice, nielen vnútorného ale aj vonkajšieho prostredia. Pre analýzu vonkajšieho prostredia bola zvolená Porterova analýza piatich konkurenčných síl, ktorá zhodnotila vplyv mezoprostredia na UNM. V rámci analýzy vnútorného mikroprostredia bolo sledované vnútorné prostredie nemocnice, hlavne organizačná štruktúra, personálne zabezpečenie, súčasná úroveň marketingového riadenia a hospodárska situácia nemocnice.

Praktickú časť uzatvára SWOT analýza, ktorá bola vypracovaná na základe skúmania prostredia nemocnice. SWOT analýzu tvoria silné a slabé stránky nemocnice, príležitosti a hrozby.

## 9 PROJEKT VYTVORENIA MARKETINGOVÉHO ODDELENIA V UNIVERZITNEJ NEMOCNICI MARTIN

Projekt je zameraný na vytvorenie oddelenia marketingu v Univerzitickej nemocnici Martin. Na základe analýzy vnútorného mikroprostredia nemocnice bola analyzovaná aktuálna úroveň marketingových činností nemocnice. Nemocnica nemá zriadené marketingové oddelenie, marketingové činnosti sú zabezpečované prostredníctvom oddelenia marketingovej komunikácie. Cieľom projektu je vytvorenie fungujúceho marketingového oddelenia, ktoré dopomôže zlepšiť vonkajšiu aj vnútornú komunikáciu nemocnice, zlepšiť image nemocnice v očiach pacientov, zaviesť marketingové aktivity smerujúce k prilákaniu nových pacientov a propagácia poskytovaných služieb.

### 9.1 Vízia Univerzitickej nemocnice Martin

Vízia načrtáva v najvšeobecnejších a koncepčných pojmoch predstavu o budúcom smerovaní a postavení organizácie. Dáva odpoveď na otázky:

- Kam by sa mala organizácia dostať?
- Čo by mala organizácia robiť?
- Aká by mala organizácia byť?

Univerzitnú nemocnicu Martin tvorí tím zamestnancov, ktorých súčasným mottom a zároveň aj víziou do budúcnosti sú spokojní pacienti odchádzajúci z nemocnice s perspektívou zdravého a plnohodnotného života.

### 9.2 Cieľ projektu

Ako už bolo uvedené v praktickej časti diplomovej práce, Univerzitná nemocnica Martin stanovila svoje strategické ciele. Jedným z cieľov je poskytovanie takých zdravotníckych služieb, ktorých konečným cieľom je zlepšovanie zdravotného stavu, zvyšovanie kvality života a spokojnosti ľudí, o ktorých sa Univerzitná nemocnica stará. Cieľom systému manažérstva kvality je zvyšovať spokojnosť zdravotníckych pracovníkov, ich vzdelávanie, zlepšovanie medziľudských vzťahov, zvyšovanie motivácie tvorivej práce založenej na etike a empatickej komunikácii.

Úlohou projektu je vytvoriť marketingové oddelenie, ktoré nahradí súčasné oddelenie marketingovej komunikácie a svojou činnosťou dopomôže k dosiahnutiu strategických cieľov nemocnice.

Zhodnotenie cieľa projektu je zobrazené v nasledujúcej tabuľke pomocou metódy SMART. Metóda SMART sa používa pre návrh cieľov, pri ktorých musí byť dodržaná podmienka SMART pre jednotlivé ciele a ich metriky. To znamená, že každý cieľ musí byť špecifický, merateľný, dosiahnuteľný, realistický a časovo špecifikovaný.

Tabuľka 7 SMART metóda zhodnotenia cieľov marketingového oddelenia

<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvorenie koncepcie nového marketingového oddelenia</li> <li>• Personálne zabezpečenie marketingového oddelenia</li> <li>• Vytvorenie pracoviska pre zamestnancov oddelenia</li> <li>• Aplikácia marketingových činností vedúcich k dosiahnutiu cieľov organizácie</li> </ul>
<b>M</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nárast počtu pacientov navštevujúcich zdravotnícke zariadenie</li> <li>• Prilákanie nových zdravotníckych pracovníkov na chýbajúce pracovné pozície</li> <li>• Udržanie súčasných zamestnancov</li> </ul>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovníci marketingového oddelenia budú vykonávať činnosti zamerané na dosiahnutie stanovených cieľov organizácie</li> <li>• Marketingový manažér bude zodpovedať za činnosť oddelenia</li> </ul>
<b>R</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplikáciou nástrojov marketingovej komunikácie, či už internej alebo externej je možné očakávať zvýšenie počtu pacientov navštevujúcich nemocnicu a zvýšeniu záujmu zdravotníckych pracovníkov o voľné pracovné pozície</li> </ul>
<b>T</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzhľadom na zásadné zmeny pri vytváraní nového oddelenia v nemocnici je možné stanoviť časový horizont na pol roka až rok od prijatia rozhodnutia vytvoriť marketingové oddelenie</li> </ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 9.3 Vytvorenie marketingového oddelenia

V teoretickej časti diplomovej práce boli uvedené teoretické poznatky pre vytvorenie marketingového oddelenia. Na základe získaných poznatkov bude mať nové oddelenie marketingu integračnú funkciu a zákazník, v prípade nemocnice pacient, bude nástroj kontrolnej funkcie. Tieto funkcie zabezpečujú integrované a koordinované aktivity všetkých oddelení,

ktorých spätnou väzbou je spokojný pacient, ktorý sa v prípade zdravotného problému vráti do nemocnice. Marketingové oddelenie môže mať v organizácii rôzne postavenie. Pre Univerzitnú nemocnicu Martin bude marketing záležitosťou nie len marketingového oddelenia ale bude súčasťou povedomia celej nemocnice. Pre efektívnosť marketingového oddelenia je nevyhnutné, aby všetci pracovníci pracovali s vedomím, že ich práca je závislá od spokojnosti zákazníkov, ktorí sa rozhodujú pre návštevu ich zariadenia.

Tabuľka 8 Akčný program č.1 – Vytvorenie marketingového oddelenia

<b>Hlavný cieľ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvorenie oddelenia marketingu v UNM</li> </ul>
<b>Čiastkový cieľ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšenie záujmu pacientov o návštevu nemocnice</li> </ul>
<b>Podporné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oboznámenie všetkých zamestnancov s pripravovanými zmenami súvisiacimi s vytvorením oddelenia marketingu</li> <li>• Vytvorenie koncepcie nového marketingového oddelenia</li> <li>• Pozmenenie organizačnej štruktúry o novovytvorené marketingové oddelenie</li> <li>• Vyhlásenie a uskutočnenie výberového konania pre prijatie potrebného počtu marketingových pracovníkov</li> <li>• Materiálno – technické vybavenie oddelenia</li> <li>• Obsadenie nových marketingových pracovných pozícií vybranými uchádzačmi</li> </ul>
<b>Cieľová skupina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odborná verejnosť</li> <li>• Potenciálni zákazníci - pacienti</li> </ul>
<b>Zodpovednosť za plnenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generálny riaditeľ</li> <li>• Ekonomický riaditeľ</li> </ul>
<b>Časový horizont plnenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oboznámenie zamestnancov s pripravovanými zmenami (7 dní)</li> <li>• Vytvorenie koncepcie marketingového oddelenia (14 dní)</li> <li>• Zmena organizačnej štruktúry (1 deň)</li> <li>• Vyhlásenie a uskutočnenie výberového konania (30 dní)</li> <li>• Materiálno – technické vybavenie oddelenia (14 dní)</li> <li>• Obsadenie nových marketingových pracovných</li> </ul>

	pozícií	(3 dni)
<b>Náklady na realizáciu</b>	• Náklady na inzerciu	(155 €)
	• Materiálno – technické vybavenie	(3790 €)
	• Ročné náklady na mzdy pracovníkov	(57 595 €)

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 9.3.1 Oboznámenie zamestnancov nemocnice s pripravovanými zmenami

Pri implementácii marketingového oddelenia do fungujúcej organizácie je dôležité, aby s touto myšlienkou bolo stotožnené nielen vedenie nemocnice ale aj všetci zamestnanci. Osoby zodpovedné za plnenie tohto programu musia so svojim zámerom oboznámiť vedúcich pracovníkov všetkých oddelení, ktorí túto myšlienku budú ďalej prezentovať svojim podriadeným zamestnancom. Ideálny spôsob oboznámenia zamestnancov s myšlienkou vytvoriť marketingové oddelenie je formou porady alebo schôdze. Zodpovedné osoby by si mali vopred pripraviť krátku prezentáciu, ktorá bude zahŕňať strategické ciele nemocnice, víziu nemocnice a spôsob, akým by činnosť marketingového oddelenia prispela k dosiahnutiu týchto cieľov. Marketingovo orientovaná organizácia vychádza z predpokladu, že proces riadenia vychádza z potrieb záujmov celej spoločnosti, a že práve optimálnym uspokojovaním potrieb a prání celej spoločnosti môže podnik dosahovať svoje ciele. Ďalším krokom súvisiacim so začlenením marketingového oddelenia by mal byť plán budúcej spolupráce oddelenia marketingu s ostatnými oddeleniami. Pracovníci marketingu budú svoje činnosti prispôsobovať oddeleniu informačných technológií, ekonomickému úseku, či úseku liečebno – preventívnej a ošetrovateľskej starostlivosti.

### 9.3.2 Vytvorenie koncepcie nového marketingového oddelenia

V rámci procesu vytvorenia a začlenenia marketingového oddelenia do organizačnej štruktúry podniku je nevyhnutné najprv vypracovať novú koncepciu každej pracovnej pozície v novom marketingovom oddelení. Každá pracovná pozícia v Univerzitnej nemocnici Martin má vypracovanú koncepciu, ktorá definuje náplň práce a vykonávané činnosti každej pracovnej pozície.

**Marketingový manažér** riadi aktivity marketingu v organizácii a jeho činnosť podlieha vedeniu nemocnice. Manažér zodpovedá za podriadených pracovníkov a zabezpečuje bezproblémové fungovanie oddelenia. Okrem uvedeného plní aj nasledujúce činnosti:

- vypracováva či už krátkodobé alebo dlhodobé marketingové stratégie
- plánuje a realizuje marketingové aktivity
- navrhuje a kontroluje marketingový rozpočet, rozhoduje o využívaní finančných prostriedkov a vykonáva dohľad nad ich priebežným čerpaním
- Vede, motivuje a zadáva pracovné úlohy podriadeným zamestnancom
- Analyzuje trh, monitoruje trendy a činnosti konkurencie
- Pripravuje a koordinuje priebeh marketingových kampaní a podporných aktivít
- Sleduje efektivitu marketingových kampaní a podporných aktivít

**Referent externej komunikácie** sa sústreďuje na externú komunikáciu nemocnice a súčasne zastáva aj funkciu tlačového hovorcu nemocnice. Činnosti referenta externej komunikácie podliehajú kontrole marketingového manažéra. Úlohou referenta externej komunikácie je vonkajšia prezentácia nemocnice prostredníctvom nástrojov externej komunikácie. Pre nemocnicu je dôležité vytvoriť pozitívny obraz v očiach nielen potenciálnych zákazníkov – pacientov ale aj budúcich záujemcov o zdravotnícke povolanie. Práca referenta externej komunikácie zahŕňa aj nasledujúce aktivity:

- PR aktivity zamerané na budovanie pozitívneho obrazu nemocnice
- komunikácia s novinármi a médiami
- využívanie prvkov brand marketingu, positioning značky, firemná identita, imidž značky
- uverejňovanie tlačových správ a usporadúvanie tlačových konferencií
- zabezpečenie zverejnenia kampaní a ich vyhodnotenie
- zviditeľňovanie úspechov nemocnice na webovej stránke a zdravotníckych portáloch
- Prijímanie a spracovávanie elektronických žiadostí občanov o sprostredkovanie informácií týkajúcich sa poskytovania zdravotnej starostlivosti
- vykonávanie prieskumu a segmentácie trhu vo vzťahu k požadovaným potrebám pacientov

**Referent internej komunikácie** zabezpečuje komunikačný proces vo vnútri nemocnice, či už s vedením nemocnice alebo aj s pracovníkmi iných oddelení. Za plnenie pracovných činností pracovníka internej komunikácie zodpovedá marketingový manažér. Referent spolupracuje s vrcholovým manažmentom nemocnice, ekonomickým oddelením, úsekom informačných technológií a vedúcimi zdravotníckymi pracovníkmi za účelom tvorby marketingových kampaní. V rámci vnútornej komunikácie v nemocnici referent zabezpečuje:

- plánovanie a usporadúvanie pravidelných porád pre vedúcich pracovníkov celej nemocnice
- zisťovanie a skúmanie nápadov a podnetov zamestnancov na zlepšenie procesov v nemocnici
- plánovanie a organizácia vzdelávacích aktivít
- posilňovanie dôvery a motivácia zamestnancov

**Grafický dizajnér** má za úlohu podporovať marketingový tím v tvorbe nových grafických a kreatívnych podkladov. Hlavnou náplňou práce je tvorba kreatívnej úžitkovej grafiky pre oblasť reklamy a marketingu a tvorba obsahu webových stránok a sociálnych sietí. Medzi podrobnejšie úlohy, ktoré musí grafický dizajnér vykonávať patrí:

- tvorba reklám na rôznych sociálnych sieťach, web stránke, či článkoch
- Návrh vhodnej grafickej podoby, textových podkladov od manažéra a príprava grafických výstupov
- Tvorba dizajnu a hľadanie nových riešení pre tvorbu web stránky
- Zverejňovanie, aktualizovanie, spravovanie informácií o novinkách v nemocnici na sociálnych sieťach, web stránke alebo zdravotníckych portáloch

### 9.3.3 Pozmenenie organizačnej štruktúry o novovytvorené marketingové oddelenie

Na čele marketingového oddelenia stojí marketingový manažér, ktorý riadi činnosti ďalších troch pracovníkov, referenta externej komunikácie, referenta internej komunikácie a grafického dizajnéra.

Obrázok 10 Organizačná štruktúra marketingového oddelenia



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pozícia novovytvoreného marketingového oddelenia v organizačnej štruktúre celej nemocnice zostáva nezmenená, oddelenie marketingu spadá pod riadenie úseku generálneho riaditeľa. Napriek tomu je nevyhnutné, aby bola zabezpečená spolupráca marketingového oddelenia s ostatnými oddeleniami nemocnice.

#### 9.3.4 Vyhlásenie a uskutočnenie výberového konania pre prijatie potrebného počtu marketingových pracovníkov

Na základe vypracovanej koncepcie marketingových pracovných pozícií vyhlási vedenie nemocnice v spolupráci s personálnym oddelením výberové konanie. Inzerát je možné uverejniť prostredníctvom webovej stránky nemocnice, regionálnych novín alebo pracovných portálov, cez ktoré môžu osloviť aj záujemcov z iných okresov. Pracovná ponuka bude obsahovať základné činnosti vykonávané na pracovnom mieste vychádzajúce z pripravenej koncepcie a základné predpoklady, ktoré by mal uchádzač spĺňať. Životopisy a žiadosti o prijatie do zamestnania bude prijímať personálne oddelenie a uchádzačov, ktorí budú vyhovovať na základe informácií uvedených v životopise bude pracovník personálneho oddelenia kontaktovať a pozývať na pracovný pohovor. Pracovný pohovor bude prebiehať s vedením nemocnice, prípadne s námestníčkou riaditeľa v dvoch etapách. V prvej etape sa z vybraných uchádzačov vyberú vhodní kandidáti na základe ich odborných znalostí a v druhej etape sa z vybraných kandidátov vyberie ten, ktorý osobnostne najviac zodpovedá pracovnej pozícii.

Pre pracovnú pozíciu **marketingový manažér** nemocnice by mal uchádzač spĺňať nasledujúce kritériá:

- Vysokoškolské vzdelanie minimálne II. stupňa, odbor marketing, manažment alebo ekonómia
- Znalosť minimálne jedného cudzieho jazyka na úrovni pokročilý (C1), ideálne kombinácia anglického jazyka s iným rozšíreným jazykom
- Pracovná skúsenosť s vedením marketingového oddelenia minimálne 3 roky
- Skúsenosti s prácou s MS Office, webovými stránkami, grafickými programami, sociálnymi sieťami
- Prijemné vystupovanie, kreatívne a analytické myslenie, empatický prístup, organizačné schopnosti a komunikatívnosť

Podmienky pre prijatie na pracovnú pozíciu **referent externej komunikácie** sú nasledovné:



- Vysokoškolské vzdelanie minimálne I. stupňa, odbor marketing, manažment, ekonómia alebo masmediálna komunikácia
- Znalosť minimálne jedného cudzieho jazyka na úrovni pokročilý (C1), ideálne kombinácia anglického jazyka s iným rozšíreným jazykom
- Nutnosť pracovnej skúsenosti s marketingovými činnosťami minimálne 2 roky
- Vítaná skúsenosť s profesionálnym verejným vystupovaním
- Odborné zručnosti s prácou s programom MS Office, webovými stránkami a sociálnymi sieťami
- Osobnostné predpoklady sa musia zakladať na sympatickom vzhľade, príjemnom, sebavedomom a profesionálnom vystupovaní pred verejnosťou, komunikatívnosť, schopnosť zvládať stresové situácie a dokonalá znalosť slovenskej gramatiky a výslovnosti

Pracovná pozícia **referent internej komunikácie** zahŕňa nasledovné podmienky:

- Vysokoškolské vzdelanie minimálne I. stupňa, odbor marketing, manažment alebo ekonómia
- Znalosť anglického jazyka na úrovni stredne pokročilý (B2)
- Pracovná skúsenosť s administratívou a marketingom minimálne 1 rok
- Odborné zručnosti s prácou s programom MS Office, webovými stránkami a sociálnymi sieťami
- Potreba dobrých organizačných a komunikačných schopností, kreativita, spoľahlivosť, komunikatívnosť a ochota spolupracovať so spolupracovníkmi z rôznych oddelení

Medzi požiadavky na pracovnú pozíciu **grafický dizajner** patrí:

- Minimálne stredoškolské odborné vzdelanie s maturitou v odbore grafika a dizajn
- Znalosť anglického jazyka na úrovni stredne pokročilý (B2)
- Pracovná pozícia je vhodná aj pre talentovaného absolventa bez praxe, podmienkou však je ukážka portfólia doterajších projektov
- Nevyhnutné sú odborné znalosti s pokročilými grafickými programami, tvorbou webových stránok a správou sociálnych sietí
- Osobné predpoklady zhŕňajúce predovšetkým kreativitu a samostatnosť, spoľahlivosť, zmysel pre dizajn a bezchybný písomný prejav v slovenskom jazyku

### 9.3.5 Materiálně – technické vybavení oddělení

Vytvoření marketingového oddělení zahrnuje okrem organizačních činností aj vytvorenie vhodného pracoviska pre marketingových pracovníkov. Pre marketingové oddelenie je potrebné vyčleniť dve miestnosti, jednu miestnosť menšej rozlohy pre kanceláriu marketingového manažéra a jednu väčšiu miestnosť pre referentov internej a externej komunikácie a grafického dizajnéra. Každá miestnosť v rámci základných technických úprav bude vymaľovaná. Následne budú zariadené kancelárskym nábytkom, ktorý pozostáva z jedného kancelárskeho stola pre každého pracovníka, kancelárskej stoličky, úložných priestorov pre pracovné predmety aj osobné predmety. Každému marketingovému pracovníkovi bude pridelený stolový počítač s príslušenstvom a mobilný telefón. Do kancelárie marketingových pracovníkov bude umiestnená jedna veľká multifunkčná tlačiareň a pre marketingového manažéra jedna menšia stolová multifunkčná tlačiareň. Všetky zariadenia budú pripojené na nemocničnú internetovú a telefónnu sieť.

Tabuľka 9 Náklady na materiálně – technické vybavenie oddelenia

Materiálně - technické vybavenie	Cena v €
Technické úpravy	80
Kancelársky nábytok	840
Elektronické vybavenie	2 870
<b>Celkom</b>	<b>3790</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 9.3.6 Obsadenie nových marketingových pracovných pozícií vybranými uchádzačmi

Po materiálně – technickom vybavení pracoviska a úspešných prijímacích pohovoroch budú noví marketingoví pracovníci obsadení do svojich pracovných pozícií. Právne oddelenie nemocnice v spolupráci s generálnym a ekonomickým riaditeľom pripraví pracovné zmluvy pre každého marketingového pracovníka. Vzhľadom na to, že ide o novovytvorené oddelenie a nových pracovníkov pracovné zmluvy budú uzatvorené na jeden rok so skúšobnou dobou 3 mesiace. Pracovná zmluva bude ďalej obsahovať miesto výkonu práce, druh práce spolu s popisovanými činnosťami, ktoré vychádzajú z koncepcie každého pracovného miesta, mzdové podmienky, pracovný čas, deň nástupu do práce a dĺžka výpovednej doby.

Pokiaľ bude vedenie nemocnice spokojné s fungovaním marketingového oddelenia a s činnosťou jednotlivých pracovníkov, môže o ďalší rok navrhnúť uzatvorenie pracovnej zmluvy na dobu neurčitú. Pracovná doba všetkých členov marketingového oddelenia bude prebiehať v čase od 8:00 do 16:00. V rámci pracovnej doby majú nárok na obednú prestávku v trvaní 30 minút.

V rámci zabezpečenia spolupráce marketingového oddelenia s ostatnými zdravotníckymi i nezdravotníckymi oddeleniami je potrebné usporiadať stretnutie s predstaviteľmi oddelenia informačných technológií, ekonomického úseku, či úseku liečebno – preventívnej a ošetrovateľskej starostlivosti. Vedenie nemocnice predstaví nových kolegov všetkým zúčastneným a poprosí ich o ústretovosť v prípade budúcej spolupráce a rovnako o zapojenie sa do marketingových činností.

#### 9.4 Aplikácia nástrojov internej komunikácie

Komunikácia v organizácii predstavuje dôležitý nástroj riadenia a spojenia ľudí pre dosiahnutie vytýčených cieľov organizácie. Efektivita komunikácie spočíva v motivácii, informovanosti zamestnancov nemocnice o strategických cieľoch a hodnotách nemocnice. Interná komunikácia predstavuje úroveň organizačnej kultúry a hodnôt a je prepojená s prvkami externej komunikácie, prostredníctvom ktorej sa nemocnica prezentuje navonok.

Tabuľka 10 Akčný program č.2 – Aplikácia nástrojov internej komunikácie

<b>Hlavný cieľ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplikácia prvkov internej komunikácie v UNM</li> </ul>
<b>Čiastkový cieľ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlepšenie vnútornej komunikácie v UNM s cieľom zvýšiť spokojnosť a motiváciu zamestnancov</li> </ul>
<b>Podporné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizácia pravidelných pracovných porád</li> <li>• Aktualizácia a inovácia násteniek</li> <li>• Využívanie internetu a emailovej komunikácie</li> <li>• Vytvorenie schránky pre pripomienky a podnety zamestnancov</li> <li>• Vykonávanie pravidelného prieskumu názorov zamestnancov</li> </ul>
<b>Cieľová skupina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdravotníci a nezdravotnícki pracovníci UNM</li> </ul>

<b>Zodpovednosť za plnenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingový manažér</li> <li>• Referent internej komunikácie</li> </ul>
<b>Časový horizont plnenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizácia pravidelných pracovných porád (7 dní)</li> <li>• Aktualizácia a inovácia násteniek (14 dní)</li> <li>• Využívanie internetu a emailovej komunikácie (2 dni)</li> <li>• Vytvorenie schránky pre pripomienky a podnety (7 dní)</li> <li>• Vykonávanie prieskumu názorov zamestnancov (14 dní)</li> </ul>
<b>Náklady na realizáciu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstupné náklady na inováciu násteniek (260 €)</li> <li>• Vytvorenie schránky pre pripomienky a podnety (20 €)</li> <li>• Náklady na prezentačné zariadenia pri organizácii porád (400 €)</li> </ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie

#### 9.4.1 Organizácia pravidelných pracovných porád

Marketingový manažér v spolupráci s referentom internej komunikácie budú usporadúvať pracovné porady v spolupráci s vedúcimi pracovníkmi zdravotníckych a nezdravotníckych oddelení za účelom zisťovania preferencií a pripomienok k prebiehajúcim marketingovým kampaniam. V rámci pracovných porád budú prezentovať návrhy budúcich marketingových kampaní, ktoré sú zamerané na zvýšenie záujmu verejnosti o návštevu nemocnice, prípade na zvýšenie záujmu odbornej verejnosti o prácu v nemocnici. Zamestnanci nemocnice sa na poradách dozvedia, akým spôsobom môžu participovať na príprave a priebehu kampaní. Informácie o dátume a čase konania porady sa dozvedia zainteresovaní zamestnanci prostredníctvom internej emailovej komunikácie dostatočne vopred. Úlohou marketingových pracovníkov je pripraviť podklady, zariadenia a priestory na priebeh porady a rozposlať pozvánky zamestnancom, ktorých účasť na porade je žiadúca.

#### 9.4.2 Aktualizácia a inovácia násteniek

V areáli Univerzitnej nemocnice Martin sa nachádza niekoľko vývesných tabúľ – násteniek, ktoré obsahujú častokrát neaktuálne informácie. V náplni práce referenta internej komunikácie bude aj starostlivosť o obsah násteniek a vývesných tabúľ. V spolupráci s inými oddeleniami bude referent spracovávať a uverejňovať oznamy z vedenia nemocnice, týždenné menu v nemocničnej jedálni, pripravované projekty a podujatia, prípade ponuku voľných

pracovných miest. V rámci inovácie násteniek by mala nemocnica uvoľniť finančné prostriedky na ich modernizáciu a pravidelná zmena obsahu a dizajnu týchto násteniek bude zamestnancov nemocnice podnecovať k ich sledovaniu.

#### **9.4.3 Využívanie internetu a emailovej komunikácie**

Emailová komunikácia vo vnútri nemocnice je veľmi efektívnym nástrojom internej komunikácie, ktorý umožňuje rýchly prenos informácií veľkému počtu zamestnancov. Každý zamestnanec nemocnice má vlastnú emailovú adresu s doménou @unm.sk, prostredníctvom ktorej môžu marketingoví pracovníci zdieľať potrebné informácie širokému spektru zamestnancov. Pomocou mailovej komunikácie môže referent internej komunikácie informovať zamestnancov o plánovaných poradách, pripravovaných kampaniach, projektoch a podujatiach, o ktorých by mali zamestnanci vedieť. Výhodou tejto formy komunikácie sú nízke náklady, rýchlosť rozposlania a možnosť spätnej väzby.

#### **9.4.4 Vytvorenie schránky pre pripomienky a podnety**

Pripomienky a podnety zamestnancov sú kľúčovým bodom k správne fungovaniu nemocnice. Mnoho zamestnancov počas výkonu svojej práce dospeje k cenným pripomienkam, ktoré si ale častokrát nechávajú pre seba a nedostanú sa do povedomia vedenia nemocnice, ktoré ich nemôže následne spracovať. Preto marketingové oddelenie vytvorí schránku pre pripomienky a podnety, ktorú umiestni na viditeľné miesto, kde môžu zamestnanci nemocnice anonymne prezentovať svoje názory a pripomienky. Referent internej komunikácie v pravidelných intervaloch podnety zozbiera, spracuje a následne prezentuje vedeniu nemocnice ako návrhy pre zlepšenie v priebehu pracovných porád.

#### **9.4.5 Vykonávanie prieskumu názorov zamestnancov**

Úspešnosť uskutočnených marketingových kampaní je možné zhodnotiť okrem zvýšenej návštevnosti nemocnice aj pomocou spätnej väzby zamestnancov nemocnice. Zamestnanci dokážu poskytnúť iný pohľad na marketingové aktivity a zhodnotiť ich prínos pre nemocnicu. Po každej uskutočnenej kampani alebo projekte vytvorí referent internej komunikácie v spolupráci s marketingovým manažérom krátky a výstižný dotazník, ktorý bude prostredníctvom emailu rozposlaný zainteresovaným zamestnancom nemocnice. Prieskumné aktivity však môžu byť zamerané aj na zistenie spokojnosti zamestnancov nemocnice s vykonávanými zmenami, ktoré vyhlási vedenie nemocnice. Marketingový pracovník výsledky

prieskumu vyhodnotí a predloží vedeniu nemocnice na zhodnotenie úspešnosti či už vykonanej kampane alebo zavedenej zmeny v procese fungovania nemocnice.

## 9.5 Aplikácia nástrojov externej komunikácie

Hlavnou úlohou externej komunikácie v nemocnici je nájsť prepojenie medzi pacientom ako zákazníkom nemocnice a nemocnicou ako takou. Pacient si vyberá zdravotnícke zariadenie podľa rôznych kritérií a jedným z nich je aj verejná mienka alebo obraz nemocnice. Nástroje externej komunikácie zdravotníckeho zariadenia sú zamerané na vytvorenie pozitívneho obrazu nemocnice s cieľom odlíšiť sa od konkurencie. Úspešná marketingová komunikácia vytvára platformu pre budovanie pozitívnych vzťahov s verejnosťou.

Tabuľka 11 Akčný program č. 3 - Aplikácia nástrojov externej komunikácie

<b>Hlavný cieľ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplikácia prvkov externej komunikácie v UNM</li> </ul>
<b>Čiastkový cieľ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitívne ovplyvnenie vzťahov s verejnosťou s cieľom zvýšiť záujem o návštevu UNM</li> </ul>
<b>Podporné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Správa webových stránok a sociálnych sietí</li> <li>• Usporiadávanie tlačových konferencií</li> <li>• Uverejňovanie tlačových správ</li> <li>• Implementácia prvkov event marketingu</li> <li>• Vykonávanie prieskumu spokojnosti pacientov</li> </ul>
<b>Cieľová skupina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacienti a verejnosť</li> <li>• Všeobecní lekári</li> </ul>
<b>Zodpovednosť za plnenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingový manažér</li> <li>• Referent externej komunikácie</li> <li>• Grafický dizajnér</li> </ul>
<b>Časový horizont plnenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Správa webových stránok a sociálnych sietí (7 dní)</li> <li>• Usporiadávanie tlačových konferencií (3 dni)</li> <li>• Uverejňovanie tlačových správ (3 dni)</li> <li>• Implementácia prvkov event marketingu (30 dní)</li> <li>• Vykonávanie prieskumu spokojnosti pacientov (7 dní)</li> </ul>

<b>Náklady na realizáciu</b>	• Náklady na usporiadanie tlačovej besedy (30 €)
	• Organizácia verejných zdravotníckych aktivít (120 €)

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 9.5.1 Správa webových stránok a sociálnych sietí

Univerzitná nemocnica Martin má zriadenú svoju webovú stránku [www.unm.sk](http://www.unm.sk), prostredníctvom ktorej uverejňuje aktuality, tlačové správy a informuje o usporiadaní tlačových konferencií. Referent pre externú komunikáciu zozbiera a spracuje podklady pre aktualizáciu webovej stránky, ktoré prejdú kontrolou marketingového manažéra a následne budú predané grafickému dizajnérovi, ktorý tieto informácie uverejní na stránke UNM. Úlohou referenta pre externú komunikáciu bude založenie a správa účtu na sociálnej sieti Facebook. Prostredníctvom Facebooku môžu marketingoví pracovníci uverejňovať fotografie, či novinky zo sveta nemocnice a informovať verejnosť o nadchádzajúcich udalostiach, na ktoré sa môže verejnosť prihlásiť a týmto spôsobom dokážu marketingoví pracovníci dopredu určiť, aké množstvo ľudí svojou akciou zaujali. Sociálna sieť je v súčasnosti najrozšírenejší spôsob získavania spätnej väzby od návštevníkov nemocnice. Práve Facebook ponúka možnosť ohodnotiť skúsenosť s nemocnicou jednou až piatimi hviezdikami, pridať slovné vyjadrenie a správca stránky dokáže rýchlo na uvedenú pripomienku alebo pochvalu reagovať.

### 9.5.2 Usporadúvanie tlačových konferencií

V dôsledku vzniku náhlych a neočakávaných udalostí je potrebné vyjadrenie povereného zástupcu nemocnice k vzniknutej situácii. Práve kvôli týmto skutočnostiam je nevyhnutné usporiadať tlačovú konferenciu. Referent externej komunikácie v spolupráci s marketingovým manažérom a vedením nemocnice spracuje potrebné informácie a uverejní na webovej stránke a sociálnej sieti dátum a čas konania tlačovej konferencie, kde sa pred zástupcami médií vyjadrí k vzniknutej situácii. Tlačové konferencie môže referent usporiadať v zasadačích miestnostiach nemocnice, ktoré na túto udalosť dopredu pripraví.

### 9.5.3 Uverejňovanie tlačových správ

Prostredníctvom tlačových správ bude referent externej komunikácie informovať verejnosť a novinárov o nových informáciách a uplynulých udalostiach v nemocnici. Tlačové správy môžu obsahovať informácie o nových investičných projektoch, inováciách vedy a výskumu alebo výsledkoch uskutočnených verejných akcií v nemocnici. Tlačovú správu bude referent

okrem webovej stránky nemocnice a sociálnej siete uverejňovať prostredníctvom emailovej komunikácie so zástupcami médií. Efektívna tlačová správa by mala spĺňať náležitosti ako sú aktuálnosť informácií, vhodné členenie, primeraný rozsah, výstižnosť a gramatická správnosť.

#### **9.5.4 Implementácia prvkov event marketingu**

Event marketingové aktivity predstavujú dôležitý prvok marketingovej komunikácie, ktorý je zameraný na zvolenú cieľovú skupinu s určitým cieľom a s určitou mierou naplnenia kreatívnej myšlienky. Tieto prvky je možné použiť na organizáciu aktivít ako sú Svetový deň zdravia, deň boja proti AIDS a rakovine alebo deň otvorených dverí UNM. Referent externej komunikácie a marketingový manažér za účasti vedenia nemocnice vypracujú návrh plánovanej udalosti a následne zverejnia prostredníctvom webu a sociálnej siete pozvánku na udalosť. Referent externej komunikácie môže takýmto spôsobom zorganizovať aj Deň otvorených dverí UNM. V súčasnosti už síce existuje možnosť pozrieť si vopred gynekologicko – pôrodnické oddelenie ale deň otvorených dverí by umožnil pacientom pozrieť si aj iné oddelenia, napríklad v súvislosti s plánovanými zákrokmi.

#### **9.5.5 Vykonávanie prieskumu spokojnosti pacientov**

Spokojnosť pacientov je jeden z kľúčových bodov strategických cieľov Univerzitnej nemocnice Martin. Úsilie všetkých zamestnancov nemocnice musí byť zamerané na zlepšenie zdravotného stavu a zvýšenie spokojnosti pacientov. Pre posilnenie tohto úsilia je potrebná spätná väzba od návštevníkov nemocnice, ktorú je možné získať prostredníctvom prieskumu spokojnosti pacientov alebo ako už bolo vyššie spomenuté, z priameho hodnotenia pacientov na sociálnej sieti Facebook. Referent externej komunikácie vypracuje krátky dotazník s možnosťou vyjadrenia návrhu na zlepšenie, ktorý bude súčasťou webovej stránky nemocnice. Zamestnanci nemocnice môžu pacienta priamo nabádať, aby vyplnili v pohodlí domova dotazník spokojnosti a pomohli tak nemocnici posilniť prípadne zlepšiť vnímané nedostatky. Úlohou marketingového pracovníka bude pravidelne zbierať a vyhodnocovať dotazníky a pripomienky zo sociálnej siete a následne ich prezentovať vedeniu nemocnice s plánom na zlepšenie počas pravidelných pracovných porád.



## 10 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

V predchádzajúcej kapitole diplomovej práce bol spracovaný projekt vytvorenia marketingového oddelenia v Univerzitnej nemocnici Martin. Nasledujúca časť práce bude zameraná na zhodnotenie projektu z časového, nákladového a rizikového hľadiska.

### 10.1 Časová analýza projektu

Použitím časovej analýzy je možné určiť časovú náročnosť jednotlivých krokov vytvorenia marketingového oddelenia a aplikácie nástrojov internej a externej komunikácie do systému fungovania nemocnice. Na základe vypracovaných akčných programov v predchádzajúcej kapitole, ktoré obsahujú aj položku časovej náročnosti, časová analýza zhodnotí dĺžku realizácie každého akčného programu a následne celkovú dĺžku aplikácie projektu do praxe. Tabuľka č.8 znázorňuje jednotlivé činnosti potrebné pre vytvorenie marketingového oddelenia a čas potrebný na realizáciu jednotlivých činností.

Tabuľka 12 Časová analýza vytvorenia marketingového oddelenia

Činnosti potrebné pre vytvorenie marketingového oddelenia	Čas potrebný na realizáciu
Oboznámenie zamestnancov s pripravovanými zmenami	7 dní
Vytvorenie koncepcie marketingového oddelenia	14 dní
Zmena organizačnej štruktúry	1 deň
Vyhlásenie a uskutočnenie výberového konania	30 dní
Materiálno – technické vybavenie oddelenia	14 dní
Obsadenie nových marketingových pracovných pozícií	3 dni
<b>Celkom</b>	<b>69 dní</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľky č. 9 a č. 10 znázorňujú jednotlivé kroky aplikácie nástrojov internej a externej komunikácie, ktoré budú aplikované až po vytvorení marketingového oddelenia a po obsadení marketingových pracovných pozícií.

Tabuľka 13 Časová analýza aplikácie nástrojov internej komunikácie

Činnosti potrebné pre aplikáciu nástrojov internej komunikácie	Čas potrebný na realizáciu
Organizácia pravidelných pracovných porád	7 dní
Aktualizácia a inovácia násteniek	14 dní
Využívanie internetu a emailovej komunikácie	2 dni
Vytvorenie schránky pre pripomienky a podnety zamestnancov	7 dní
Vykonávanie pravidelného prieskumu názorov zamestnancov	14 dní
<b>Celkom</b>	<b>44 dní</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 14 Časová analýza aplikácie nástrojov externej komunikácie

Činnosti potrebné pre aplikáciu nástrojov internej komunikácie	Čas potrebný na realizáciu
Správa webových stránok a sociálnych sietí	7 dní
Usporiadávanie tlačových konferencií	3 dni
Uverejňovanie tlačových správ	3 dni
Implementácia prvkov event marketingu	30 dní
Vykonávanie prieskumu spokojnosti pacientov	7 dní
<b>Celkom</b>	<b>50 dní</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 11 predstavuje časovú náročnosť implementácie celého projektu vytvorenia marketingového oddelenia, vrátane činností aplikácie nástrojov internej a externej komunikácie. Predpokladaný začiatok realizácie projektu je 1.6.2018.

Tabuľka 15 Celková časová analýza projektu

Akčný program	Rok 2018												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Vytvorenie marketingového oddelenia													
Aplikácia nástrojov internej komunikácie													
Aplikácia nástrojov externej komunikácie													

Zdroj: Vlastné spracovanie

## 10.2 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza projektu vytvorenia marketingového oddelenia v UNM obsahuje tabuľkové zobrazenie finančných nákladov potrebných pre implementáciu projektu. Náklady sú rozdelené podľa periodicity na jednorazové vstupné náklady a periodické prevádzkové náklady. Cieľom nákladovej analýzy je vytvoriť prehľad o potrebných nákladoch na realizáciu projektu a zhodnotiť výšku jednotlivých položiek nákladov.

### 10.2.1 Jednorazové vstupné náklady

Jednorazové vstupné náklady zahŕňajú položky, ktoré sú nevyhnutné či už pre vytvorenie marketingového oddelenia ako aj pre aplikáciu nástrojov internej a externej komunikácie nemocnice. Celková výška vstupných nákladov nasledujúcej nákladovej analýzy je 4 625 €.

Tabuľka 16 Náklady na technické úpravy

Technické úpravy - maľovanie	Cena v €
Biela farba	30
Maliarske náradie	30
Maliarske práce	20
<b>Celkom</b>	<b>80</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 17 Náklady na materiálne vybavenie pracoviska

Kancelársky nábytok	Počet kusov	Cena v €
	x cena za kus	
Kancelársky stôl	4 x 70	280
Kancelárska stolička	4 x 50	200
Úložné priestory	6 x 45	270
Stropná lampa	2 x 15	30
Stolová lampa	4 x 10	40
Odpadkový kôš	4 x 5	20
Korková nástenka s nerezovými okrajmi	4 x 60	240
Príslušenstvo k tvorbe nástenky	4 x 5	20
Nerezová schránka na pripomienky	1 x 20	20
<b>Celkom</b>		<b>1 120</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 18 Náklady na elektronické vybavenie pracoviska

Elektronické vybavenie	Počet kusov	Cena v €
	x cena za kus	
Stolový počítač – All in one PC	4 x 450	1 800
Mobilný telefón	4 x 140	560
Väčšia farebná multifunkčná tlačiareň	1 x 300	300
Menšia farebná multifunkčná tlačiareň	1 x 130	130
Stolový telefón	4 x 20	80
Projektor	1 x 270	270

Projekčné plátno	1 x 70	70
USB kľúč	4 x 15	60
<b>Celkom</b>		<b>3 270</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 19 Náklady na zverejnenie ponuky pracovných miest

Druh inzercie	Doba inzerovania	Cena v €
Inzercia na pracovnom portáli	1 mesiac	95
Inzercia v miestnych novinách	1 mesiac	60
<b>Celkom</b>	<b>1 mesiac</b>	<b>155</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 10.2.2 Prevádzkové periodické náklady

Medzi prevádzkové periodické náklady je možné zaradiť položky, ktoré sa s určitou pravidelnosťou opakujú v samotnom fungovaní marketingového oddelenia. Medzi tieto náklady je možné zahrnúť celkové mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca a náklady, ktoré vznikajú pri činnostiach pracovníkov marketingového oddelenia. Za predpokladu dodržania stanovenej periodicity a objemu položiek je možné určiť ročné prevádzkové periodické náklady vo výške 58 365,08€. Výška nákladov sa môže meniť v závislosti od usporiadaných tlačových konferencií alebo event marketingových aktivít. Pri výpočte čistej mzdy každého zamestnanca sa predpokladá, že žiadny zo zamestnancov nemá deti.

Tabuľka 20 Výpočet čistej a superhrubej mzdy *marketingového manažéra*

Mesačná hrubá mzda = 1200 €	Zamestnanec	Zamestnávateľ
<b>Zdravotné poistenie (4%/10%)</b>	48,00€	120,00€
<b>Sociálne poistenie (9,4%/25,2%)</b>	112,80€	302,40€
<b>Mesačný základ dane</b>	1039,20€	
<b>Mesačná nezdaniteľná časť základu dane</b>	319,16€	

<b>Mesačný základ dane pred zdanením</b>	720,04€	
<b>Daň z príjmu (19%)</b>	136,80€	
<b>Čistá mesačná mzda zamestnanca</b>	<b>902,40€</b>	
<b>Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca</b>		
Zdroj: Vlastné spracovanie		

Tabuľka 21 Výpočet čistej a superhrubej mzdy referentov

<b>Mesačná hrubá mzda = 800 €</b>	<b>Zamestnanec</b>	<b>Zamestnávateľ</b>
<b>Zdravotné poistenie (4%/10%)</b>	32,00€	80,00€
<b>Sociálne poistenie (9,4%/25,2%)</b>	75,20€	201,60€
<b>Mesačný základ dane</b>	692,80€	
<b>Mesačná nezdaniteľná časť základu dane</b>	319,16€	
<b>Mesačný základ dane pred zdanením</b>	373,64€	
<b>Daň z príjmu (19%)</b>	70,99€	
<b>Čistá mesačná mzda zamestnanca</b>	<b>621,81€</b>	
<b>Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca</b>		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 22 Výpočet čistej a superhrubej mzdy grafického dizajnéra

<b>Mesačná hrubá mzda = 750 €</b>	<b>Zamestnanec</b>	<b>Zamestnávateľ</b>
<b>Zdravotné poistenie (4%/10%)</b>	30,00€	75,00€
<b>Sociálne poistenie (9,4%/25,2%)</b>	70,50€	188,99€

Mesačný základ dane	649,50€	
Mesačná nezdaniteľná časť základu dane	319,16€	
Mesačný základ dane pred zdanením	330,34€	
Daň z príjmu (19%)	62,76€	
Čistá mesačná mzda zamestnanca	586,74€	
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		1013,99€

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 23 Celkové mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca

Pracovná pozícia	Celkové mzdové náklady za mesiac v €	Celkové mzdové náklady za rok v €
Marketingový manažér	1 622,40	19 468,80
Referent internej komunikácie	1 081,60	12 979,20
Referent externej komunikácie	1 081,60	12 979,20
Grafický dizajnér	1 013,99	12 167,88
<b>Celkom</b>	<b>4 799,59</b>	<b>57 595,08</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 24 Periodické náklady súvisiace s činnosťou marketingového oddelenia

Periodická činnosť	Aktivity	Periodicita	Cena za jednotku	Ročné náklady
Správa nástieniek	Inovácia obsahu	Týždenne	5	260€
Náklady na tlačovú besedu	Občerstvenie	Podľa potreby	20	20€
	Kancelárske potreby		10	10€

Event marketingové aktivity	Tlač informačných le- tákov	Štvrťročne	20	80€
	Občerstvenie	Štvrťročne	30	120€
	Tematická dekorácia	Štvrťročne	70	280€
<b>Celkom</b>				<b>770€</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 10.2.3 Financovanie projektu

Na základe vykonanej nákladovej analýzy je možné stanoviť predpokladanú celkovú výšku nákladov potrebných pre vytvorenie marketingového oddelenia a implementáciu jeho činností za prvý rok fungovania oddelenia. Celková výška týchto nákladov je 62 990€. Nemocnica si vyčlení časť z vlastných finančných prostriedkov na financovanie projektu pri plánovaní rozpočtu, prípadne môže požiadať o príspevok zriaďovateľa, teda MZ SR. Návratnosť projektu sa objaví až po uplynutí niekoľkých rokov fungovania marketingového oddelenia zvýšenou návštevnosťou nemocnice alebo pozitívnymi reakciami na externé a interné marketingové aktivity.

### 10.3 Riziková analýza projektu

Zhodnotenie rizík každého projektu je kľúčovým bodom pri implementácii projektu do fungovania organizácie. Pomocou nasledujúcej rizikovej analýzy bude mať UNM možnosť zhodnotiť vplyv a dôsledky rizík súvisiacich s projektom vytvorenia marketingového oddelenia a následne prijať potrebné protiopatrenia na zmiernenie vplyvu rizika. V tabuľke č. 18 sú uvedené jednotlivé riziká súvisiace s implementáciou projektu vytvorenia marketingového oddelenia a pravdepodobnosť vzniku týchto rizík.

Hodnotenie pravdepodobnosti vzniku rizika sa skladá z troch stupňov:

- Nízka pravdepodobnosť – 1
- Stredná pravdepodobnosť – 2
- Vysoká pravdepodobnosť – 3

Stupeň závažnosti rizika sa rovnako ako pravdepodobnosť skladá z troch stupňov:

- Nízky stupeň závažnosti – 1
- Stredný stupeň závažnosti – 2



- Vysoký stupeň závažnosti - 3

Tabuľka 25 Riziková analýza projektu vytvorenia marketingového oddelenia

Riziko	Pravdepodobnosť vzniku rizika			Stupeň závažnosti rizika			Súčet bodov
	1	2	3	1	2	3	
Nesprávny výber marketingových pracovníkov			✓			✓	6
Nedostatočná spolupráca marketingových pracovníkov	✓				✓		3
Neochota spolupracovať zo strany zamestnancov nemocnice			✓		✓		5
Nedostatočné zdroje finančných prostriedkov	✓					✓	4
Nezáujem verejnosti o marketingové aktivity		✓			✓		4

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledkom rizikovej analýzy je súčet bodov, ktorý vznikol sčítaním bodov pravdepodobnosti vzniku rizika a bodov stupňa závažnosti rizika. Tento súčet bodov udáva celkovú závažnosť sledovaného rizikového faktoru, ktorá môže mať tri miery závažnosti:

- 0 až 3 body – nízka miera závažnosti
- 4 až 5 bodov – stredná miera závažnosti
- 6 bodov – vysoká miera závažnosti

### Nesprávny výber marketingových pracovníkov

Kvalifikovaní marketingoví pracovníci tvoria základ pre správne a účinné fungovanie marketingového oddelenia. Práve výber marketingových pracovníkov predstavuje vysokú mieru závažnosti rizika, ktorú je možné eliminovať pri prijímaní nových pracovníkov a počas trvania skúšobnej doby. Počas prijímacích pohovorov je potrebné otázky smerovať kvalifikácii a pracovným skúsenostiam marketingového zamerania.

### **Nedostatočná spolupráca marketingových pracovníkov**

Tím marketingových pracovníkov musí spolupracovať a produkovať činnosti so spoločným cieľom, naplniť marketingové ciele a tým prispieť k dosiahnutiu strategických cieľoch nemocnice. Vnútorne konflikty a neochota spolupracovať by mohli viesť k nedostatočným výsledkom marketingového oddelenia a táto situácia by sa mohla prejaviť v samotnom fungovaní nemocnice. Medzi predbežné opatrenie pred takouto situáciou patrí aj zisťovanie osobných charakteristík u budúcich marketingových pracovníkoch pri prijímacích pohovoroch. Utužovanie medziľudských vzťahov v tíme by malo byť v záujme marketingového manažéra, ktorý by mal plánovať aktivity aj mimo pracovnej doby zamerané na posilnenie vzťahov medzi marketingovými pracovníkmi.

### **Neochota spolupracovať zo strany zamestnancov nemocnice**

Pri tvorbe a plánovaní marketingových aktivít zameraných na posilnenie verejnej mienky o nemocnici a zvýšenie návštevnosti nemocnice je potrebné zisťovať názory, pripomienky a podnety od všetkých zamestnancov nemocnice. Pred implementáciou marketingového oddelenia spolu s jeho aktivitami je nevyhnutné, aby všetci zdravotnícki pracovníci pochopili význam tohto kroku. Významným faktorom by mohlo byť aj to, že vedenie nemocnice vysvetlí zamestnancom, že ich názor je potrebný a rešpektovaný. Neochota spolupráce s marketingovým oddelením by mohla doceliť nedostatočnú informovanosť marketingových pracovníkov o zdravotníckych informáciách potrebných pri tvorbe marketingových kampaní.

### **Nedostatočné zdroje finančných prostriedkov**

Nedostatok financií pri tvorbe marketingového oddelenia by mohlo ohroziť realizáciu celého projektu. Aj keď je stupeň závažnosti rizika veľmi vysoký, podrobným plánovaním a finančnou analýzou je možné toto riziko eliminovať. V prípade chýbajúcich finančných prostriedkov počas realizácie projektu môže nemocnica požiadať o finančnú pomoc zriaďovateľa, teda Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky.

### **Nezáujem verejnosti o marketingové aktivity**

Plánovaniu každej marketingovej aktivity, či už aktivity internej alebo externej komunikácie, by malo predchádzať preskúmanie záujmov cieľovej skupiny, ktorej je marketingová činnosť prezentovaná. Takýmto spôsobom je možné predísť nezáujmu cieľovej skupiny o marketingové aktivity. Cieľová skupina by mala byť vopred oboznámená s plánovanou aktivitou, s jej cieľom, priebehom a prípadne s výhodami, ktoré plynú z účasti na

marketingovej aktivite. Nezáujem o marketingové aktivity by mohol vyvolať dojem nadbytočnosti celého marketingového oddelenia v očiach vedenia nemocnice, preto musí byť úsilie zamestnancov tohto oddelenia zamerané na vytváranie aktivít, ktoré by výrazne prispeli k dosiahnutiu strategickým cieľom nemocnice.

## 11 ZHODNOTENIE PRÍNOSU PROJEKTU PRE UNIVERZITNÚ NEMOCNICU MARTIN

Plánovanie, príprava a uskutočnenie marketingovej kampane si vyžaduje bezchybnú spoluprácu všetkých marketingových pracovníkov. Pre zhodnotenie prínosu projektu vytvorenia marketingového oddelenia je v tejto časti diplomovej práce vymyslená modelová marketingová kampaň Svetový deň zdravia 2019. Úspešnosť tejto kampane môže preukázať prínos implementácie marketingového oddelenia a schopnosť marketingových pracovníkov pracovať ako jeden tím idúci za spoločným cieľom.

### **Marketingová kampaň Svetový deň zdravia 2019**

Marketingový manažér vytvorí koncepciu marketingovej kampane, ktorá bude zahŕňať názov akcie, dátum a čas konania, poskytované zdravotnícke aktivity a predpokladaný rozpočet potrebný na uskutočnenie kampane, ktorý následne prezentuje vedeniu nemocnice. Po schválení kampane od vedenia nemocnice rozdelí úlohy medzi marketingových pracovníkov a bude dohliadať na ich včasné a správne plnenie. Marketingový manažér tiež zabezpečí materiálne vybavenie kampane, potrebné pre poskytovanie sľúbených zdravotníckych aktivít.

Grafický dizajnér vytvorí niekoľko návrhov propagačných materiálov, z ktorých najlepší vyberie marketingový manažér a tieto materiály následne vytlačí v plánovanom počte kusov.

Referent externej komunikácie informuje verejnosť prostredníctvom udalosti na sociálnej sieti. Ľudia môžu nezáväzne potvrdiť účasť na akcii, čo môže výrazne pomôcť marketingovým pracovníkom pri plánovaní počtu ľudí. Ďalším krokom bude poverenie študentov odboru Verejné zdravotníctvo Jesseniovej lekárskej fakulty distribúciou propagačných materiálov na námestí a v obchodnom centre dva dni pred plánovanou akciou.

Medzitým referent internej komunikácie zabezpečí tím zdravotníckych pracovníkov v zložení z lekára – internistu, zdravotnej sestry a sestry z NTS. Prizvať môže aj študentov Všeobecného lekárstva a ošetrovateľstva Jesseniovej lekárskej fakulty, aby v prípade väčšieho záujmu verejnosti mohli vypomôcť s niektorými aktivitami. Referent zabezpečí občerstvenie pre zdravotníckych pracovníkov a aj pre návštevníkov akcie.

Obrázok 11 Návrh propagačného materiálu Svetového dňa zdravia 2019



- ★ Bezplatné meranie krvného tlaku a hladiny glukózy
- ★ Odborné lekárske poradenstvo
- ★ Pre odvážnejších možnosť darovania krvi



**World Health  
Organization**



Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Zhodnotenie úspešnosti kampane Svetový deň zdravia 2019**

Úspešnosť uskutočnenej kampane Svetový deň zdravia 2019 možno zhodnotiť podľa nasledujúcich faktorov:

#### **Návštevnosť akcie**

Návštevnosť uskutočnenej zdravotníckej akcie dokáže zhodnotiť efektívnosť externej marketingovej komunikácie v spolupráci s grafickým dizajnérom. Úspešnosť projektu tiež závisí od vhodne zvolených grafických prvkov na propagačných materiáloch a na obsahu informačných materiálov.

#### **Spätná väzba od návštevníkov nemocnice**

Spokojnosť návštevníkov uskutočnenej kampane je možné vyhodnotiť prostredníctvom dotazníkov uverejnených na webovej stránke UNM alebo na sociálnej sieti. Zdravotnícki pracovníci počas kampane môžu nabádať návštevníkov k vyplneniu dotazníka zameraného na zistenie ich spokojnosti. V prípade starších návštevníkov bez prístupu na internet môžu spätnú väzbu získať zdravotnícki pracovníci rozhovorom pri budúcej návšteve zdravotníckeho zariadenia.

**Spätná väzba od zamestnancov nemocnice**

Referent internej komunikácie vytvorí dotazník zameraný na zhodnotenie uskutočnenej kampane a rozpošle ho zainteresovaným zdravotníckym pracovníkom, ktorí sa podieľali na aktivitách kampane. Dotazník by mal obsahovať otázky zamerané na organizáciu akcie, materiálne vybavenie, približnú vekovú štruktúru návštevníkov a zistenie záujmu zdravotníckych pracovníkov podieľať sa na ďalšej akcii.

**Zvýšená návštevnosť nemocnice**

Tento jav je možné sledovať prostredníctvom špecializovaných ambulancií v nemocnici, ktoré by po skončení kampane mohli zaznamenať zvýšený počet nových pacientov, ktorí počas zdravotníckej kampane zistili začínajúce zdravotné ťažkosti alebo svoje zdravotné ťažkosti nepokladali za dôležité.

## ZÁVĚR

Diplomová práce sa zaoberala projektom vytvorenia marketingového oddelenia v Univerzitetnej nemocnici Martin. Práca sa skladala z troch častí, teoretickej, praktickej a projektovej.

Teoretická časť obsahovala informácie o marketingu v zdravotníctve a jeho špecifikácii, marketingovej stratégii a plánovaní. V tejto časti práce bol zahrnutý aj marketingový mix v zdravotníctve, či už z pohľadu poskytovateľa zdravotníckych služieb ako aj z pohľadu pacienta ako zákazníka v zdravotníckom zariadení.

V praktickej časti diplomovej práce je definovaná charakteristika Univerzitetnej nemocnice Martin, ktorá zahŕňa základné informácie o nemocnici, jej poslanie, víziu a strategické ciele. Opisuje tiež históriu nemocnice od jej prvých podôb až po súčasnú štruktúru a organizáciu. V tejto časti práce bola uskutočnená marketingová situačná analýza nemocnice, ktorá pozostávala z analýzy makroprostredia a vonkajšieho a vnútorného mikroprostredia. Analýza makroprostredia bola spracovaná pomocou PEST analýzy, ktorá opisuje vonkajšie pôsobenie faktorov analýzy na fungovanie nemocnice. Pre analýzu vonkajšieho mikroprostredia bola zvolená Porterova analýza piatich konkurenčných síl, ktorá zhodnotila vplyv mezoprostredia na Univerzitetnú nemocnicu Martin. V rámci analýzy vnútorného mikroprostredia bolo sledované vnútorné prostredie nemocnice, hlavne organizačná štruktúra, personálne zabezpečenie, súčasná úroveň marketingového riadenia a hospodárska situácia nemocnice. Záver praktickej časti tvorí SWOT analýza, ktorá bola vypracovaná na základe skúmania prostredia nemocnice. SWOT analýzu tvoria silné a slabé stránky nemocnice, príležitosti a hrozby.

Posledná časť diplomovej práce sa venuje projektu vytvorenia marketingového oddelenia v Univerzitetnej nemocnici Martin. Vytvorenie marketingového oddelenia pozostávalo z niekoľkých krokov, ktoré by bolo nutné uskutočniť pri realizácii projektu v praxi. Na základe strategických cieľov organizácie by bolo nutné po vytvorení marketingového oddelenia aplikovať nástroje internej a externej komunikácie. V ďalšej časti bol projekt podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze a zhodnotený jeho prínos do praxe prostredníctvom modelovej marketingovej kampane.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BIRNEROVÁ, Eva, 2013. *Marketing služieb – Špecifiká služieb, Marketingový mix v službách*. 2. vydanie. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 140 s. ISBN 978-80-554-0636-7.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOROVSKÝ, Juraj a Eva SMOLKOVÁ, 2013. *Marketing ve zdravotnictví*. 2. přepracované vydání. Praha: České vysoké učení technické, 112 s. ISBN 978-80-01-05413-0.
- ČIHOVSKÁ, Viera, 2003. *Marketingové oddelenie a jeho štruktúra*. In: *Marketing magazine*. č. 9. ISSN 1211-7315.
- ĎAĎO, Jaroslav, Janka Petrovičová a Miroslava Kostková, 2006. *Marketing služieb*. 1. vydanie. Bratislava : Epos, 295 s. ISBN 80-8057-662-9.
- GBUROVÁ, Jaroslava a Radovan BAČÍK, 2015. *Marketingový mix a trendy v marketingu*. 1. vydanie. Prešov: Bookman, s.r.o., 87 s. ISBN 978-80-8165-108-3.
- GÚČIK, Marián, 2010. *Cestovný ruch – úvod do štúdia*. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism, 308 s. ISBN 978-80-89090-80-8.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miroslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL, 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HLAVATÝ, Tibor a kol. 2011. *Správa o stave zdravotníctva na Slovensku*. Ministerstvo zdravotníctva SR, Limbová 2, 837 52 Bratislava, 240 s. ISBN 978-80-969507-9-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing – stratégie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KITA, Jaroslav a kol. 2005. *Marketing*. 3. přepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Iura edition, 431 s. ISBN 80-8078-049-8.
- KOZEL, Roman a kol. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- KOTLER, Philip a kol. 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.



KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER., 2007. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 719 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2012. *Marketing Management*. 14th edition. New Jersey: Pearson Education, 816 s. ISBN 978-0-13-210292-6.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Mairead BRADY, Malcolm GOODMAN and Torben HANSEN, 2009. *Marketing Management*. 1st. edition. Essex: Pearson Education Limited, 889 s. ISBN 978-0-273-71856-7.

PAJTINKOVÁ BARTÁKOVÁ, Gabriela a Katarína GUBÍNIOVÁ, 2012. *Udržateľný marketingový manažment*. Trenčín: IAM pres, 241 s. ISBN 978-80-89600-08-3.

SCHULZ, Rockwell a Alton Cornelius JOHNSON, 2003. *Management of Hospitals and Health Services: Strategic Issues and Performance*. 3rd edition. Washington, D.C.: Beard books, 330 s. ISBN 1-58798-174-2.

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

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. 2010. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Internetové zdroje**

DUDRÁKOVÁ, Andrea, 2017. *Martin bude mať novú modernú nemocnicu budúcnosti* [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné na internete:

<https://myturiec.sme.sk/c/20551539/martin-bude-mat-novu-modernu-nemocnicu-buducnosti.html>

EURÓPSKA KOMISIA, 2018. *Nové technológie môžeme využívať aj v prospech pacientov* [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné na internete:

[https://ec.europa.eu/slovakia/news/health\\_technology\\_sk](https://ec.europa.eu/slovakia/news/health_technology_sk)

HANULÁKOVÁ, Eva, 2013. *Marketing v zdravotníctve* [online]. [cit. 2018-02-19]. Dostupné na internete:

<http://www.hpi.sk/2013/12/marketing-v-zdravotnictve/>

INFOSTAT, 2017. *Tabuľka základných údajov SR* [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné na internete:

[http://www.infostat.sk/vdc/sk/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=35](http://www.infostat.sk/vdc/sk/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=35)

MF SR, 2016. *Revízia výdavkov na zdravotníctvo. Priebežná správa* [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné na internete:

<https://www.finance.gov.sk/LoadDocument.aspx?categoryId=11154&documentId=14822>

MZ SR, 2011. *O inštitúte zdravotnej politiky* [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné na internete:

<http://www.health.gov.sk/?institut-zdravotnej-politiky>

MZ SR, 2016. *Rezidentský program* [online]. [cit. 2018-03-17]. Dostupné na internete:

<http://www.health.gov.sk/?rezidenti>

RÚZ, 2017. *Univerzitná nemocnica Martin* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné na internete:

<http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/simplesearch>

STAŇKOVÁ, Pavla, 2013. *Marketing zdravotníctví*. 1. vydání. Prŕstn : TIGRIS, spol. s r.o., 104 s. ISBN 978-80-86062-84-6 [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na internete:

[http://www.fame.utb.cz/klin/dokumenty/pdfskepta/marketing\\_zdravotnictvi.pdf](http://www.fame.utb.cz/klin/dokumenty/pdfskepta/marketing_zdravotnictvi.pdf)

UNM, 2016. *Kari ra a benefity* [online]. [cit. 2018-03-17]. Dostupné na internete:

<https://www.unm.sk/kariera-benefity>

UNM, 2016. *Nemocnica prešla na elektronick y systém eZdravie* [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné na internete:

<https://www.unm.sk/nemocnica-presla-na-elektronicky-system-ezdravie>

UNM, 2016. *Poslanie a súčasnosť* [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné na internete:

<http://www.unm.sk/poslanie-sucasnost>

URB NOV , Ľuba, 2010. *Marketingov  mana er: tvorca pozitivneho obrazu spolocnosti* [online]. [cit. 2018-02-15]. Dostupné na internete:

<http://www.systemylogistiky.sk/2010/11/01/marketingovy-manazer-tvorca-pozitivneho-obrazu-spolocnosti/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CT	Počítačový tomograf
HDP	Hrubý domácí produkt
INEKO	Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy
MFSR	Ministerstvo financií Slovenskej republiky
MR	Magnetická rezonancia
MZSR	Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky
NRSR	Národná rada Slovenskej republiky
NTS	Národná transfúzna služba
PEST	Analýza politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov
RTG	Röntgenové vyšetrenie
SVLZ	Spoločné vyšetrovacie a liečebné zložky.
SWOT	Analýza slabých a silných stránok, príležitostí a hrozieb
THP	Technicko – hospodársky pracovník
UN	Univerzitná nemocnica
UNM	Univerzitná nemocnica Martin
URL	Uniform Resource Locator - jednotný vyhľadávač zdrojov
WOM	Word-of-Mouth (marketing)
ŽSK	Žilinský samosprávny kraj

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázok 1 Funkčná organizácia marketingového oddelenia .....	27
Obrázok 2 Teritoriálna organizácia marketingového oddelenia .....	27
Obrázok 3 Produktová organizácia marketingového oddelenia .....	28
Obrázok 4 Univerzitná nemocnica Martin.....	40
Obrázok 5 Zjednodušený model pôvodu zdrojov v systéme zdravotníctva .....	47
Obrázok 6 Porovnanie verejných výdavkov .....	48
Obrázok 7 Organizačná štruktúra UNM .....	55
Obrázok 8 Graf znázorňujúci počet zamestnancov UNM od 1998 do 2017 .....	57
Obrázok 9 Graf zobrazujúci vývoj hospodárenia UNM od roku 2016 do 2016.....	62
Obrázok 10 Organizačná štruktúra marketingového oddelenia.....	70
Obrázok 11 Návrh propagačného materiálu Svetového dňa zdravia 2019.....	92

**SEZNAM TABULEK**

Tabuľka 1 Vzťah medzi modelmi 4P a 4C .....	21
Tabuľka 2 Porovnanie univerzitných nemocníc .....	53
Tabuľka 3 Náklady Univerzitetnej nemocnice Martin za rok 2016 .....	60
Tabuľka 4 Výnosy a výsledok hospodárenia UNM za rok 2016.....	61
Tabuľka 5 Zhodnotenie silných a slabých stránok UNM.....	63
Tabuľka 6 Zhodnotenie príležitostí a hrozieb UNM .....	63
Tabuľka 7 SMART metóda zhodnotenia cieľov marketingového oddelenia.....	66
Tabuľka 8 Akčný program č.1 – Vytvorenie marketingového oddelenia .....	67
Tabuľka 9 Náklady na materiálno – technické vybavenie oddelenia .....	73
Tabuľka 10 Akčný program č.2 – Aplikácia nástrojov internej komunikácie.....	74
Tabuľka 11 Akčný program č. 3 - Aplikácia nástrojov externej komunikácie.....	77
Tabuľka 12 Časová analýza vytvorenia marketingového oddelenia .....	80
Tabuľka 13 Časová analýza aplikácie nástrojov internej komunikácie.....	81
Tabuľka 14 Časová analýza aplikácie nástrojov externej komunikácie .....	81
Tabuľka 15 Celková časová analýza projektu .....	82
Tabuľka 16 Náklady na technické úpravy .....	82
Tabuľka 17 Náklady na materiálne vybavenie pracoviska.....	83
Tabuľka 18 Náklady na elektronické vybavenie pracoviska .....	83
Tabuľka 19 Náklady na zverejnenie ponuky pracovných miest.....	84
Tabuľka 20 Výpočet čistej a superhrubej mzdy <b>marketingového manažéra</b> .....	84
Tabuľka 21 Výpočet čistej a superhrubej mzdy <b>referentov</b> .....	85
Tabuľka 22 Výpočet čistej a superhrubej mzdy grafického dizajnéra.....	85
Tabuľka 23 Celkové mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca .....	86
Tabuľka 24 Periodické náklady súvisiace s činnosťou marketingového oddelenia ...	86
Tabuľka 25 Riziková analýza projektu vytvorenia marketingového oddelenia .....	88