

Marketingová strategie v soukromé strabologické ambulanci

Bc. Michaela Fojtů

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Fojtů**
Osobní číslo: **M19973**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Marketingová strategie soukromé strabologické ambulance**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky týkající se marketingového řízení v oblasti marketingu služeb a zdůrazněte úlohu marketingového mixu ve zdravotnictví.

II. Praktická část

- Analyzujte vybraný subjekt včetně jeho nabídky služeb.
- Na základě analýzy vytvořte návrh marketingové strategie vybrané ambulance.
- Návrh podrobte časové a nákladové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

BOROVSKÝ, Juraj, Eva SMOLKOVÁ a Lenka JAKUBŮV. *Marketing ve zdravotnictví*. 1. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2011, 98 s. ISBN 978-80-01-04801-6.
FORTENBERRY, John L. *Health care marketing: tools and techniques*. 3rd ed. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, 2010, 312 s. ISBN 978-0-7637-6327-5.
GOPPE, Neil a Jo GALLOWAY. *Leadership and management in healthcare*. 1st Edition. Los Angeles: Sage, 2017, 297 s. ISBN 978-14739-6502-7.
PAŠTA, Jiří. *Základy očního lékařství*. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, 2017, 336 s. ISBN 978-80-246-2460-0.
PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomír Vydra**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA 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

Jméno a příjmení: Bc. Michaela Fojtů

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této práce je provedení strategické analýzy soukromé strabologické ordinace s důrazem na klíčové faktory úspěchu a zvýšení konkurenceschopnosti. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretická a praktická. Teoretická část shrnuje teoretické poznatky, které se týkají marketingových služeb a daných specifik marketingu zdravotnictví. Na začátku praktické části je představení oční ordinace a jejích služeb. Dále je zaměřena na analýzu prostředí ordinace. Cílem praktické části byla aplikace zvolených analytických metod na zhodnocení situace vybraného zdravotnického zařízení. Analýza vnějšího prostředí byla provedena pomocí metod SLEPT analýzy. Klíčové faktory úspěchu zdravotnického zařízení byly analyzovány metodami 7S faktorů podle McKinsey.

Klíčová slova

Marketing služeb, zdravotnictví, soukromá strabologická ordinace, strategický marketing

ABSTRACT

The target of this work is to carry out a strategic analysis of a private medical institution with an emphasis on a key success factors and increasing competitiveness. The thesis is divided into two main parts, theoretical and practical. The first part summarizes theoretical knowledge about marketing of services and specifics in healthcare marketing. Practical part begins of introducing of private eye institution. The target of the practical part was the application of selected analytical methods, including the methods of external analysis: SLEPT analysis. The key factors for the success of the healthcare institutions were analyzed by McKinsey's 7S Factor Methods.

Keywords

Marketing services, health care, private eye institution, strategic marketing

Tímhle bych ráda poděkovala především svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Radomírovi Vydrovi, za cenné připomínky a rady, které mi napomohly k vypracování mé diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MARKETING SLUŽEB	14
1.1 VLASTNOSTI SLUŽEB	14
1.1.1 Nehmotnost	14
1.1.2 Neoddělitelnost.....	15
1.1.3 Heterogenita	15
1.1.4 Zničitelnost.....	15
1.1.5 Vlastnictví	15
2 SPECIFIKA MARKETINGU ZDRAVOTNICTVÍ	16
2.1 MODEL DOKONALÉHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ	16
2.2 NÁSTROJE KONKURENČNÍHO ODLIŠENÍ ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ.....	17
2.2.1 Odlišení služeb	18
2.2.2 Odlišení personálu.....	18
2.2.3 Odlišení image.....	18
2.3 MARKETINGOVÝ MIX VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	19
2.3.1 Marketingový mix 4P	19
2.3.1.1 Product.....	19
2.3.1.2 Price	20
2.3.1.3 Place.....	20
2.3.1.4 Communication.....	20
2.3.2 Marketingový mix 4C	21
2.3.2.1 Costumer value	21
2.3.2.2 Communication.....	21
2.3.2.3 Convenience.....	22
2.3.2.4 Cost	22
3 STRATEGIE A MARKETINGOVÁ STRATEGIE	23
3.1 ŘÍZENÍ A STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	23
3.2 PLÁNOVÁNÍ A STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	23
3.3 MARKETING A STRATEGICKÝ MARKETING	24
4 STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES	25
4.1 DEFINOVÁNÍ POSLÁNÍ PODNIKU.....	25
4.2 SPECIFIKACE CÍLŮ	25
4.3 CHARAKTERISTIKA STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO PROCESU.....	26
5 MARKETINGOVÝ PLÁN	27
5.1 CELKOVÉ SHRNTÍ	27
5.2 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA.....	27
5.2.1 Analýza makroprostředí	28
5.2.2 Analýza vnějšího mikroprostředí	28
5.2.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů	29
5.2.2.2 Vyjednávací síla zákazníků	29
5.2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů	29
5.2.2.4 Hrozba substitutů	29

5.2.2.5	Rivalita firem působících na daném trhu	29
5.2.3	Analýza vnitřního mikroprostředí	30
5.2.4	SWOT analýza	30
5.2.4.1	Silné a slabé stránky podniku	30
5.2.4.2	Příležitosti a ohrožení pro podnik	30
5.3	MARKETINGOVÉ CÍLE	31
5.4	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	31
5.5	AKČNÍ PROGRAMY	31
5.6	ROZPOČET	32
5.7	MĚŘENÍ A KONTROLA	32
6	PORUCHY OKOHYBNÝCH SVALŮ	33
6.1	OKOHYBNÉ SVALY	33
6.2	STRABISMUS	33
6.2.1	Konkomitující strabismus	34
6.2.1.1	Konkomitantní ezotropie	34
6.2.1.2	Inkomitantní ezotropie	35
6.2.1.3	Exotropie	35
6.2.1.4	Hypertropie	35
6.2.1.5	Heteroforie	36
6.2.1.6	Amblyopie	36
7	SHRnutí POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
	PRAKTICKÁ ČÁST	38
8	SOUKROMÁ STRABOLOGICKÁ AMBULANCE	39
8.1	PŘEDSTAVENÍ ORDINACE	39
8.2	NABÍDKA SLUŽEB	39
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ SOUKROMÉ STRABOLOGICKÉ AMBULANCE	41
9.1	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	41
9.1.1	Analýza 7S	41
9.1.1.1	Strategie	41
9.1.1.2	Struktura	41
9.1.1.3	Systém	41
9.1.1.4	Styl	42
9.1.1.5	Spolupracovníci	42
9.1.1.6	Sdílené hodnoty	42
9.1.1.7	Schopnosti	42
9.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	42
9.2.1	SLEPT analýza	42
9.2.1.1	Sociální a demografické faktory	43
9.2.1.2	Legislativní faktory	44
9.2.1.3	Ekonomické faktory	45
9.2.1.4	Politické faktory	46
9.2.1.5	Technické a technologické faktory	47
9.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	47
9.2.2.1	Hrozba vstupu nových konkurentů	47
9.2.2.2	Vyjednávací síla zákazníků	48

9.2.2.3	Vyjednávací síla dodavatelů	48
9.2.2.4	Hrozba substitutů	48
9.2.2.5	Rivalita firem působících na daném trhu	49
9.3	SWOT ANALÝZA	54
9.3.1	Silné stránky	54
9.3.2	Slabé stránky	55
9.3.3	Příležitosti	55
9.3.4	Hrozby	56
9.3.5	Zhodnocení SWOT analýzy	57
9.4	DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM	58
9.4.1	Cíle průzkumu	58
9.4.2	Metodika dotazníkového výzkumu	58
9.4.3	Výsledky dotazníkového výzkumu	58
9.4.4	Shrnutí dotazníkového šetření	65
10	PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU SOUKROMÉ STRABOLOGICKÉ AMBULANCE	66
10.1	CELKOVÉ SHRNUTÍ	66
10.2	MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	66
10.3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE A CÍLE	66
10.4	AKČNÍ PROGRAMY	68
10.4.1	C1 – Vylepšení provozu ambulance	68
10.4.1.1	C 1.1 Zavedení online objednávacího systému	68
10.4.1.2	C 1.2 Zavedení elektronické recepce Evipa	69
10.4.2	C2 – Zvýšení povědomí o SSA XYZ	70
10.4.2.1	Reklama v rádiu	70
10.4.2.2	Letáková kampaň	71
10.4.2.3	PPC reklama	72
10.5	ROZPOČET	73
10.6	MĚŘENÍ A KONTROLA	73
10.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	74
10.7.1	Střední riziko	75
10.7.2	Vysoké riziko	76
10.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	76
10.8.1	Mzdové náklady	78
10.8.2	Provozní náklady	79
10.8.3	Souhrn celkových nákladů na provoz	80
10.8.4	Předpokládané výnosy a zisky	80
10.9	ČASOVÁ ANALÝZA	81
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK	90
	SEZNAM PŘÍLOH	91

ÚVOD

Říká se, že zrak je mapou nemocí a zdraví. Je důležité si uvědomit, jak jsou pro nás oči podstatné. Řada zaměstnanců oční ambulance považují své povolání za poslání, neboť svojí prací umožňují lidem prožít plnohodnotnější život.

Ve zdravotnictví se s každým přicházejícím rokem projevují značné změny. Převládajícím zřizovatelem zdravotnických zařízení byl do nedávna stát. Avšak v posledních letech dochází k úbytku státních zařízení, což vede k značnému nárůstu zařízení soukromých.

Současný stav zdravotnictví lze charakterizovat nárůstem konkurence a zvyšující se poptávkou po zdravotnických službách. Nároky na kvalitu zdravotní péče se neustále zvyšují, pacienti slyší na novodobé metody léčby. Zavádění novějších metod je důsledkem rychlého tempa vývoje nových technologií a lékařských poznatků, což vede k možnosti budování prospěšné konkurenceschopnosti, cílů či strategie mezi zdravotnickými zařízeními. Zdravotnické zařízení, jež nemají kvalifikovanou formulaci strategie a kvalitně fungující systém strategického řízení nemají šanci v momentálním super konkurenčním prostředí nějakým způsobem uspět.

Diplomová práce je členěna na část teoretickou a praktickou. Teoretická část shrnuje teoretické poznatky týkající se marketingových služeb a je podrobena strategii a marketingové strategii z teoretického hlediska, dále shrnuje dané specifika marketingu ve zdravotnictví, konkrétně soukromé oční ordinace.

Praktická část je zaměřena na představení oční ordinace a jejich služeb. Dále je zpracována analýza mapující prostředí ordinace za pomoci následujících metod: McKinsey 7S, Porterův model konkurenčních sil a SLEPT analýza. Diplomová práce dále obsahuje dotazníkový výzkum, kde hlavním cílem je prozkoumat preference a potřeby zákazníků k vytvoření strategického marketingového projektu. Praktická část mimo jiné využívá teoretické poznatky pro realizaci marketingové situační analýzy, která zajišťuje podklady pro konečnou analýzu SWOT, na jejímž základě je vytvořen projekt soukromé strabologické ambulance XYZ s důrazem kladeným na zvýšení konkurenceschopnosti. Jeho velikost se odvíjí z rozsahu a celkových potřeb zdravotnického zařízení. Obsahem marketingového plánu je celkové shrnutí, marketingová situační analýza, marketingová strategie a cíle, formulace akčních programů, rozpočet a v neposlední řadě měření a kontrola. Jednotlivé akční programy marketingového plánu jsou podrobně rozepsány spolu s konečným výsledkem podrobující se nákladovou, časovou a rizikovou analýzou.

Nákladová analýza je využita ke sledování časového rozložení finančních nákladů. Soukromá strabologická ambulance XYZ ji do této doby využívala pouze zřídka. Je důležité si uvědomit, že právě díky marketingu lze vylepšit image společnosti a získat tím nové pacienty.

Marketingový projekt spolu s akčními programy je podroben i časovou analýzou. Časová analýza definuje jednotlivé činnosti, které jsou v projektu vykonány, je seřazena dle vzájemné závislosti a odhaduje trvání činnosti. Mimo to také sestavuje časový harmonogram a stanovuje kritické činnosti projektu.

Rizikovou analýzou jsou zjištěny veškeré nežádoucí stavy, které organizaci můžou hrozit. Riziková analýza je tvořena podklady ke krizovému řízení a závěrem poukazuje na rizikovost projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování strategického marketingového plánu soukromé strabologické ambulance XYZ.

Dílčí cíle teoretické části diplomové práce:

- Nastudovat odbornou literaturu související s tématem diplomové práce a zpracovat teoretické poznatky týkající se marketingového řízení v oblasti marketingu služeb a zdůraznit úlohu marketingového mixu ve zdravotnictví.

Dílčí cíle praktické části diplomové práce:

- Zhodnocení vybraného subjektu včetně jeho nabídky služeb a podnikatelského prostředí prostřednictvím analýz
- Vypracovat strategický marketingový projekt soukromé strabologické ambulance XYZ
- Zhodnotit rizika strategického marketingového projektu
- Podrobit projekt časovou a nákladovou analýzou

Rozbor makroprostředí je proveden prostřednictvím SLEPT analýzy a pro analýzu mezo-prostředí je aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil oblasti stávající a potenciální konkurence, substitutů, dodavatelů a odběratelů. Součástí práce je i dotazníkový průzkum složený z 19 otázek, který slouží ke zjištění preferencí a potřeb potenciálních zákazníků. Výsledky dotazníkového šetření jsou využity při zpracování marketingového projektu, který je podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Nedílnou součástí práce je hodnocení rizik podnikatelského plánu. Hlavním výsledkem práce je strategický marketingový projekt na rok 2022, který může nejmenované oční ambulanci sloužit jako podklad pro realizaci strategického marketingového projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

Dnešní doba je charakteristická nárůstem služeb po celém světě. Lidé mají více volného času a peněz a na trhu se vyskytují výrobky, které čím dál více tyto služby vyžadují. Služby obecně jsou rozsáhlá oblast lidských činností, které mohou poskytovat jak jednotlivci, firmy, tak i jiné organizace a to ziskové i neziskové. Nejvíce služeb poskytuje stát, jde o tzv. služby veřejného sektoru, jako jsou např. vzdělávání, zdravotní a sociální služby. Stát má taktéž na starosti správu veřejných financí. Pravděpodobně nejširší portfolio služeb je k dispozici občanům, organizacím, soukromý sektor. Ten má za své služby přiměřený zisk. V současnosti nejlépe definující podstatu služeb vysvětlil Philip Kotler a to slovy, že služba je jakákoliv nehmotná aktivita nebo výhoda nepřenášející vlastnictví, kterou je jedna strana schopna nabídnout druhé. Její produkce může být spojena s hmotným produktem. Ruston a Carson uvádějí zajímavou myšlenku, že základní rozdíl mezi marketingem zboží a služeb je v tom, že zboží se vyrábí, kdežto služby se provádějí. (Vašítková, 2014, s. 14-16)

1.1 Vlastnosti služeb

K odlišení zboží od služeb se využívají vlastnosti, mezi nejběžnější patří:

- Nehmotnost
- Neoddělitelnost
- Heterogenita (proměnlivost)
- Zničitelnost (pomíjivost)
- Vlastnictví (absence vlastnictví)

1.1.1 Nehmotnost

Nehmotnost je nejzákladnější vlastností služeb, od níž jsou odvíjeny ostatní vlastnosti. Službu není možné zhodnotit jakýmkoliv fyzickým smyslem, nejde si ji před zakoupením prohlédnout a pouze málo kdy ji lze vyzkoušet. Prvky jako jsou spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost či jistota lze ověřit až po nákupu a využití služby. Tuhle nesnáze se snaží marketing služeb vyřešit posílením komunikačního mixu, konkrétně vytvořením silné značky, popřípadě obchodního jména firmy nabízející konkrétní služby. U zákazníků je kladen důraz na hodnocení kvality služby zejména na doporučení

známých neboli ústní reklamu. Konkrétně u ziskových služeb veřejného sektoru využívá cenu. (Vašítková, 2014, s. 16-17)

1.1.2 Neoddělitelnost

Neoddělitelnost služeb od poskytovatele služeb je další charakteristickou vlastností služby. Přítomnost zákazníka, v našem případě pacienta, vyžadují např. lékaři, kteří nemohou pacienta ošetřit bez jeho účasti. Služba bývá produkována v jeho přítomnosti, čili pokud se pacient zúčastní daného vyšetření, tak je tím pádem neoddělitelnou součástí její produkce. Není-li možno službu oddělit od poskytovatele, vzniká místní monopol poskytovatele, pokud má jen omezenou produkční kapacitu. Ti své postavení využívají ke stanovení vyšší ziskové marže v ceně nebo je možný vznik front za předpokladu, že se jedná o neziskovou organizaci veřejného sektoru. Monopol je možné zohlednit díky možnosti volby ošetřujícího lékaře a zaplatit si nadstandard. (Vašítková, 2014, s. 17-18)

1.1.3 Heterogenita

Heterogenita souvisí především se standardem kvality služby, s jeho poskytovatelem a rovněž s místem a časem poskytování služby. Spokojenost pacienta je především dána chováním zdravotnického personálu, se kterým komunikuje. (Vašítková, 2014, s. 18-19)

1.1.4 Zničitelnost

Zničitelnost znamená, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat ani vracet. Důsledkem pro marketing je snaha skloubit nabídku a poptávku, tedy kapacity producentů s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby. Z toho vyplývá značná flexibilita cen služeb. (Vašítková, 2014, s. 19)

1.1.5 Vlastnictví

Pokud si zákazník nějaké zboží zakoupí, má právo zboží vlastnit, ale při poskytování služby tomu tak není. Zákazník (pacient) si kupuje jen právo na poskytnutí služby, konkrétně např. čas soukromého lékaře s využitím jeho vybavení, atd. (Vašítková, 2014, s. 19)

2 SPECIFIKA MARKETINGU ZDRAVOTNICTVÍ

Marketing ve velké míře pomáhá manažerům při tvorbě, komunikaci a poskytování hodnoty cílovým trhům. V současnosti marketing nejprve zjišťuje potřeby zákazníků a v návaznosti na to sestavuje nabídku služeb s cílem dlouhodobého trvání. Manažeři kladou důraz na poskytování vysokého stupně uspokojení svých zákazníků, z důvodu udržení stálosti klientů. (Kotler, Shalowitz a Stevens, 2008, s. 11)

Vzhledem k tomu, že každý pacient je individuální, nelze stanovit pevný a jednotný postup zdravotní péče k jednotlivým diagnózám. Mimo to jsou zdravotničtí pracovníci často vystavováni psychickému a fyzickému vypětí. (Zlámal, 2009, s. 16)

Marketing ve zdravotnictví skrývá také odlišnost v podobě podstaty poptávky zdravotnických služeb, protože ne vždycky lze tržním výzkumem vysledovat kolísání poptávky a tím poptávku předvídat. Jedná se totiž často o neplánovanou a nečekanou potřebu zdravotnické péče. Tudíž je pro marketingové oddělení tvorba marketingového plánu ne snadným úkolem. (Thomas, 2008, s. 7)

Zdravotnictví se také odlišuje v tom, že zdravotní péče je vysoce specializovaná a komplexní činnost, která staví pacienty do pozice laiků. (Thomas, 2008, s. 7)

Mimo jiné úroveň a rozsah poskytovaných služeb závisí především na kapitálových, finančních a lidských zdrojích zdravotnického zařízení. Plán nabídky služeb je samozřejmě také ovlivněn zdravotnickým systémem - tržní zdravotnictví či model zdravotnictví založeného na všeobecném zdravotním pojištění. V České republice je využíván model solidární zdravotní péče, jde o obligatorní pojištění, ze kterého se hradí lékařské a zdravotnické výkony. Zároveň existují nadstandardy, které se vztahují na použitý zdravotnický a lékařský materiál. Nutné je zmínit i výkony estetické, jež si hradí sám pacient a její výše je stanovena každým zařízením individuálně. (Gladkij, 2003, s. 349)

2.1 Model dokonalého zdravotnického zařízení

Zdravotnická zařízení se od sebe navzájem odlišují svými funkcemi a rozsahem působnosti. Není vůbec jednoduché jednotlivým zařízením dát určitý návod k optimalizaci činnosti. Zatímco existují rysy, umožňující předpovědět nakolik dané zdravotnické zařízení obstojí na trhu zdravotnických služeb v konkrétním regionu. Mezi typické znaky kvalitně fungujícího zařízení jsou:

- Zdravotnické zařízení má vypracovanou dlouhodobou rozvojovou strategii, která úzce souvisí s uspokojováním určitých potřeb obyvatel daného regionu.
- Zdravotnické zařízení pohotově reaguje na změny podmínek a bezproblémově komunikuje s klienty, obchodními partnery a širokou veřejností.
- Zdravotnické zařízení nabízí pacientům vysoce kvalitní služby za přiměřené ceny
- Manažeři pracují na přiměřeném rozvoji dané organizace v souladu s předpokládanou poptávkou po zdravotnických službách.
- Manažeři se mimo jiné stále starají o zajištění stability financí organizace a dosah příslušné ziskovosti.
- Manažeři všech stupňů mají za úkol usilovat o tvorbu takového vnitřního prostředí zdravotnické organizace, aby vedlo k posílení týmové spolupráce mezi jednotlivými pracovníky.
- Manažeři by měli usilovat o vytvoření kladného hodnocení daného zařízení ve vztahu k okolnímu prostředí, jakožto k potencionálním pacientům, orgánům regionů, k ostatním institucím a zdravotnickým zařízením a taktéž k dodavatelům zboží a služeb.
- Manažeři pracují na předcházení vzniku konfliktů uvnitř i vně organizace, v případě, že by ke konfliktu přišlo, měly by se řešit spravedlivě a uvážlivě, při nejlepším účinnou komunikací. (Gladkij, 2003, s. 356-357)

2.2 Nástroje konkurenčního odlišení zdravotnického zařízení

Organizace neustále usilují o odlišení své nabídky na trhu od nabídek konkurentů. Nabízí nové služby, záruky, zvláštní odměny pro stále klienty, zkrátka se snaží upoutat a pobavit. Tudíž má většina konkurenčních výhod pouze krátkodobé trvání. Organizace musí neustále vymýšlet, jak zvýšit hodnotu své nabídky a její výhodnost. Marketingovou strategii obměňují několikrát během životního cyklu dané služby, je to i z důvodu měnících se ekonomických podmínek. Odlišování představuje úsilí, zaměřující se na určení souboru smysluplných rozdílů, kterými organizace může odlišit své služby od konkurenčního zdravotnického zařízení. (Kotler, 2001, s. 287)

2.2.1 Odlišení služeb

Mezi hlavní možnosti, jak rozšířit a zkvalitnit služby je poskytovat více druhů služeb a to kvalitně a s co nejlepší možnou péčí. Novinkou za poslední roky je snadnost objednání se na vyšetření online formou. Pro organizace samotné je usnadněn objednávkový systém léků a dalšího zboží a to tím, že mají do počítačů, umístěn terminál a s jejich pomocí zdravotní zařízení posílají své objednávky přímo dané firmě. (Kotler, 2001, s. 291-292)

2.2.2 Odlišení personálu

Organizace je schopna získat konkurenční výhodu formou najímání a školení lepších pracovníků. Pro kvalitně školený personál firmy jsou charakteristické tyto vlastnosti:

- Důvěryhodnost – zaměstnanci působí důvěryhodným dojmem
- Komunikativnost – zaměstnanci se snaží klientům porozumět a zřetelně s nimi komunikovat
- Kvalifikace – zaměstnanci mají požadované znalosti a dovednosti
- Spolehlivost – zaměstnanci poskytují služby správně a nepřetržitě
- Vnímavost – zaměstnanci reagují rychle na požadavky a problémy klientů
- Zdvořilost – zaměstnanci jsou ohleduplní, pozorní a přátelští. (Kotler 2001, s. 294-295)

2.2.3 Odlišení image

Klienti reagují na image organizace odlišným způsobem. Je podstatné odlišovat identitu od image. Identita zahrnuje způsoby, jakými se organizace snaží identifikovat sama, za to image je jako způsob, kterým klienti vnímají danou organizaci. Na image jsou mimo jiné podílány i jiné faktory, které nejsou organizací ovlivnitelné. (Kotler 2001, s. 295)

Efektivita image by se měla vyznačovat třemi vlastnostmi:

- a) Musí sdělit klientům zprávu jednoduchou formou a vyjadřující charakter služby.
- b) Zprávou musí sdělit jiným způsobem, aby nedošlo k zaměnění s podobným sdělením konkurence.
- c) Měl by obsahovat citový náboj, kterým si získá klienty.

Aby byla image působivá, musí ji organizace proklamovat se všemi komunikačními prostředky, které jsou k dispozici a taktéž při veškerých kontaktech veřejnosti s danou organi-

zací. Jestliže zdravotnické zařízení představuje služby, tak by sdělení mělo být vyjádřeno pomocí symbolů psanými i audiovizuálními komunikačními prostředky, atmosférou a chováním zaměstnanců. Image se posiluje pomocí symbolů. Organizace si může vybrat znak, který ji specifikuje. Důležitou roli hraje i barva, popřípadě i určité zvuky či úryvky hudby. Vybrané symboly se musí stát součástí propagace k dostatečnému vyjádření organizace. Reklama by se měla snažit o navození dojmu, nálady, výkonnosti, zkrátka k nějaké odlišnosti. Sdělení lze uplatnit v publikacích, jako jsou ročenky, různé brožury, časopisy, firmní tiskopisy, atd. Prostředí, v němž organizace poskytuje své služby je dalším mocným zdrojem image. Příjemný interiér, jeho rozvržení, barvy, materiály a vybavení jsou základem úspěchu. Zdravotnické zařízení může taktéž rozvíjet svou image formou sponzorování různých událostí. (Kotler 2001, s. 296-297)

2.3 Marketingový mix ve zdravotnictví

Pojem marketingový mix se vyznačuje souborem ovlivnitelných taktických marketingových nástrojů a to výrobové, cenové, distribuční a komunikační politiky pomáhajícím firmám s přizpůsobením nabídek dle přání cílového trhu. Marketingový mix je hojně využíván ve všech oblastech národního hospodářství, přičemž v oblasti zdravotní péče je možné sledovat určité odlišnosti. V neposlední řadě bude rozepsán marketingový mix 4P a 4C. (Fortenberry, 2009, s. 18)

2.3.1 Marketingový mix 4P

Základem je stanovit 4 základní nástroje, tzv. 4P a to product (výrobek), price (cena), place (místo) a promotion (podpora prodeje). Doporučuje se rozšířit marketingový mix o nástroje přibližující službu zákazníkovi a zviditelňující produkt. Jedná se o participants, physical evidence a process. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 16-17; Staňková, 2013a, s. 93-94)

2.3.1.1 Product

Produkt zdravotnických zařízení má několik podob. Specifikací těchto produktů na rozdíl od zboží je to, že ve většině případů jsou to produkty ošetrovatelské, léčebné a diagnostické služby. Dále nemůže být služba předem vyzkoušena, není přenositelná na jiné pacienty, je obtížně měřitelná a neprojevuje se hned, tedy až v době jakmile léky začnou působit. (Gladkij, 2003, s. 353)

2.3.1.2 *Price*

Ve zdravotnictví se rozlišují dva typy cen a to regulované a smluvní. Ceny za výkony zdravotní péče, služby i výrobky (léky, zdravotnické pomůcky, atd.) spadají pod regulované ceny. Regulace je založena na zdravotní politice státu a prostředím zdravotních pojišťoven jsou stanoveny výše částek. Vysoké ceny zdravotních služeb mohou narušit dostupnost zdravotní péče a pokles poptávky po zdravotních službách. (Gladkij, 2003, s. 354)

Částky služeb v soukromé ordinaci se odvozují od výše příjmu plátce. Čili poskytovatel nemá možnost ovlivňovat ceny. V ČR je na rozdíl od ostatních zemí platba relativně nízká.

2.3.1.3 *Place*

Pod názvem místo se skrývá poskytování zdravotních služeb. Jde o vytváření sítě zdravotnických zařízení a o všeobecnou strukturu míst. V současnosti tvorbu sítě především veřejných zdravotnických zařízení ovlivňují krajské úřady, ale také zdravotní pojišťovny. Hlavním kritériem distribuce zdravotních služeb by měla být zejména její dostupnost. (Gladkij, 2003, s. 354)

Oční ordinace má výbornou dostupnost, sídlí v centru města Olomouc a nabízí bezplatné parkování. Budova, ve které ordinace sídlí, je nově zrekonstruovaná, tudíž na pacienty působí příjemným dojmem. Součástí budovy je bezbariérový přístup včetně výtahu, což je plus pro lidi s omezenou možností pohybu.

2.3.1.4 *Communication*

Mezi hlavní vlivy prostředí působící na změnu vnímání marketingové komunikace v rámci nemocnice spadá právo na volbu lékaře a zdravotnického zařízení, rozlišení standardních a nadstandardních zdravotnických služeb, existence nehrazených služeb pojišťovnou a noví zákazníci v podobě samoplátců, především ze zahraničí, apod.) Základní nástroje komunikačního mixu jsou:

- reklama, kterou lze specifikovat, jako placenou formu prezentace, v ordinaci se může využít ke zlepšení image či k budování povědomí
- podpora prodeje, zejména se jedná o akční nabídky, dárkové poukazy či dary
- public relations, kde jde hlavně o komunikaci a vztahy s veřejností
- direct marketing, který je určen k oslovení veřejnosti prostřednictvím emailové, poštovní či jiné komunikace. (Gladkij, 2003, s. 354-355)

2.3.2 Marketingový mix 4C

Ne pouze ve zdravotnictví je lepší využít novější pojetí 4C, u kterého je na rozdíl od 4P upřednostňován zákaznický pohled. Vychází se z myšlenky, že zákazníci vyžadují hodnotu služby (customer value), kterým obětují náklady (cost) při svém pohodlí (convenience) a za pomoci příslušné komunikace (communication). (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 16-17; Staňková, 2013a, s. 93-94)

2.3.2.1 Customer value

Ve zdravotnických zařízeních jsou hodnotami pacienta pouze 2 hlavní procesy a to lékařská a ošetrovatelská péče. Pacienti si nekupují danou službu, ale její užitek. (Borovský, Smolková, Jakubův, 2011, s. 39)

Ošetrovatelská a lékařská péče má kolísající kvalitu vzhledem k tomu, že jde o službu a každý pacient vyžaduje jiné potřeby, ale zejména proto, že léčba či zásah u stejné nemoci může mít úplně jinou prognózu. Všeobecně je velice komplikované změřit hodnotu dané služby, hodnocení se provádí pouze na subjektivním pocitu pacientů, které může být ve výsledku rozdílné vzhledem k očekávání a spokojeností každého pacienta s něčím jiným. (Exner, Raiter, Stejskalová, 2008; Zlámal, 2006, s. 117)

2.3.2.2 Communication

V marketingovém mixu 4C oproti 4P, kde komunikace představovala popis produktu, je důraz kladen na komunikaci mezi lékařem a pacientem v podobě konzultací problémů, symptomů a popřípadě správně zvolená léčba. Pacienti hodně trvají na tom, jak se s nimi komunikuje, jakým způsobem jsou jim sděleny informace o léčbě a průběhu vyšetření. Podle Gladkije (2003) patří k nejpodstatnějším:

- komunikace mezi zdravotnickými pracovníky a pacienty,
- komunikace mezi managementem zdravotnického zařízení a pracovníky,
- komunikace managementem organizace a reprezentanty ostatních účastníků zdravotních pojišťoven
- a komunikace s médii (Gladkij, 2003, s. 354-355)

2.3.2.3 *Convenience*

P jako place z marketingového mixu poukazuje na to, jak a kde je možné službu získat, kdežto C (convenience) dle Exnera určuje způsob, situaci, ale té vhodnost a pohodlí za jakého je pacientovi služba poskytována.

Uvádí také 5 základních typů convenience:

- Dostupnost zdravotní péče (časová dostupnost – ordinační doba, dopravní dostupnost, bezbariérová dostupnost, kapacita parkování – ceny za parkování)
- Časová convenience (objednací doby na zákrok, čekací doby v čekárnách)
- Informační convenience (vysvětlení typu zákroku, postupů a rizik, informování o výsledcích a průběhu léčby)
- Pobytová convenience (sociální convenience – respektování soukromí, estetická convenience – vzhled a vybavení pokojů)
- Následná convenience (stížnosti, sponzoring, věrnostní program), (Staňková, 2013, s. 111)

2.3.2.4 *Cost*

Pod posledním pojmem se skrývají náklady vznikající pacientovi pořízením užitku. Spadají zde i provozní a dopravní náklady. Úkolem pacienta je rozhodnout jaké náklady je ochoten dát za zisk užitku. (Borovský, Smolková, Jakubův, 2011, s. 39)

3 STRATEGIE A MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Pojem strategie pochází z Řecka, který ve volném překladu znamená umění velitele či generála vést boj. Obecně je strategií myšleno určité schéma (projekt, směr) postupu, které dává znát, jak za příslušných podmínek získat vytýčené cíle. Jedná se o přehled kroků a činností, kdy nejsou známy veškeré přípustné alternativy a není možno přesně označit výhody a nevýhody potřeb budoucího rozhodování. Účelem strategie je dosažení náležité součinnosti všech aktivit veškerých složek podniku a utvořit nedělitelný a jednotný celek jeho ostatních perspektiv. V oblasti marketingu je samozřejmě záměrem strategie dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci určitého marketingového prostředí. Strategie taktéž popisuje směr, jímž bude organizační jednotka sledovat v konkrétním časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosah vytýčených marketingových cílů. (Horáková, 2003, s. 11-12)

3.1 Řízení a strategické marketingové řízení

Řízení podniku se projevuje jako uspořádaný soubor poznatků zhotovený formou návodů pro jednání, který vede k dosažení cílů daného podniku při využití veškerých zdrojů. Společnosti nemající jasný strategický směr, jejichž cíle jsou nevhodné či matné, se budou pohybovat nejistě z místa na místo, zápasit s nízkou výkonností a přicházet o konkurenční schopnosti. (Horáková, 2003, s. 12-13)

Strategické řízení marketingu probíhá jako kontinuální proces složený z činností zvaných plánování, organizování, vlastní rozhodování, komunikování, motivování a v neposlední řadě z kontroly s cílem dosáhnout určitých výhod prostřednictvím stanovení nejvíce efektivnosti podniku vzhledem ke specifickému trhu, na kterém dochází k realizaci výrobků. A taktéž prostřednictvím formování příslušných strategií vedených ke tvorbě a podpoře zdravého tržního prostoru pro výrobek shodný s marketingovými a podnikovými cíli. Významnou činností manažerů je rozhodování. Může probíhat jednak jako jednorázový akt v případech, kdy jde o rutinní záležitost nebo jako rozhodovací proces. (Horáková, 2003, s. 12-13)

3.2 Plánování a strategické marketingové plánování

V případě strategického plánování, kterým se zabývá vrcholový management, jde o dlouhodobé nasměrování podniku a o soulad s prostředím. Cílem je vypracovat plán za-

hrnující řízení činností, který dokáže zabezpečit zisk a růst podniku na základě uspokojování potřeb zákazníků. Předmět plánu, plánovací postupy a časový horizont rozhodují o tom, jak moc je konkrétní plán strategický. (Horáková, 2003, s. 14)

3.3 Marketing a strategický marketing

Již v roce 1776 charakterizoval marketingovou koncepci Adam Smith a to slovy, že „spotřeba je hlavním důvodem, proč vyrábět. Pro marketingový proces je důležitá existence tržní ekonomiky. Úspěch podnikání je zakládán na schopnosti zákazníků. Předpokladem je komplexnost při práci s trhy, jejich poznání, pochopení a následné splnění očekávaného. Princip funguje na takové bázi, že nelze zákazníky nutit, aby si koupili, co se vyrábí, ale snažit se vyrobit to, co si zákazníci přejí. Je potřeba klást důraz nejen na sledování současné potřeby, ale také na změny a vývoj, zkoumat a identifikovat vhodné a atraktivní tržní příležitosti a udělat to lépe a rychleji než ostatní a zaměřit pozornost na komunikaci se spotřebitelem a uživatelem. Tržně orientované podniky se snaží pochopit, z jakého důvodu zboží kupuje, proč a jakým způsobem ho spotřebovává či užívá a proč a v jaký moment ho nahrazuje. Výrobce, prodejce by se měli zaměřovat na potřeby zákazníka, ne na výrobek. Nové výrobky, které budou vyráběny a zároveň nové technologie, které budou užívány, musí být zaměřeny na lepší uspokojení potřeb oproti minulosti. Lidé spíše kupují užítky přinášené danými výrobky než výrobky samotné. (Horáková, 2003, s. 15)

Jedná se o jednu z vývojových fází marketingu, která je uvažována ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím a taktéž časovým horizontům. Je charakterizován jako proces, který se spojuje s vypracováním:

Strategický marketing souvisí převážně s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového managementu podniku. Jedná se o marketing pronikající do řídicích a rozhodovacích podnikových procesů. Strategičnost nabývá v ten moment, kdy se již dnes při plánování následných činností soustředí na vymezení okruhu potenciálních zákazníků a upřesnění jejich potřeb a takhle má již v současnosti připravené výrobky a služby pro uspokojení budoucích potřeb zákazníka. Tenhle typ marketingu se plně soustředí na zákazníka, snaží se vést organizační jednotky ke studiu včetně porozumění jeho potřeb a učí je pochopit hodnoty a způsob myšlení jednotlivých zákazníků. Z uvedených skutečností jasně plyne, že je kladen důraz především na plánovací etapu marketingového procesu a díky tomu lze tvrdit, že má vysoký stupeň působení. (Horáková, 2003, s. 15-17)

4 STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES

Strategický řídicí proces je soubor činností a rozhodnutí, která jsou vedena k formulování podnikového plánu a realizaci. Jde o důležitou součást aktivit všech podniků působících v tržních podmínkách. Úlohou marketingu ve zdravotnické organizaci je vytvářet, komunikovat a poskytovat hodnotu zákazníkům prostřednictvím vzájemně prospěšných vztahů. Cílem je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku takovým způsobem, aby došlo k naplnění jeho poslání a zajištěny veškeré cíle. (Introduction to health care management, 2012, s. 106-109, Horáková, 2003, s. 20)

4.1 Definování poslání podniku

Úkolem každého podniku je představit základní provozované aktivity a prezentovat funkce v souvislosti s trhem a jeho uspokojením se jménem a pověstí, jakou by chtěl na trhu mít a v neposlední řadě by měl říci, jak chce být chápán od veřejnosti. Tuhle formulací poslání podniku je zdůvodněna oprávněnost své existence, přidrží se k podnikové filozofii, která zahrnuje obecné cílové představy, z nichž vychází účel podnikání a základní podnikové hodnoty. Pro mnoho podniků není snadné vyjádřit konkrétní poslání. Vyjádření je možné jednak pomocí technologií používaných při výrobě nebo díky vztahu k trhu o to z hlediska uspokojování potřeb zákazníka. Jednou z možností je kombinace několika různých faktorů. Vyjádření pomocí 3C: Customer, Company, Competition. Vztah uvedených veličin vytváří dosažení o tom, co podnik dělá. (Horáková, 2003, s. 23-24)

4.2 Specifikace cílů

Za cíl se předpokládá stav, jehož dosažení proběhne v určitém časovém období. Za stanovení cílů se považuje konkrétní určení a kvantifikace poslání. Tyhle cíle jsou důvod pro jednání, provádí návazná rozhodnutí a hrají roli jako východisko a podnět k aktivitě a výkonnosti. Díky nim lze říci, jaké zdroje a postupy jsou nezbytnou součástí k jejich dosažení a jaké strategie a časové horizonty jsou potřebné k jejich uskutečnění. (Horáková, 2003, s. 25)

Každá z organizací musí mít určitý cíl. Organizace určují krátkodobé a dlouhodobé cíle. V praxi se uplatňují různé kategorie zisku a také celá řada ukazatelů souvisejících s efektivností ziskové sféry. K sledovaným cílům patří zisk, prodejní obrat, jeho udržení či

zvýšení, dále tržní podíl a jeho růst, relativní tržní podíl a jeho vývoj, množství prodaného zboží, atd. (Horáková, 2003, s. 25)

4.3 Charakteristika strategického marketingového procesu

Strategický marketingový proces se skládá z 3 souborů činností a probíhá ve 3 etapách. První z etap procesu je plánování, která přispívá k součinnosti veškerých složek podniku při pozorování budoucích aktivit za podmínek tržního prostředí. Hodnotí konkrétní situace, poznání konkurence a trhu, dále analýzu a prognózu vývoje poptávky, vytváření strategických variant, stanovení cílů a seskládání funkčního dokumentu neboli plánu, což slouží jako základ marketingového řízení podniku. Marketingový plán je potřeba realizovat způsobem odpovídajícím cílům plánu. (Horáková, 2003, s. 34)

Realizací je myšleno uskutečnění řady operací, vyžadující přesné vědění úkolů a adresné vymezení odpovědnosti. Třetí z etap je kontrolní proces, který porovnává plánované úkoly s reálně dosaženými realizačními výsledky. Etapa je podstatná pro zisk jistoty o skutečnosti a úspěšnosti realizace. (Horáková, 2003, s. 35)

5 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán je procesem zahrnujícím následující postup. Přes celkové shrnutí, marketingovou situační analýzu ke stanovení marketingových cílů k formulování marketingových akčních programů, rozpočtů, dále měření a kontroly a závěrem k sestavení marketingového plánu. (Jakubíková, 2008, s. 69)

5.1 Celkové shrnutí

Úvod je zaměřen na představení společnosti na její historii, umístění, právní formu a na poukázání na její vizi, cíle a také na její poslání. Definice poslání obsahuje cíle podniku, strategie, získané úspěchy a poskytované služby. (Kotler, Shalowitz, Stevens, 2008, s. 111)

5.2 Marketingová situační analýza

Plánovací proces je z počátku zaměřen na provedení marketingové situační analýzy. Situační analýza představuje externí a interní analýzu. Interní podmínky vypovídají o vnitřní situaci, která bývá podložena firemními schopnostmi, specifickými zdroji nebo bývá ovlivněna vnitřními nedostatky a chybami. Externí podmínky mění atraktivnost tržních příležitostí, působí i na intenzitu ohrožení, pomáhají identifikovat situace, které mohou vzniknout v prostředí a spoluvytvářet nespočet specifických situací. Výsledky, jež vyplývají z dané analýzy, determinují podnikové schopnosti i jedinečnosti a jsou podklad pro formulaci strategie, sestavení marketingových plánů a cílů. (Horáková, 2003, s. 38)

Tabulka 1 Faktory vnitřního a vnějšího prostředí (Zlámal, 2009 + vlastní zpracování)

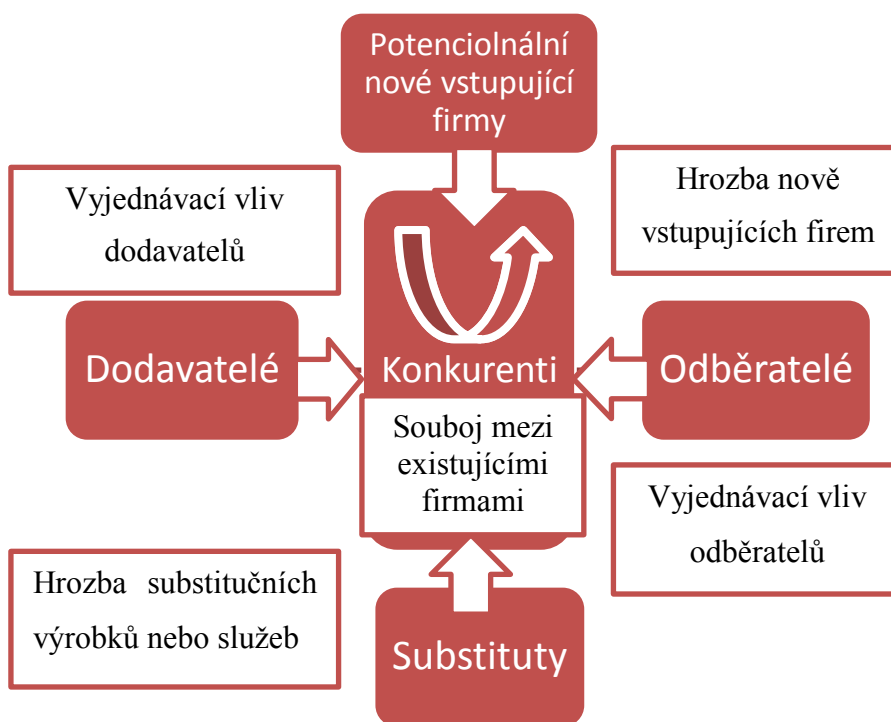
Interní prostředí	Externí prostředí	
	Mikroprostředí	Makroprostředí
Finanční situace	Dodavatelé	Ekonomické
Lidské zdroje	Konkurence	Demografické
Image organizace	Pacienti	Přírodní
Organizace a řízení	Substituty	Technologické
Vybavení	Komplementy	Politické
Umístění		Kulturní

5.2.1 Analýza makroprostředí

Analýzu makroprostředí lze aplikovat pomocí více druhů analýz, například konkrétně u SLEPT analýzy se nejedná se pouze o současnou situaci, ale pozornost je věnována převážně tomu, jak se bude či může prostředí vyvíjet či jaké změny v okolí se mohou předpokládat či jaký je současný demografický vývoj a jaký bude mít vliv na konkrétní oblasti. Jednotlivá písmena SLEPT analýzy představují typy vnějších faktorů: sociálních a demografických, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů. (Staňková, 2013b, s. 80)

5.2.2 Analýza vnějšího mikroprostředí

K analýze vnějšího mikroprostředí lze použít analýzu pěti konkurenčních sil podle Michaela Portera. Záměrem je snaha odvodit sílu konkurence a najít vhodnou strategickou ziskovost. Porter určil 5 základních konkurenčních sil. (Staňková, 2013b, s. 80)



Obrázek 1 Model konkurenčních sil (vlastní zpracování)

5.2.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

U hrozby vstupu nových konkurentů je důležitá pravděpodobnost, jakou mohou noví konkurenti zvýšit konkurenční tlak na existující organizace a jakým způsobem mohou nové subjekty vstoupit na trh, zda existují nějaké bariéry vstupu na trh či jak vysoké náklady jsou spojené se vstupem na nových trh. (Staňková, 2013b, s. 83)

5.2.2.2 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníkem je v tomhle případě pacient, jehož spokojenost je prioritou. Zde je podstatná zejména struktura a koncentrace kupujících na trhu. Jednotliví pacienti se od sebe odlišují zejména velikostí, potřebami, požadovanou kvalitou služeb či potenciálem růstu. (Staňková, 2013b, s. 85)

5.2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Každé zdravotnické odvětví potřebuje k produkci zdroje, jako jsou pracovní síla, materiály, již hotové komponenty a jiné. Tím způsobem dochází k tvorbě vztahů mezi dodavateli a odběrateli tzv. zásobovací řetězce. Sílu dodavatelů ovlivňuje velké množství faktorů a to např. kolik konkurentů daný dodavatel má. Podstatná je tedy velikost dodavatelů na trhu a jejich potenciál diktovat podmínky i dodávky výrobků i služeb na trhu. (Staňková, 2013b, s. 85)

5.2.2.4 Hrozba substitutů

Hrozba substitučních služeb představuje riziko, že pacient si místo nabízejících služeb jednoho zdravotnického zařízení vybere ty služby, které více uspokojují jeho potřeby. Hrozbě lze čelit například snížením ceny služeb, včasným předvídáním přání a požadavků pacientů či vývojem nové nabídky služeb, lišících se od konkurence. (Staňková, 2013b, s. 84)

5.2.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita firem může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišností mezi službami či úrovní bariér vstupu na trh. Rivalita je větší v případě, že se na trhu nachází více stejně malých či stejně velkých konkurentů. Hrozba stávajících konkurentů na trhu je považována za nejsilnější v případě jeho poklesu nebo pomalu rostoucího trhu, tudíž jsou poskytovatelé nuceni snižovat ceny a zlepšovat služby. (Porter, 1994, s. 17).

5.2.3 Analýza vnitřního mikroprostředí

Pomocí analýzy vnitřního mikroprostředí dává informace o organizaci, o jejím vedení, o tom jaká je ziskovost poskytovaných služeb, efektivnost distributorů a distribučních cest, zda se zvyšuje jejich význam nebo taky v čem má firma rezervy oproti konkurujícím. (Staňková, 2013b, s. 88)

5.2.4 SWOT analýza

Název je složen ze čtyř anglických pojmů a to strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení). Analýza je vhodná k identifikaci momentálního stavu podniku. Sumarizuje faktory, které působí na efektivnost marketingových aktivit a které ovlivňují dosažení konkrétních cílů. SWOT analýza je užitečná součást situační analýzy. (Gopee, 2017, s. 154; Horáková, 2003, s. 46)

5.2.4.1 *Silné a slabé stránky podniku*

Silné a slabé stránky patří k vnitřní podnikové situaci. Jedná se o kvalifikované a nestranné posouzení vlastních schopností a dovedností a jejich síly, vlastní výkonnosti potenci, zdrojové možnosti a úrovně managementu. Silné stránky poukazují na pozitivní faktory, které přispívají k úspěšnosti činnosti podniku a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Nejlepší jsou takové silné stránky, které lze těžko okopírovat s předpokladem, že budou přinášet zisk, z čehož vychází konkurenční výhoda. Silnou předností můžou být například kvalitní výrobky, tradice značky, nízké výrobní náklady, řádně vyškolený prodejní personál a kvalitní marketingový management. Opakem jsou slabé stránky, které jsou zapříčiněny určitým omezením či nedostatky a zabraňují plnému výkonu. Kritickým místem jsou například nekvalitní výrobky, příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj, špatná pověst podniku, vysoká zadluženost nebo chybná propagační kampaň. (Horáková, 2003, s. 42-43)

5.2.4.2 *Příležitosti a ohrožení pro podnik*

Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je fakt, že podnik svými aktivitami nemůže ovlivnit. Podnik je schopný je vytipovat, ohodnotit a zaujmout stanovisko pro maximální využití, zeslabení či zmírnění jejich důsledku nebo k úplnému omezení. Příležitosti a ohrožení mírně souvisí s konkurenčními aktivitami. Záleží na intenzitě konkurence v odvětví, jednoduchosti či složitosti vstupu na trhy, existenci a postavení substitutů na trzích a na síle a koncentraci kupujících a prodávajících. Příležitosti poukazu-

jí na možnost „udělat něco“ pro dosah vytýčených cílů. Jako příležitost se dá uvést neexistence domácí či zahraniční konkurence, přerušení ochranných opatření pro dané výrobky či lehký vstup na nové trhy, atd. Ohrožením je myšlena nepříznivá situace v podnikovém okolí, která znamená překážky pro jeho činnost a vhodné postavení. Jde o situace, které jsou schopny negativně ovlivnit vývoj. Dané podniky vzhledem ke strategickému marketingovému procesu hodnotí ohrožení dle pravděpodobnosti a závažnosti výskytu. Jako ohrožení je považován volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy, silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků či slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku. (Horáková, 2003, s. 44-45)

5.3 Marketingové cíle

Po situační analýze následuje další krok a to stanovení marketingových cílů. Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a podnik by měl daných úkolů v určitém časovém období dosáhnout. Konkrétní cíle se týkají existujících a nových výrobků, jak na současných, tak na nových trzích. Marketingové cíle by měly být stanovené na základě poznání zákaznických potřeb. Měly by být srozumitelné, reálné a přesně, jasně a konkrétně vymezené, atd.

K stanovení marketingových cílů slouží pomůcka zvaná SMART, která je zkratkou pěti anglických slov, v překladu se jedná o slova: specifické, měřitelné, atraktivní, relativní a terminované. ((Horáková, 2003, s. 60)

5.4 Marketingová strategie

Strategie udává směr, kterým jsou zprostředkovány marketingové cíle. Kvůli nehmotnosti služeb a vzájemné interakci zaměstnance a zákazníka je nutno vytvořit efektivní a dlouhodobý vztah, přinášející zákazníkovi vysokou hodnotu. Strategie, které respektují vlastnosti služeb, se stanovují k jednotlivým marketingovým cílům a podrobně popisují jeho plnění, čili jeho odpovědnost pověřených pracovníků, časový rozsah apod. (Gladkij, 2003, s. 172-173; Kotler, 2007, s. 719)

5.5 Akční programy

K zajištění bezproblémové a efektivní realizace musí být celková strategie rozpracována do jednotlivých kroků, tzv. akčních programů, popisujících jednotlivé aktivity. Tyto

aktivity popisují zejména úkol s jasně určeným cílem, personální zajištění, kdo za danou aktivitu zodpovídá, časový plán včetně jeho počátku a ukončení činnosti, dále rozpočet včetně nákladů a případná opatření a rizika. (Staňková, 2013b, s. 78)

5.6 Rozpočet

Jednotlivé akční programy spolu s jejich aktivitami se musí vždy rozplánovat dle nákladů, a to nejprve podle nákladů přímých na vybrané prvky marketingové mixu a poté dle nákladů nepřímých, které jsou příslušnými zaměstnanci administrativně podrobeny. (Staňková, 2013b, s. 78)

5.7 Měření a kontrola

Veškeré akční programy založené na předchozích analýzách musí být kontrolovány a dle potřeby měněny. Předem naplánovaná kontrola a hodnocení musí být pečlivě zaznamenávána a musí probíhat průběžně. (Gladkij, 2003, s. 172 – 173)

6 PORUCHY OKOHYBNÝCH SVALŮ

6.1 Okohybné svaly

Pod okohybné svaly spadají 4 přímé svaly a to horní (m. rectus superior), dolní (m. rectus inferior), zevní (m. rectus lateralis) a vnitřní (m. rectus medialis) a 2 šikmé – horní (m. obliquus superior) a dolní (m. rectus inferior). Veškeré svaly s výjimkou u dolního šikmého, začínají ve vazivovém prstenci na hrotu oční (anulus tendineus communis) a vedou vpřed, kde dochází k upnutí na bulbus před ekvátorem u č. 3,6,9 a 12. Dolní šikmý sval má počátek na periostu maxily a upíná se v dolním temporálním kvadrantu. Tillauxova spirála značí vzdálenosti úponů od limbu (5,5 - 7 mm). Okohybné svaly jsou inervovány díky 3 hlavovým okohybným nervům. N. trochlearis (n. IV) inervuje horní šikmý sval, n. abducens (n. VI) inervuje zevní přímý sval a zbývající svaly inervuje n. oculomotorius. Mezi funkce těchto svalů se řadí abdukce (zevní přímý), addukce (vnitřní přímý), elevace (horní přímý), deprese (dolní přímý), intorze (horní šikmý) a extorze (dolní šikmý). Mezi nitrooční svaly se řadí m. ciliaris, m. sphincter, a m. dilatátor pupillae. (Pašta, 2017, s. 221-222)

Pro oční motoriku existují dva zákony. Heringův zákon tvrdí, že inervační impulz je rovnoměrně rozvržen na agonisty obou očí, které se z toho důvodu chovají jako jediný orgán. Zákon Sheringtonův říká, že oční pohyb je umožněn pouze tehdy, je-li kontrakce agonistů doprovázena ochabnutím antagonistů. (Pašta, 2017, s. 221-222)

Pohybové poruchy mohou být jak nukleární, intranukleární, tak supranukleární. V prvních dvou případech se jedná o poruchu funkce 1 nebo více okohybných svalů, způsobenou lézí ve svalu, poruchou inervovaného nervu nebo afekcí v jádrové oblasti daného nervu v mozkovém kmeni. U supranukleárních poruch jde o poruchy obou očí, neboli pohledovou obrnu, které nejsou doprovázeny strabismem ani diplopií. Jedná se o neschopnost zaměřit pohled oběma očima určitým směrem. (Pašta, 2017, s. 223-224)

6.2 Strabismus

Jako strabismus neboli šilhání se označuje poruchu vzájemné spolupráce očí, jedná se o poruchu bifoveolární fixace, tím pádem každé oko míří jiným směrem. Obraz při pozorování předmětu dopadá pouze do fovey jednoho oka. Paralelní postavení očí znamená, že osy bulbů jsou rovnoběžné. Úhel, který svírají osy bulbů, se označuje jako úhel šilhání.

Strabismem trpí přibližně 2% dětí. Šilhání se vyskytuje častěji u dětí s mozkovými chorobami, jako je mozková obrna, hydrocefalus, nádory mozku a Downův syndrom. Nicméně strabismus může být vyvolán i šedým zákalem, úrazem oka či dalšími očními chorobami ovlivňující vidění. Taky se stává, že u většiny dětí není možné najít žádnou chorobu, která by se strabismem souvisela. Nejdůležitější období pro vývoj zraku do 6 let věku. Rozlišujeme manifestní strabismus neboli heterotrofii a strabismus latentní, známý pod pojmem heteroforie. Strabismus se dělí na konkomitantní a inkomitantní. (Hycl, 2000, s. 5-6; Hycl, Trybučková, 2008, s. 184-185)

6.2.1 Konkomitující strabismus

V případě konkomitujícího strabismu neboli souhybného či dynamického šilhání je motilita bulbů neporušená, úhel šilhání je ve všech směrech pohledu stejný. Primární úchylka je rovna úchylce sekundární. Odchylka se dá vyšetřit zakrývacím testem. Velikost úhlu šilhání se měří prizmaty či Hirschbergovou metodou. Konkomitantní strabismus se dělí dle řady kritérií. Jedním z nich je dělení podle směru úchylky na horizontální, vertikální, torzní a kombinovaný. U ezotropie neboli konvergentního strabismu se oko stáčí směrem k nosu, v druhém případě u exotropie též známý pod názvem divergentní strabismus se oko stáčí opačným směrem čili zevně. Mikrostrabismus je pojem pro úchylku do 5°. Za ortofonií je považován stav, kdy se oči drží fúzi v paralelním postavení, ale po zrušení (zakrytím oka) dochází k manifestaci úchylky. (Pašta, 2017, s. 233–234)

Intermitentní úchylka se vyskytuje nárazově, obvykle při stresu a často přechází v tropii. Pokud převládá úchylka pouze 1 oka, hovoří se o monokulárním strabismu. Jestliže se střídá pravé i levé oko, jedná se o alternující strabismus. Dalším kritériem je dělení podle doby vzniku, tedy na kongenitální a akvírovaný strabismus. (Pašta, 2017, s. 234)

6.2.1.1 Konkomitantní ezotropie

Infantilní ezotropie přichází přibližně v 6. měsíci života. Neváže se na refrakční vadu a není ani dědičná. Typické pro infantilní ezotropii je velká úchylka, časté střídání fixace, obě oči mají podobný vízus. Léčba je operativní metodou retrovizice vnitřních přímých svalů, což je oslabení posunem úponu vzad nebo resekce zevních přímých svalů či léčba amblyopie. (Hycl, Trybučková, 2008, s. 185-186)

Akomodativní ezotropie přichází po 2. roce života u hypermetropie a je dědičná. Nekorigovaná hypermetropie vyvolává akomodační úsilí. V tomhle případě je úchylka větší při

pohledu na bližší vzdálenost. Léčí se nošením stále a plné plusové korekce. Stav obvykle vede ke vzniku tupozrakosti. Díky potlačováním obrazu ve stáčejším oku nedochází ke vzniku diplopie, ale oko se špatně vyvíjí. (Hycl, Trybučková, 2008, s. 186)

Kombinace obou ezotropií se nazývá částečně akomodativní. Léčbou je předpis brýlové korekce doplněný chirurgickým zákrokem. (Hycl, Trybučková, 2008, s. 186)

6.2.1.2 Inkomitantní ezotropie

Jde většinou o parézu zevního přímého svalu vyvolanou obrnou n. abducens. Jako příčina se uvádí hypertenze, diabetes, tumory a záněty CNS, úrazy nebo porodní traumata. Inkomitantní ezotropie tvoří 50% veškerých okohybných paréz. Projevuje se natočením hlavy směrem k postiženému svalu a dané oko nepřesáhne středovou čáru. Dochází k chirurgickému zákroku, jestliže nedojde do 6 měsíců ke spontánní úpravě. (Hycl, Trybučková, 2008, s. 185-186)

6.2.1.3 Exotropie

Exotropie neboli divergentní strabismus bývá dědičná a není tak častá. Intermitentní entropie se vyskytuje v rozmezí 1. a 5. roka života a vytváří přibližně 50% exotropií. Léčí se chirurgicky a to oslabením vnějších nebo posílením vnitřních okohybných svalů. Dalším typem je konstantní entropie a ta bývá buď vrozená, nebo vzniká progresí intermitentní exotropie. (Hycl, Trybučková, 2008, s. 187)

6.2.1.4 Hypertropie

Jako hypertropie se nazývá situace, kdy jedno oko je výše postavené než druhé. Je způsobená vrozenou anomálií, traumatem a lézí CNS, které narušují funkci horního šikmého svalu. V případě, že dochází ke vzniku hypertropie po prvním půl roce života bývá diplopie neboli dvojitě vidění. Úchylka se dá kompenzovat sklonem hlavy na druhou stranu. Nejprve se léčba řeší předpisem prizmatické korekce nebo okluzí. Přetrvávající vady se řeší chirurgicky. (Hycl, Trybučková, 2008, s. 188)

Duanův retrakční syndrom je syndrom omezující abdukcí, addukcí a retrakcí bulbu, při které dochází ke zúžení víčkové štěrbiny při pohledu do addukce. Jako příčina se uvádí inervační anomálie očních svalů. Braunův syndrom je syndromem, při kterém je očividné omezení elevací v addukci. Příčinou můžou být adheze šlachy horního šikmého svalu. (Hycl, Trybučková, 2008, s. 188)

6.2.1.5 Heteroforie

Symptomem heteroforie neboli latentní strabismus bývá občasné dvojité vidění, únava, mlhavé vidění či bolest za okem. Ke stanovení diagnózy je vhodný zakrývací test a prismatické vyšetření. Heteroforie se považuje do určité míry za normální a léčí se předpisem prismatické korekce, úpravou korekce na blízko a v nejhorších případech operativně. (Hycl, Trybučková, 2008, s. 188-189)

6.2.1.6 Amblyopie

Amblyopií se nazývá snížená zraková ostrost při optimálním vykorigování. Je způsobena abnormálním vývojem vidění zapříčiněný nepřítomností nebo aktivní supresí zrakového vjemu postiženého oka. Ve většině případů je jednostranná a postihuje každé 50. dítě. Amblyopie je komplexní, postihuje zejména centrální vidění. Jedním z typů je neléčitelná kongenitální amblyopie, která je vyvolána organickou lézí optického systému. Dalším typem je amblyopie ze zástavy vývoje, která je způsobena strabismem, ametropií či anizometropií. Vzniká do 4. roka života. Jako poslední je amblyopie z vyřazení z funkce vznikající po dokončení vývoje a bývá zapříčiněná kataraktou, okluzí, atd. (Pašta, 2017, 235-236)

7 SHRNUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část shrnuje poznatky týkající se marketingových služeb a jejich vlastností. Další kapitola obsahuje specifika marketingu ve zdravotnictví, konkrétně je zaměřena na model dokonalé konkurence, konkurenční nástroje a na marketingový mix. Studováním teoretických poznatků, dohledání v knižních a internetových zdrojích byla zpracována kapitola strategie a marketingová strategie, konkrétně její řízení a plánování. Dále je definováno poslání podniku a také jsou specifikovány cíle. Cílem teoretické části bylo teoreticky shrnout marketingový plán, který byl posléze využit v praktické části. Marketingový plán je procesem zahrnujícím následující postup. Přes celkové shrnutí, marketingovou situační analýzu ke stanovení marketingových cílů k formulování marketingových akčních programů, rozpočtů, dále měření a kontroly a závěrem k sestavení marketingového plánu. Zatímco v analýze vnějšího prostředí bude v praktické části využita PEST analýza, vnitřní prostředí organizace bude konkrétně podrobena SWOT analýze. Jelikož strabologických ambulancí je jak v Olomouckém kraji, tak v celé České republice nespočet, je žádoucí se zaměřit na zvýšení konkurenčního postavení podniku. Tím lze docílit orientováním se na marketingovou strategii, ale taktéž na analýzu rizik marketingového projektu. Úzce byly v teoretické části zmíněny poruchy okohybných svalů včetně šilhání neboli strabismus, což označuje poruchu vzájemné spolupráce očí, které jsou hlavní podstatnou součástí strabologické ambulance XYZ. K tomuto tématu existuje mnoho kvalitních titulů odborné literatury, a to jak od českých, tak i zahraničních autorů. Z oblasti marketingu byla nejvíce využita kniha s názvem Management ve zdravotnictví od Prof. MUDr. Ivan Gladkij, CSc. ze které bylo čerpáno hlavně z oblasti marketingového výzkumu trhu ve zdravotnictví.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 SOUKROMÁ STRABOLOGICKÁ AMBULANCE

8.1 Představení ordinace

Soukromá strabologická ambulance (dále jen „SSA“), která bude v této práci analyzována, vystupuje jako anonymizovaná SSA, pro tyto účely nazývaná „soukromá strabologická ambulance XY“, taktéž „SSA XY“.

Soukromá strabologická ambulance XY je provozující nestátní zdravotnické zařízení se zaměřením na oftalmologii. Ordinance vznikla v roce 1994 a sídlí v malebném městě Olomouc. Zabývá se problematikou zrakového onemocnění dětského věku v široké komplexnosti dané problematiky a to včetně operativy a speciálních pleopticko-ortoptických cvičení, které provádí specializované ortoptické sestry pod vedením zkušené lékařky. V roce 2013 došlo k přesunutí do modernějších prostorů, což značně vedlo k možnosti zlepšení specializované zdravotní činnosti a poskytování lepšího komfortu. Došlo k rozšíření přístrojového vybavení novými přístroji a modernizaci vyšetřoven. Nové prostory nabízejí bezbariérový přístup umožňující dostupnost poskytování zdravotní péče i pacientům s pohybovým handicapem. (Webové stránky kliniky)

8.2 Nabídka služeb

Nestátní specializované pracoviště poskytuje především

- Vyšetření, sledování a léčbu pacientům s očním onemocněním jako šedý a zelený zákal, refrakční vady, různé záněty, a další
- Preventivní kontrolní vyšetření s rizikem vzniku očního onemocnění a to konkrétně u pacientů trpících cukrovkou, vysokým krevním tlakem či endokrinní nebo autonomní chorobou, atd.
- Ortoptické vyšetření včetně diagnostiky poruch jako je šilhání, tupozrakost či porucha prostorových funkcí spolu s terapií pomocí komplexních pleopticko-ortoptických cvičení
- Operace strabismu
- Práce se zrakově postiženými
- Kontaktologie
- Zraková edukace

Ambulance mimo jiné úzce spolupracuje jak s praktickými tak i se specializovanými lékaři z různých oborů. Pacientům je tedy plně zajištěna celková diagnostika a léčba jejich onemocnění. (Webové stránky kliniky)

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ SOUKROMÉ STRABOLOGICKÉ AMBULANCE

9.1 Analýza vnitřního prostředí

9.1.1 Analýza 7S

McKinseyho model 7S, patří mezi nejužívanější metody strategické analýzy. Využívá se jako analytická technika pro hodnocení kritických prvků představujících nutnou podmínku pro úspěch ambulance při realizaci její podnikové strategie.

9.1.1.1 Strategie

Nejpodstatnější strategií je udržení stálé klientely a zároveň získání nové prostřednictvím rozšíření povědomí o nabízejících službách ambulance. Personál získává nové vědomosti a zkušenosti i na pravidelných školeních, které jsou podstatou udržování kvality poskytovaných služeb, souvisejí s používáním nadčasové technologie. Ambulance neustále investuje do co nejlepší vybavenosti z důvodu udržení co nejvyšší výhody nad konkurencí. Rozšíření povědomí k získání nové klientely zejména dětí předškolního věku lze prostřednictvím informační kampaně formou reklamy, jak při rozdávání informačních produktů do mateřských školek či do veřejných prostranství, například při událostech pro veřejnost, které navštěvují převážně rodiče s dětmi, tak na sociálních sítích apod.

9.1.1.2 Struktura

V strabologické ambulanci pracuje na hlavní pracovní poměr vedoucí lékařka, zdravotní a ortoptická sestra. Jeden den v týdnu zaměstnává zdravotnické zařízení zaměstnance na pozicích účetní, grafika a marketingového manažera. Veškerý personál na možnost předložit své návrhy na zlepšení chodu ordinace, kde záleží poté na ní, jakým způsobem s nimi vynaloží. Může se jednat o lepší funkční uspořádání přístrojů, o prostředí čekárny či ordinace.

9.1.1.3 Systém

Vedoucí lékařka hodnotí zkušenosti a vědomosti všech zaměstnanců a v případě nedostatků dochází k řádnému poučení a doplnění informací. Důraz je především kladen na reakce pacientů a komunikaci s personálem a jejich vykonávanou práci. Ambulance využívá in-

formační systém Fons Acord nabízející komplexní řešení pro veškerá zdravotnická zařízení k zajištění hospodárnosti vyšetření.

9.1.1.4 Styl

Vedoucí vyžaduje od zaměstnanců samostatnost a řídí se demokratickým stylem řízení. Snaží se se zaměstnanci maximálně komunikovat a přijímat návrhy změn. Prostředí ambulance i čekárny je systematicky situované a působí příjemným a přátelským dojmem, jak pro samotné zaměstnance, tak i pro pacienty.

9.1.1.5 Spolupracovníci

Aby zaměstnanci mohli vykonávat práci co nejlépe, musí mít dostatečné znalosti a zkušenosti. Je potřeba se neustále zdokonalovat a účastnit se seminářů a kongresů. Motivační zaměstnanců je finanční ohodnocení za kvalitně odvedenou práci.

9.1.1.6 Sdílené hodnoty

Důraz je kladen na kvalitu poskytovaných služeb zdravotní péče. Důležité je taky pohodlí pacienta během vyšetření, dostatečné objasnění stanovené diagnózy a případné následné péče.

9.1.1.7 Schopnosti

Hodnocení personálu probíhá formou pohovorů, je potřeba vykonávat edukaci k neustálému zlepšování. Mezi silné vlastnosti ambulance je její dostupnost, kdy lékařky jsou k dispozici téměř pořád.

9.2 Analýza vnějšího prostředí

9.2.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je analýzou vnějšího okolí, tzv. makro okolí. Nejedná se pouze o současnou situaci, ale pozornost je věnována převážně tomu, jak se bude či může prostředí vyvíjet či jaké změny v okolí se mohou předpokládat. Jednotlivá písmena SLEPT analýzy představují typy vnějších faktorů: sociálních a demografických, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů.

9.2.1.1 Sociální a demografické faktory

Olomoucký kraj se nachází ve střední části Moravy a mírně zasahuje i do části severní. Rozděluje se na pět okresů (Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov a Šumperk). V Olomouckém kraji se nachází 402 obcí, z nichž má 30 obcí přiznaný statut města. Krajským městem je statutární město Olomouc, které k 31. 12. 2019 mělo 100 663 obyvatel. K 31. 12. 2019 měl Olomoucký kraj celkem 632 015 obyvatel. V rámci krajů jsou rozdíly v hustotě obyvatel. Nejmenší hustotu obyvatel má okres Jeseník a to 52,8 osob na km², dále potom Šumperk, kde se nachází 91,7 osob na km². V roce 2019 se v kraji narodilo 6359 živých dětí. Kraj má nízký podíl dětí ve věku 0–14 let a to 15,6 % z celkového počtu obyvatel k 31. 12. 2019). (ČSÚ, 2021)

Údaje jsou důležité z důvodu možného odvození potencionálních pacientů. Do ambulance dojíždějí i lidé z okolních vesnic či okresů proto je podstatné počítat s počtem obyvatel v kraji a ne pouze ve statutárním městě Olomouc. Strabologickou oční ordinaci XYZ především navštěvují děti z důvodu projevu šilhání či tupozrakosti od dětství. Ve věku 15-64 let navštěvují ordinaci pacienti v případě, že se jedná o úrazy, při kterých došlo ke dvojitému vidění nebo potom také z estetického důvodu, kdy chtějí upravit oční odchytku. Existuje pouze malé procento osob 65+, kteří by navštěvovali oční strabologickou ordinaci.

Dle statistik Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR vyplývá, že v roce 2017 celkově v České republice podstoupilo 69 469 pacientů operaci strabismu a z toho 8 541 v Olomouckém kraji. Novější a bližší informace bohužel nejsou prozatím k dispozici. (Stručný přehled činnosti oboru oftalmologie za období 2014–2017, 2018)

Tabulka 2 Demografický vývoj v Olomouckém kraji k 31. 12. 2019 (vlastní zpracování), (ČSÚ, 2021)

	Olomoucký kraj	Okres				
		Jeseník	Olomouc	Prostějov	Přerov	Šumperk
Celkem	632 015	37 968	23 5472	108 646	129 512	120 417
Ženy	309 603	18 850	114 701	53 099	63 722	59 231
Muži	322 412	19 118	120 771	55 547	65 790	61 186
Věk (0-14)	98 806	5 344	38 667	16 999	19 285	18 501
Věk (15-64)	402 274	24 224	149 768	69 135	82 980	76 167
Věk (65 a více)	130 935	8400	47 027	22 512	27 247	25 749
Živě narození celkem	6 359	350	2 508	1 089	1 222	1 190

9.2.1.2 Legislativní faktory

Oční ordinace spolupracuje se zdravotními pojišťovnami a není financována ze státních zdrojů tudíž je nutností využívat dostupné marketingové nástroje pro podporu zisku podle etického kodexu a legislativy, která upravuje propagaci v zdravotnické oblasti. Provoz nestátního zdravotnického zařízení je podmíněn splňovat zákonem dané legislativní podmínky a řídit se legislativním rámcem úhrady zdravotní péče. Ambulance se musí řídit především dle následujících zákonů a vyhlášek (MZČR, ©2020).

- Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu,
- Zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně,
- Zákon č. 280/1992 Sb., o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách.
- Zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- Zákon č. 160/1992 o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních,
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů,

- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a změně některých souvisejících zákonů.
- Vyhláška č. 424/2004 Sb., kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků,
- Vyhláška č. 211/2010 Sb., o věcných a technických požadavcích na vybavení zdravotnických zařízení,

Zákon č. 94/2021 Sb. o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění covid-19 a o změně některých souvisejících zákonů. (MZČR, ©2020)

9.2.1.3 Ekonomické faktory

Analýza ekonomických faktorů a predikce budoucích trendů patří k jednomu z nejpodstatnějších úkonů strategické analýzy. Současný zdravotnický trend objevování stále nových metod léčby a vybavení nese velkou finanční náročnost. Makroekonomické veličiny, které mohou ovlivňovat provoz zdravotnické organizace, jsou např. hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, míra nezaměstnanosti, vývoj reálných mezd a taktéž vývoj úrokových sazeb. Ekonomický pokles státu a snižující se HDP má poté nepříznivý vliv na oblast služeb. (MFČR, 2021)

Pro ordinaci i celkově pro zdravotnictví jsou ekonomické faktory zásadní oblastí, vzhledem k tomu, že získávání finančních prostředků za vykázané výkony je v plné kompetenci státu, konkrétně na Ministerstvu Zdravotnictví, zdravotních pojišťovnách a na České lékařské komoře. Pouze malé procento představuje přímé platby od pojištěnců, čili nejsou hrazeny z povinného zdravotního pojištění, jmenovitě se jedná např. o lékařské vyšetření pro zaměstnavatele, vyplňování různých formulářů, snímky optické koherentní tomografie, atd. Oční ordinaci lze posuzovat jako soukromé zdravotnické zařízení, které nabízí své služby svým zákazníkům a čelí konkurenčním silám, které poskytují podobné služby. (MFČR, 2021)

Pandemie nového typu koronaviru a protiepidemická opatření způsobily v roce 2020 hluboký propad světové ekonomiky. Dle posledních zpřesněných odhadů ČSÚ bylo zjištěno, že HDP vzrostl ve 4. čtvrtletí 2020 mezičtvrtletně o 0,6 % a meziročně došlo k poklesu o 4,7 %. Pokles za celý rok 2020 byl 5,6 %. Ekonomika v České republice sice v posledním čtvrtletí mezičtvrtletně vzrostla, ale v meziročním srovnání následoval velký propad. HDP v roce 2020 činilo 5 652 mld. Kč. Predikce HDP pro rok 2021 je 5874 mld Kč. (MFČR, 2021)

Rok 2021 je a bude kladen důraz na oživení globální ekonomické aktivity. K největším rizikům patří globální vývoj pandemie, kde hrozí další omezování ekonomických aktivit, zpoždění v procesu vakcinace obyvatelstva, dlouhodobé dopady na potenciální produkt a také i riziko finanční nestability. Průměrná míra inflace v roce 2020 byla 3,2 %. V roce 2021 by z důvodu jednotkových nákladů práce a přetrvávající záporné mezery výstupu měla zvolnit na 1,9 %. Nezaměstnanost se pohybuje na podstatně nižší úrovni, dosáhla 2,6 %. Zpožděné efekty ekonomického propadu a postupné omezování, které udržují vysokou zaměstnanost, mělo zvýšit míru nezaměstnanosti na 3,3 %. Propad ekonomiky nesl jednak pokles či ztrátu dynamiky daňových příjmů, výdajů vynaložených proti šíření koronaviru, anebo také posílení veřejného zdravotního systému a zmírnění ekonomických a sociálních dopadů. Bylo odhadnuto, že v roce 2020 dosáhlo saldo hospodaření sektoru vládních institucí deficitu ve výši 5,8 % HDP a zadlužení vzrostlo na 38,3 % HDP. Pro rok 2021 je počítáno s deficitem 6,6 % HDP, který relativní výši dluhu prohloubí na úroveň 43,3 % HDP. (MFČR, 2021)

9.2.1.4 Politické faktory

Jedná se o faktory, které souvisí s výkonem politické moci, správou a samosprávou, s politickou situací, legislativou, stavem právního vědomí. Politická situace oblasti zdravotnictví je velmi proměnlivá. Zlomem byl nástup pandemie COVID-19 v roce 2020. Nástupcem ministra zdravotnictví Mgr. Adama Vojtěcha po třech letech po dobrovolné rezignaci se od 29. 10. 2020 stal Doc. MUDr. Jan Blatný, Ph.D. Politika ve zdravotnictví se aktuálně projevila např. zavedením zákona č. 94/2021 o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19 a o změně některých souvisejících zákonů. V posledních letech bylo politické prostředí nestálé z toho důvodu, že se zavedly a poté zrušily regulační poplatky ve zdravotnictví a celkově došlo k velké změně zdravotní politiky.

Politické prostředí bude v budoucnu v jisté míře, ovlivňovat činnosti Ministerstva zdravotnictví, jejich vládní rozhodnutí a taktéž rozhodnutí institucí Evropské unie. Výkonná a zákonodárná moc bude společně s právními předpisy EU významným způsobem ovlivňovat například podobu a obsah vyhlášek, právních předpisů a to například takových, týkajících se ochrany práv pacientů, apod. Tohle bude projevováno v povinnostech a činnostech zaměstnanců zdravotnického zařízení, například v oblasti řízení kvality lékařské péče, apod. Jako politický faktor lze považovat podporu veřejného zdraví. Mezi hlavní opatření k zajištění veřejného zdraví jsou Ministerstvem zdravotnictví stanoveny např. opatření

proti infekčním nemocem (systém očkování v České republice), hygiena práce a posudková činnost, hygiena dětí a mladistvých, komunální, hygiena výživy aj.

Veřejným zdravím se také zabývá Evropská unie, která klade důraz například na společné čelení pandemiím, chronickým onemocněním, dále na řešení dopadů zvyšování průměrné délky života na systémy zdravotní péče a další. (Evropská komise, 2021)

9.2.1.5 Technické a technologické faktory

Zahrnují faktory související s vývojem diagnostických a operačních zařízení pro obor oftalmologie. O novodobé technologie je jeven zvyšující se zájem a ve výsledku dochází k neustálému zlepšování zdravotní péče. Oční ordinace je konkurenčně zvýhodněna, z důvodů využívání přístrojů, které nemají leckteré ordinace. S precizním chodem ordinace a k novým technologiím neodmyslitelně patří vzdělávání a sledování nejrůznějších zahraničních studií a výzkumů. Nutné je podotknout, že do České republiky se technologie dostává s určitým časovým odstupem a pořízení je vskutku velmi finančně nákladné a komplikované. V rámci rozšiřování ordinace o nové prostory bylo nutností také rozšířit a zdokonalit vnitřní informační systém. Ordinace doposud nevyužila možnost certifikace dle norem ISO.

9.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

K analýze vnějšího mikroprostředí lze použít analýzu pěti konkurenčních sil podle Michaela Portera. Záměrem je snaha odvodit sílu konkurence a najít vhodnou strategickou ziskovost.

9.2.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Olomoucká ordinace svým několikaletým provozem má na trhu silné a stabilní postavení. Pro nové vstupující konkurenty existují určité vstupní bariéry. Jednak je potřeba splnit právní náležitosti k registraci nestátního zdravotnického zařízení. Jako potíží pro nováčky při vstupu na trh mohou být vysoké náklady na provoz, značný vstupní kapitál, administrativní bariéry, koupě diagnostických přístrojů či navázání spolupráce se zdravotními pojišťovkami. V případě, že takové zdravotnické zařízení se rozhodne sídlit v Olomouci, může to pro soukromou strabologickou ambulanci XY představovat určitou hrozbu. Na druhou stranu se lidé při rozhodování o výběru zdravotnického zařízení přiklání převážně k zařízení s většími zkušenostmi a dobrou pověstí, což může být pro nové ordinace z počátku náročné.

9.2.2.2 *Vyjednávací síla zákazníků*

Zákazníkem je v tomto případě pacient, jehož spokojenost je prioritou. Jednotliví pacienti se od sebe odlišují zejména velikostí, potřebami, požadovanou kvalitou služeb či potenciálem růstu. Vyjednávací síla pacienta je ve své podstatě velmi malá, tudíž má málo možností k ovlivnění kvality poskytování zdravotní péče či výši úhrad zákroků ze zdravotního pojištění, protože jsou určeny zdravotními pojišťovnami. Ceny zákroků, jež nejsou hrazeny z veřejného pojištění, jsou stavěny na tržním mechanismu, čili pacienti nejsou schopni ceny jakkoliv ovlivnit. Právo mají na volbu zdravotnického zařízení a při rozhodování se převážně řídí doporučením a zkušenostmi od jiných pacientů, a také informacemi na webových stránkách, čili mít kvalitně zpracovanou marketingovou strategii je velké plus pro zdravotnické zařízení.

9.2.2.3 *Vyjednávací síla dodavatelů*

Každé zdravotnické odvětví potřebuje k produkci zdroje, jako jsou pracovní síla, materiály, již hotové komponenty a jiné. Tím způsobem dochází k tvorbě vztahů mezi dodavateli a odběrateli tzv. zásobovací řetězce. Sílu dodavatelů ovlivňuje velké množství faktorů a to např. kolik konkurentů daný dodavatel má. Dodavatelů do ambulance je několik, a to dodavatelé veškerého vybavení, kde vyjednávací síla je poměrně silná, z důvodu nízkého obsazení konkurence. Naopak se dá říci, že dodavatelů léků či jiného zdravotnického materiálu je vícero, tudíž vyjednávací síla dodavatelů je v tomto případě docela slabá a dodavatelé mají nižší možnosti diktování cen daného zboží.

9.2.2.4 *Hrozba substitutů*

Substitučními produkty jsou myšleny produkty z jiného odvětví, které mohou určité produkty nahradit. Hrozbou pro zdravotnické zařízení je i jejich pouhá existence. V tomto případě se nejedná úplně o konkurenci. Jsou to produkty, které může pacient použít místo těch z ordinace XY a jsou přitom z úplně jiného odvětví. Příklad hrozby substitutů lze uvést při operaci strabismu. Operace probíhá všude stejným způsobem, tudíž nemůže být nahrazena jinou. Výjimku tvoří pouze výsledný efekt, který může být ovlivněn zkušenostmi lékaře a typem použité technologie. Cena zákroku v nestátním zdravotnickém zařízení není proplácena z veřejného pojištění. Ceny mezi nezdravotnickými zařízeními se liší pouze minimálně. O hrozbě substitutů se dá mluvit v případě, že klient si zvolí státní zdravot-

nické zařízení, kde operace strabismu je plně hrazena pojišťovnou. Odlišnost může záviset převážně na typu použité technologie, zkušenostech operátora či na konkrétní slevové akci, které jsou mimo jiné trendem k nalákání nových klientů. Pro minimalizaci rizik ztráty současných či potencionálních pacientů je nutná odlišnost od ostatních v podobě využívání modernější techniky, léčby apod. Zdravotnické zařízení XY má výhodu dobré pověsti, každopádně by si více upevnila postavení na trhu, kdyby se zaměřila na zvýšení propagace v podobě stanovování marketingových plánů apod.

9.2.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Zdravotnické zařízení XY se snaží dlouhodobě poskytovat lepší služby, uspokojovat požadavky pacientů a celkově se odlišovat od jiných zdravotnických zařízení v oboru oftalmologie. K získání co nejvyššího podílu na trhu jsou využívány nástroje v podobě technologické novace, cenových závodů, reklamní bitvy či poskytování lepších služeb.

Mezi hlavní konkurenty v České republice patří tyto nestátní zdravotnická zařízení:

- Oční klinika a síť očních center a optik Oftex
- Evropská oční klinika Lexum
- Oční klinika Horní Počernice
- Oční klinika Oftal

Oční klinika a síť očních center a optik Oftex

The logo for OFTEX consists of the word "OFTEX" in a bold, dark blue, sans-serif font. The letter 'O' is stylized as a circle with a horizontal line through its center. The letter 'X' has a small square dot at its top right corner.

Obrázek 2 Logo oční kliniky Oftex (OFTEX, © 2004)

OFTEX je oční klinika a síť očních center a optik nacházející se v kraji Pardubickém, Královéhradeckém, Středočeském, Praha a Vysočina. OFTEX pečuje o zrak svých klientů již od roku 2004. Každý zaměstnanec společnosti OFTEX je zárukou vysoké úrovně kvality při poskytování moderní a účinné zdravotní péče. Při léčbě, následné péči i v preventivní péči se celý tým řídí následujícími zásadami:

- Používají nejmodernější léčebné postupy a přístrojové vybavení.
- Věří, že komunikace s klienty je důležitá součást jejich práce.
- Přijímají zodpovědnost za výsledky zdravotní péče.

- Necháávají klienty aktivně spolurozhodovat o své léčbě.
- Podílí se na vědeckých výzkumech a aplikacích nejnověji zdokonalených způsobů léčby.
- Pečlivě vnímají všechna hlediska zdravotního stavu klienta s cílem vyřešit obtíže klienta.
- Dbají na přirozenou dokonalost ve všem, co dělají.

Těmito zásadami společnost OFTEX garantuje nejvyšší kvalitu a úroveň zdravotní péče poskytované ve všech svých pobočkách. Zdravotnické zařízení OFTEX vlastní certifikaci ISO 9001:2015. (OFTEX, © 2004)

Tabulka 3 Silné a slabé stránky oční kliniky Oftex (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Mnoho poboček	Webové stránky postrádají místo pro připomínky klientů
Spolupráce se všemi pojišťovny	
Možnost online objednání	
Možnost platby splátkovým kalendářem či mnoha benefičními poukazy	

Evropská oční klinika Lexum



Obrázek 3 Logo oční kliniky Lexum (Lexum, ©2021)

Síť očních klinik Lexum působí na trhu již od roku 1993. Počátkem roku 2014 se síť očních klinik Lexum stala součástí skupiny Optegra Holdings Limited, která poskytuje celkovou oftalmologickou péči a aktuálně vlastní a provozuje síť dalších klinik ve Velké Británii a Polsku. Klinika má zkušený a stabilní tým očních specialistů, zakládají si na nadstandartní péči a osobním přístupu a mimo jiné disponují nejnovějším technologickým a přístrojovým zařízením a aplikují unikátní způsob léčby šilhavosti pomocí techniky nastavitelných stehů. (Lexum, ©2021)

Tabulka 4 Silné a slabé stránky oční kliniky Lexum (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Reference od klientů na webových stránkách	Vyšší ceny zákroků
Dlouholetá tradice	Webové stránky postrádají místo pro připomínky klientů
Možnost platby benefitní poukazy	
Mnoho poboček	
Spolupráce se všemi pojišťovnami	
Možnost online objednání	

Oční klinika Horní Počernice



Obrázek 4 Logo oční kliniky Horní Počernice (Oční klinika Horní Počernice, ©2017)

Oční klinika Horní Počernice se datuje od roku 1993, zatímco nová budova kliniky byla otevřena v roce 2004. V současné době patří k nejlépe vybaveným očním klinikám v ČR a se svými lékaři ošetří měsíčně až 7 000 pacientů. Klinika má smlouvy se všemi zdravotními pojišťovnami a většina vyšetření je možná bez předchozího objednání. Oční klinika poskytuje dětskou ambulanci včetně ortoptických vyšetření. (Oční klinika Horní Počernice, ©2017)

Tabulka 5 Silné a slabé stránky oční kliniky Horní Počernice (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá praxe	Neprovádí operaci strabismu
Webové stránky obsahují místo pro připomínky	
Ortoptické pracoviště	
Dětská ambulance	

Oční klinika Oftal

Obrázek 5 Logo oční kliniky Oftal (OFTAL, ©2021)

Oční klinika se sídlem v Brně má působnost již od roku 1996. Dlouhá léta přistupují k pacientům individuálně, pečlivě přihlíží k jeho potřebám, přáním i životnímu stylu, mimo jiné i disponují kvalitním týmem zkušených očních lékařů a špičkovým vybavením. Financování jednotlivých zákroků je stejně jako u jiných klinik v dnešní době umožněno na splátky. Jako jediná soukromá oční klinika se zabývá prevencí a léčbou očních vad u dětských pacientů. (OFTAL, ©2021)

Tabulka 6 Silné a slabé stránky oční kliniky Oftal (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Reference od klientů na webových stránkách	Webové stránky postrádají místo pro připomínky klientů
Dlouholetá tradice	
Možnost platby na splátky či benefitními poukazy	
Spolupráce se všemi pojišťovnami	
Jediná soukromá dětská ambulance v Brně	
Možnost online objednání	
Poskytují ortoptické vyšetření	

Tabulka 7 Nabídka poskytovaných služeb klinik (vlastní zpracování)

	Zdravotnické zařízení XY	Oční klinika Oftex	Evropská oční klinika Lexum	Oční klinika Oftal	Oční klinika Horní Po- černice
Operace strabismu	+	+	+	-	-
Dětská oft- almologie	+	+	-	-	+
Ortoptické vyšetření	+	-	-	+	+
Suma	3	2	1	1	2

Nejvíce služeb ze strabologického hlediska nabízí Strabologická ambulance XY. Dále Du-
ovize oční klinika Praha. Dále je to Oční klinika Oftex a Oční klinika Horní Počernice.
Zdravotnické zařízení XY ani žádná z výše uvedených naopak nemůže nabídnout lůžkovou
část, vzhledem k tomu, že veškeré výkony jsou ambulantní.

Tabulka 8 Doba působení na trhu (vlastní zpracování)

	Zdravotnické zařízení XY	Oční klinika Oftex	Evropská oční klinika Lexum	Oční klinika Oftal	Oční klinika Horní Po- černice
Rok vzniku	1994	2004	1993	1996	1993
Umístění	3.	5.	1. - 2.	4.	1. - 2.

Při výběru zdravotnického zařízení hraje velkou roli délka praxe a zkušenosti daných zaří-
zení, ale v tomto případě jsou všechny kliniky, kromě Oční kliniky Oftex více méně rov-
nocenné.

Tabulka 9 Geografické pokrytí (vlastní zpracování)

	Zdravotnické zařízení XY	Oční klinika Oftex	Evropská oční klinika Lexum	Oční klinika Oftal	Oční klinika Horní Po- černice
Pokrytí trhu	1	15	5	1	15
Umístění	4. - 5.	1. - 2.	3.	4. - 5.	1. - 2.

Z uvedených dat lze vyčíst, že Oční klinika Oftex a Oční klinika Horní Počernice disponují více pobočkami, jedná se o zdravotnická zařízení, které nejvíce pokrývají trh z geografického hlediska. Ambulance XY s jedním pracovištěm v tomhle případě na trhu tolik nedisponuje.

9.3 SWOT analýza

SWOT analýzou se označuje celková analýza vnějších a vnitřních činitelů firmy. Cílem je zhodnotit vnitřní předpoklady k uskutečnění daného podnikatelského záměru a zároveň se pozastavit nad rozbohem vnější příležitosti a omezení dané trhem.

SWOT analýza je sestavena pomocí matice, u níž se uvádí společné vazby mezi konkrétními faktory. Může se jednat o vazbu pozitivní (+), negativní (-) či vazbu, která neindikuje žádný vzájemný vztah (0).

9.3.1 Silné stránky

- S1 – Kvalitní technologická zařízení
- S2 – Kvalifikování zaměstnanci s několikaletou praxí
- S3 – Umístění ambulance na dostupném místě
- S4 – Přehledné webové stránky s rezervačním systémem
- S5 – Dobrá pověst
- S6 – Příjemné prostředí
- S7 – Spolupráce s ostatními zdravotnickými obory

Mezi silné stránky strabologické ambulance patří zejména kvalitní technologická zařízení disponující některým přístrojům, které ostatní ordinace tuhle službu nenabízí. Pyšnit se mohou taktéž kvalifikovanými zaměstnanci s několikaletou praxí. Ordinace se nachází

v centru města s velkou dostupností parkovacích míst. Plusem rozhodně jsou také přehledné webové stránky spolu s možností online rezervace, dobrá pověst ordinace či její příjemné a útulné prostředí. Další silnou stránkou ambulance je spolupráce s ostatními zdravotnickými obory, jako je například neurologie.

9.3.2 Slabé stránky

- W1 – Čekací doba
- W2 – Nízká finanční motivace
- W3 – Nedostatek zaměstnanců
- W4 – Nekvalitní marketingová strategie
- W5 – Časté střídání zaměstnanců na pracovišti

Jednou ze slabých stránek je především čekací doba jednak na objednání, tak i doba strávená v čekárně. Další je nízká finanční motivace zaměstnanců, kde jedním z důvodů může být vysoký nájem prostorů oční ambulance. Dále také nedostatek či časté střídání zaměstnanců na pracovišti a nedostatek nekvalitní marketingové strategie zejména z reklamního pohledu.

9.3.3 Příležitosti

- O1 – Vyšší porodnost
- O2 – Nové diagnostické přístroje
- O3 - Zvýšení úhrad zdravotní péče
- O4 – Certifikace ISO
- O5 – Možnost pronájmu reklamních ploch

Pro strabologickou ordinaci je rozhodně příležitostí zvýšení porodnosti, vzhledem k tomu, že nejvyšší procento klientů tvoří zejména děti. Vývoj a výzkum v oblasti technologie jde neustále kupředu, čili nové diagnostické přístroje jsou vhodnou příležitostí nárůstu nových potencionálních klientů. Dále zde patří zvýšení úhrady za provedené úkony. V rámci zkvalitnění služeb, organizace provozu a všeobecnému zlepšení chodu ordinace je vhodné provést certifikaci dle norem ISO. Mezi příležitostmi patří taktéž možnost pronájmu reklamních ploch ke zvýšení viditelnosti.

9.3.4 Hrozby

- T1 – Zvyšující se náklady na provoz
- T2 – Výpověď zaměstnanců
- T3 – Zlepšení strategie konkurence
- T4 – Zdravotní neschopnost zaměstnanců
- T5 – Změny podmínek zdravotních pojišťoven

Jednou z hrozeb mohou být zvyšující se náklady na provoz ordinace z důvodu neustálého zvyšování cen energií nebo také odchod personálu ke konkurenci či do zahraničí. Hrozbou je i zlepšení marketingové konkurence, zdravotní neschopnost zaměstnanců nebo změna podmínek zdravotních pojišťoven, kde může hrozit pokles příjmů.

9.3.5 Zhodnocení SWOT analýzy

Tabulka 10 Plus mínus matice (vlastní zpracování)

		SILNÉ STRÁNKY							SLABÉ STRÁNKY					SUMA
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4	W5	
PŘÍLEŽITOSTI	O1	+	+	+	0	+	0	+	-	0	-	-	-	5
	O2	+	+	+	+	+	+	+	-	0	-	-	-	7
	O3	+	+	0	0	0	0	+	0	0	-	0	0	3
	O4	+	+	0	0	+	0	+	0	0	-	0	-	4
	O5	+	0	+	+	+	0	0	0	0	0	-	0	4
HROZBY	T1	-	0	-	0	0	0	0	0	-	0	0	0	3
	T2	0	-	0	0	0	0	0	0	-	-	0	-	4
	T3	0	0	0	-	0	0	0	0	-	0	-	0	3
	T4	0	-	0	0	0	0	0	-	0	-	0	0	3
	T5	-	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	2
SUMA		5	4	3	2	4	1	4	3	4	6	5	5	

Z plus/mínus matice SWOT analýzy lze vyčíst, že největším plusem je dostupnost kvalitních přístrojů k vyšetřování různých diagnóz, které je zároveň doplněno možnými novými a modernějšími přístroji, vzhledem k momentální době, kdy jde veškerá technologie kupředu. Naopak největší slabinou je nedostatek zaměstnanců. Největší hrozbou je právě to, že v dnešní době spousta doktorů dává výpověď a to z důvodu zajímavějšího platového ohodnocení v zahraničí. Jedním z důvodů může být to, že se na personál neustále zvyšují nároky a to bez odpovídajícího finančního ohodnocení.

9.4 Dotazníkový průzkum

9.4.1 Cíle průzkumu

Hlavní cíl:

- průzkum preferencí a potřeb zákazníků k vytvoření strategického marketingového plánu

Dílčí cíle:

- zjišťování na základě čeho se rozhodli pro tuto ordinaci
- průzkum, jakým způsobem lidé vnímají přístup zaměstnanců
- zjištění důležitosti webových stránek a online objednávkového systému

9.4.2 Metodika dotazníkového výzkumu

Jedná se kvantitativní výzkumnou metodou, která slouží k tržnímu průzkumu. Dotazník lze vytvořit elektronickou, písemnou, či osobní formou. Po domluvě s vedoucí lékařkou byl pro zdravotnické zařízení XYZ vytvořen písemný dotazník s 19 otázkami, který vyplňovali pacienti, jakmile skončili s vyšetřením.

První část otázek byla zaměřena na demografické údaje respondentů, jako je věk, pohlaví a místo bydliště. Další dotazované otázky zjišťovaly znalost respondentů ohledně aktuálně nabízených služeb a případné možnosti zvýšení komfortu klientů při vyšetření.

Průzkum probíhal od 22. 3. 2021 do 2. 4. 2021 ve strabologické ambulanci XYZ. Celkem se zúčastnilo 152 respondentů, z toho došlo k vyřazení 2 dotazníků, které byly neúplné, tudíž bylo zpracováno 150 dotazníků.

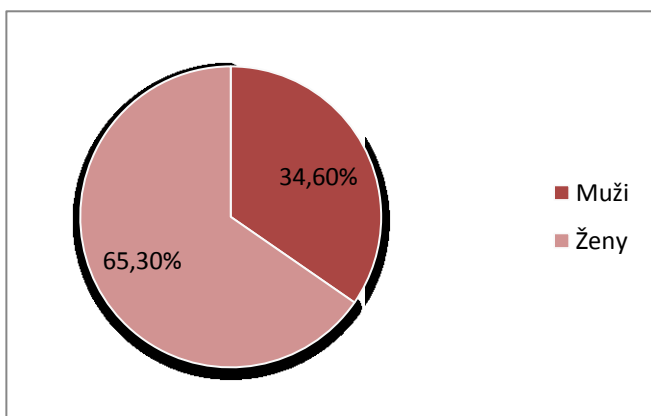
9.4.3 Výsledky dotazníkového výzkumu

Celý souhrn otázek včetně grafického znázornění výsledků jsou k dispozici v přílohové části.

Identifikační otázky

❖ *Jaké je vaše pohlaví?*

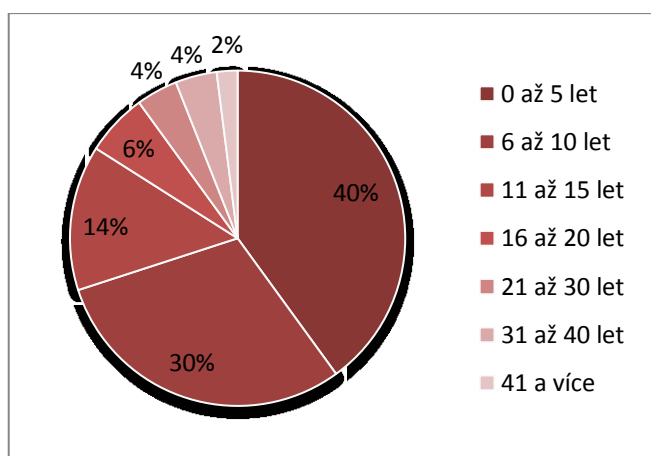
Ze 150 dotazníků bylo ženské pohlaví zastoupeno 98 ženami, tedy 65,3 %. Mužská populace tvořila 34,6 %, tedy 52 mužů.



Obrázek 6 Pohlaví pacientů (vlastní zpracování)

❖ *Jaký je váš věk?*

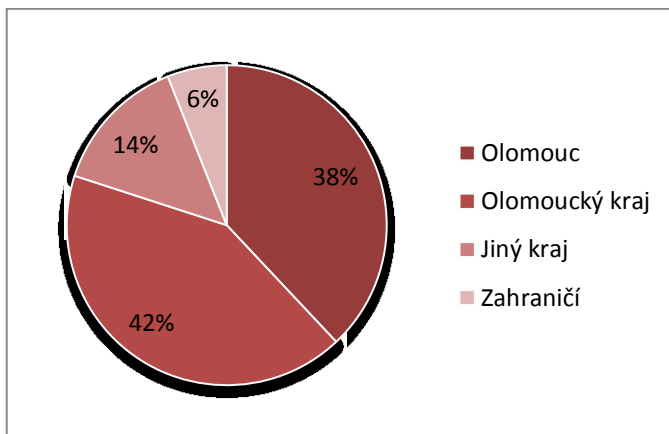
Průzkumu se zúčastnily různé věkové kategorie. Nejčetnější skupinou respondentů, kteří navštěvují ordinaci, tvoří děti ve věku 0-5 let tedy 40 %. Další početnou skupinkou tvoří děti ve věku 6-10 let, což je 30 %. Nejméně dotazovanou skupinu tvoří lidé starší 41 let. Je to způsobeno tím, že šilhání a tupozrakost se projevují již od útlého věku a je nutné to řešit zavčas brýlovou korekcí, ortoptickým a pleoptickým cvičením, popřípadě operací.



Obrázek 7 Věk pacientů (vlastní zpracování)

❖ *Jaké je vaše bydliště?*

Mezi respondenty největší skupinu tvořili pacienti z Olomouckého kraje. Druhou nejsilnější skupinou byli pacienti přímo z Olomouce. Nejnižší procento, ale přesto úspěšné procento, tvoří zahraniční pacienti.

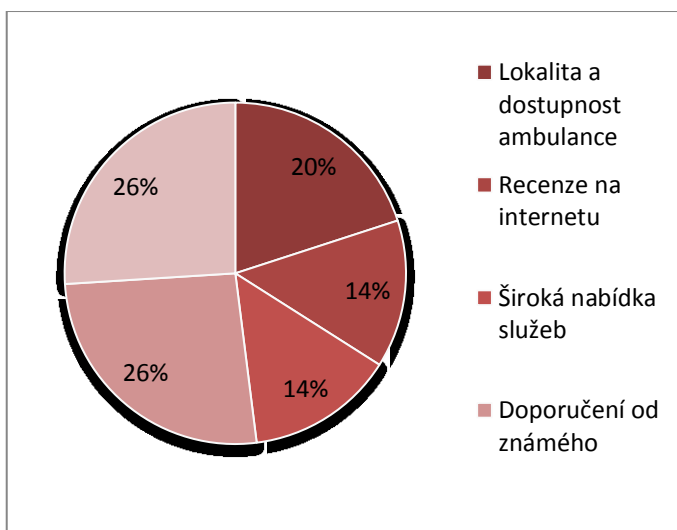


Obrázek 8 Bydliště pacientů (vlastní zpracování)

Ostatní otázky

❖ *Na základě čeho jste si vybral/a tuto ordinaci?*

Cílem bylo zjistit, z jakého důvodu si daný pacient vybral tuhle oční ordinaci. Vyšlo najevo, že nejvíce lidí přichází na základě doporučení od známých. Stejně procento tvoří doporučení od lékaře. Pouze o 6 % méně pacientů odpovědělo, že si ordinaci vybralo z důvodu lokality a dostupnosti.



Obrázek 9 Odůvodnění výběru ordinace (vlastní zpracování)

❖ *Nalezl/a jste ordinaci bez problémů?*

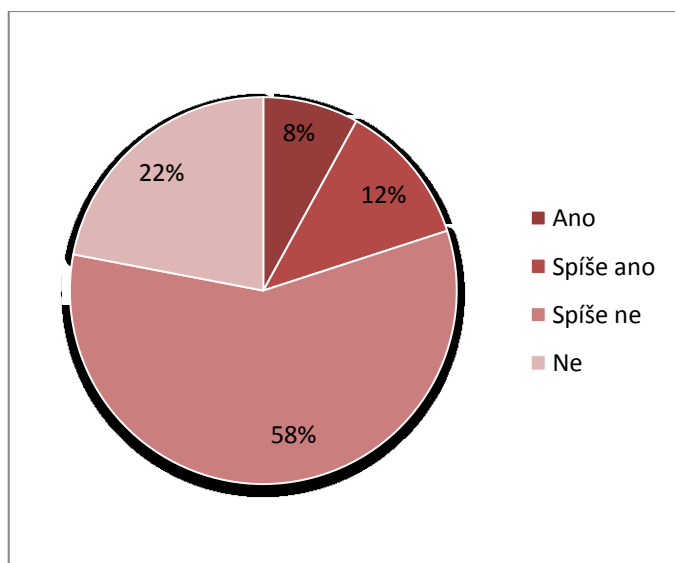
Zjišťováno také bylo, zda pacienti zvládnou najít ambulanci bez větších obtíží. Z odpovědí lze usoudit, že téměř všichni pacienti zvládli najít ambulance bez problémů (96 %). Pouze 4 % pacientů mělo s hledáním mírné nesnáze.

❖ *Jak na vás působilo prostředí čekárny a ordinace?*

Cílem bylo zjistit, jak pacienti vnímají dané prostředí. 70 % pacientů vnímá prostředí nadprůměrně, 28 % jako průměrné a pouze 2 % hodnotí prostředí podprůměrně.

Považujete čas strávený v čekárně za dlouhý?

Otázkou bylo zjišťováno, jak pacienti hodnotí čas strávený čekáním na vyšetření. Většina pacientů (80 %) odpověděla, že čekání dlouhé není. Mezi pacienty se našlo 12%, kterým přišlo, že čekání je celkem dlouhé a 8 % přišlo dlouhé.



Obrázek 10 Čas stravený v čekárně (vlastní zpracování)

❖ *Jak hodnotíte přístup zdravotních sester?*

Nejprve pacienti zodpovídali dotaz ohledně přístupu zdravotních sester k jejich osobě. Ani jeden nevedl podprůměrný přístup. 76 % hodnotí přístup nadprůměrně a mezi pacienty bylo 24 % s průměrným názorem.

❖ *Jak hodnotíte přístup lékařky?*

Poté se od pacientů zjišťoval názor na přístup lékařky. Ten dopadl taktéž více než dobře. 82 % z nich uvedlo nadprůměrný přístup a 18 % průměrný. Podprůměrný nebyl uveden

opět žádný, což je velké plus pro soukromou strabologickou ordinaci XYZ. Vzhledem k tomu, že komunikace tvoří důležitou část marketingového mixu.

❖ *Informace sdělené od personálu byly pro vás ...?*

Pacienti vnímají sdělené informace z 92 % jako srozumitelné, 8 % hodnotí obsah sdělení za srozumitelný. Žádný z pacientů neuvedl nesrozumitelnost obsahu, což je pro ordinaci hodnoceno kladně.

❖ *Při pobírání vašeho zdravotního stavu s lékařem bylo zajištěno dostatečné soukromí?*

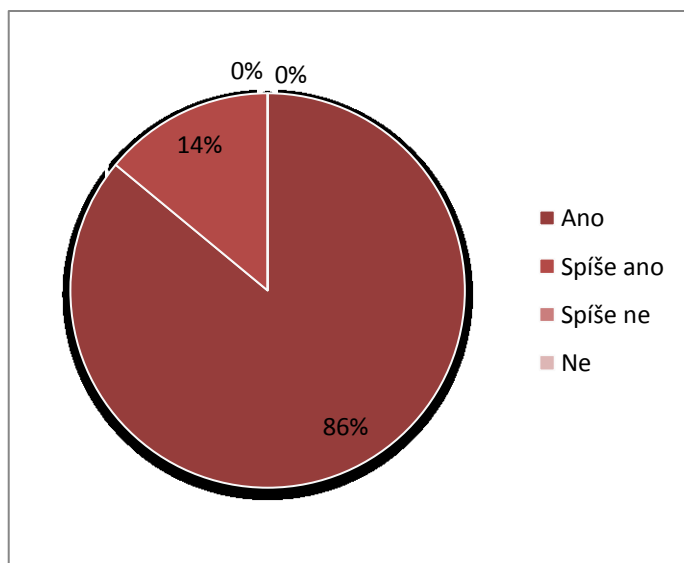
Další otázka byla zaměřena na soukromí pacientů. Velká většina respondentů, konkrétně 135 lidí odpovědělo ano, 15 dotazovaných uvedlo spíše ano. Odpověď ne, nebyla uvedena ani jednou. Znovu se jedná o velmi kladné hodnocení.

❖ *Co si myslíte o přístrojovém vybavení ordinace?*

Následující otázka je těžko hodnotitelná, vzhledem k tomu, že pacienti konkrétní přístroje neznají či je nemají s čím porovnávat. Přesto 60 % je považují za velmi kvalitní, 28 % za kvalitní a 10 % za zlatý střed a pouze 2 % za méně kvalitní.

❖ *Doporučil/a byste soukromou strabologickou ordinaci rodině či známým?*

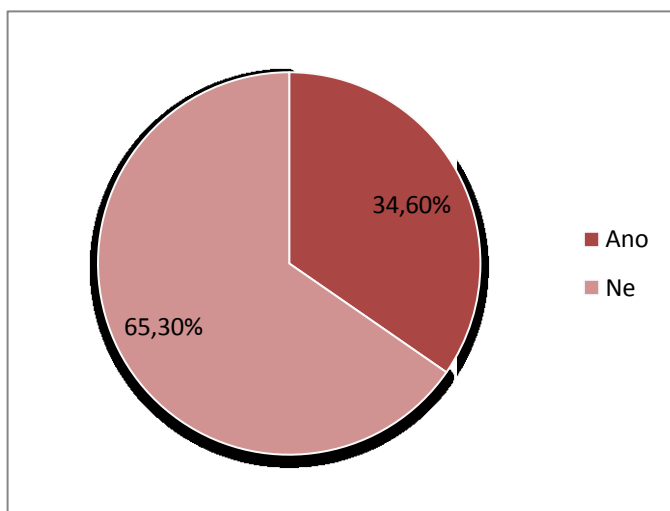
Podstatnou otázkou je také zda by pacienti doporučili SSA XYZ rodině či přátelům. 86 % by jednoznačně zdravotní zařízení doporučilo., 14 % odpovědělo spíše ano. Negativní odpověď nebyla zaznamenána.



Obrázek 11 Doporučení ordinace (vlastní zpracování)

❖ *Víte o tom, že SSA XYZ má webové stránky?*

Další dotazovanou otázkou bylo, zda respondenti ví o webových stránkách zdravotnického zařízení. Dopátráno bylo k tomu, že pouze 35,6 % má tušení o existenci webových stránek a neuvěřitelných 65,3 % odpovědělo ne. Z toho plyne, že je potřeba klienty více informovat například o novinkách ordinace, nabízených službách, otevírací době, lokalitě či jsou na webu k dispozici veškeré kontakty.



Obrázek 12 Existence webových stránek (vlastní zpracování)

❖ *Víte o tom, že existuje možnost vyšetření dětí o 1 roku?*

Následující otázka zjišťuje, zda je veřejnost obeznámena s možností měření dětí do 1 roku. Pouze 30 % respondentů uvedlo znalost této informace. Z toho plyne, že by ordinace měla veřejnost ve větší míře informovat o této možnosti a tím získat nové pacienty.

❖ *Využil/a byste v čekárně bezdrátové připojení Wi-Fi?*

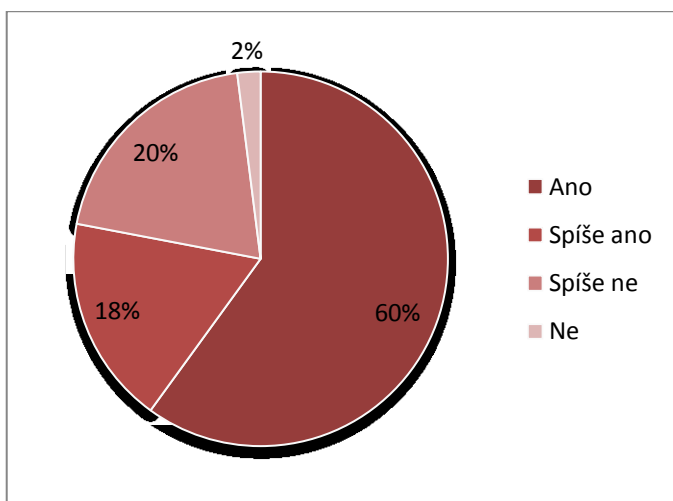
Dále se vyhodnocoval zájem o bezdrátové připojení Wi-Fi. 66 % respondentů nejeví o bezdrátové připojení zájem. Zbýlých 34 % by zájem mělo. Nezájem je odvozen především z věku pacienta, přece jenom nejvíce navštěvují ordinaci děti do 5 let a ti místo bezdrátového připojení raději využijí spíše hračky.

❖ *Ocenil/a byste automat s občerstvením?*

74% respondentů odpovědělo ano (54 % ano, 20 % spíše ano) na otázku, zda by ocenili automat s občerstvením. Pouhých 26 % odpovědělo, že by občerstvení nevyužili, někteří si nosí své svačiny a pití tudíž automat nepotřebují.

❖ Využil/a byste možnost online objednání?

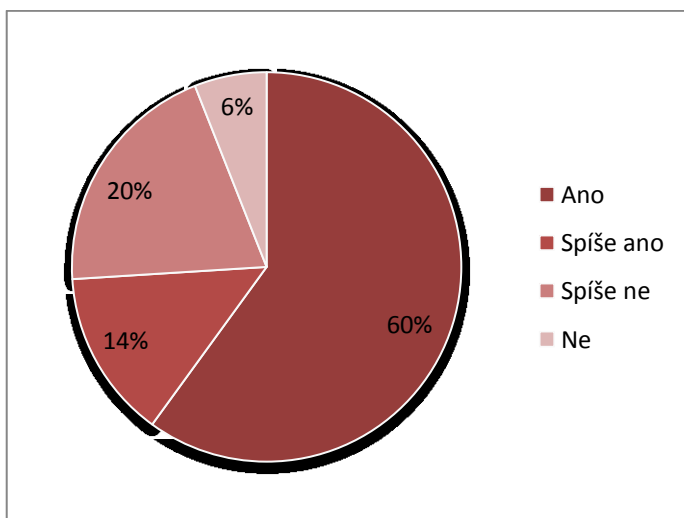
Nesměla chybět ani otázka ohledně využití online objednávkového systému. Vzhledem k tomu, že ordinaci navštěvuje především mladá generace, konkrétně rodiče s dětmi. Po sečtení odpovědí tak vyšlo, že spíše 78 % pacientů (60% ano, 18 spíše ano) by objednávkový systém využilo, zbylých 22 % (20 % spíše ne, 2 % ne) stále upřednostňuje starou dobrou klasiku, objednání osobní formou či telefonicky.



Obrázek 13 Využití online objednávkového systému (vlastní zpracování)

❖ Ocenil/a byste elektronickou recepční?

Poslední otázka udává informace, jestli by pacienti ocenili elektronickou recepční. Výsledky byly takové, že 74 % s elektronickou recepční souhlasí (60 % ano, 14 % spíše ano) a 26 % se návrh moc nelíbil (20 % spíše ne, 6 % ne).



Obrázek 14 Využití elektronické recepční (vlastní zpracování)

9.4.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Z provedeného dotazníku plyne, že SSA XYZ navštěvují spíše děti předškolního věku žijící v Olomouckém kraji. Převážná většina osob navštěvují ordinaci na základě doporučení od známých či lékaře. Z toho vyplývá, že mít dobrou pověst je základ úspěchu. Čekací doba na vyšetření není dle respondentů příliš dlouhá a nalezení ordinace je téměř pro většinu bezproblémová. Otázky zaměřené na komunikaci, jak se zdravotní sestrou tak i lékařkou dopadly nad očekávání dobře. Všech 150 respondentů odpovědělo kladně včetně otázky týkající se srozumitelnosti informací podávaných lékařkou. Prostředí ordinace i čekárny mělo taktéž pozitivní ohlasy, vzhledem k tomu, že ambulance se v roce 2013 přestěhovala do nových prostorů a stále vypadá moderně a působí příjemným dojmem. Co se týče vědomostí o webových stránkách, tak to už bylo o něco horší, zjistilo se, že 65 % dotazovaných nemá tušení o webových stránkách ambulance. Tudíž je potřeba klienty více informovat o této možnosti, tím pádem se více dozví o nabízených službách a ordinace získá větší klientelu. Jednou z otázek bylo, co si respondenti myslí o přístrojovém vybavení ordinace. Otázka byla pro pacienty těžko hodnotitelná i z důvodu, že nemůžou hodnotit objektivně vzhledem k tomu, že přístrojům ve většině případů nerozumí.

Mimo jiné bylo zjištěno, že bezdrátové připojení Wi-Fi není pro respondenty ledajak lákavé. Většinu pacientů tvoří děti a ty využívají v čekárně spíše dětský koutek s hračkami. Naopak kladně hodnoceno bylo zavedení online objednávkového systému a elektronické recepční, což vede k zamyšlení a popřípadě k využití do marketingového plánu.

Dotazníkový výzkum byl považován za přínosný. SSA získala podnět k zvolení správné strategie.

10 PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU SOUKROMÉ STRABOLOGICKÉ AMBULANCE

Marketingový plán, jak již název napovídá je podroben zpracování úkonů marketingového strategického plánování s klíčovým úkolem docílit předem stanovených marketingových cílů. Jeho velikost se odvíjí z rozsahu a celkových potřeb zdravotnického zařízení XYZ. Obsahem marketingového plánu je celkové shrnutí, marketingová situační analýza, marketingová strategie a cíle, formulace akčních programů, rozpočet a v neposlední řadě měření a kontrola.

10.1 Celkové shrnutí

Soukromá strabologická ambulance XY je provozující nestátní zdravotnické zařízení se zaměřením na oftalmologii. Ordinance vznikla v roce 1994 a sídlí v malebném městě Olomouc. Zabývá se problematikou zrakového onemocnění dětského věku v široké komplexnosti dané problematiky a to včetně operativy a speciálních pleopticko-ortoptických cvičení. V roce 2013 došlo k přesunutí do modernějších prostorů, což značně vedlo k možnosti zlepšení specializované zdravotní činnosti a poskytování lepšího komfortu. Došlo k rozšíření přístrojového vybavení novými přístroji a modernizaci vyšetřoven.

V rámci strategického plánování se za důležité považuje stanovení poslání, objasnění vize a cílů a především seznámení zaměstnanců s daným plánem.

Jako poslání, které má zdravotnické zařízení za cíl dosáhnout, je co možná nejvyšší kvalita vidění a vizí je stát se nejvyhledávanějším soukromým zdravotnickým zařízením pro operaci strabismu v České republice

10.2 Marketingová situační analýza

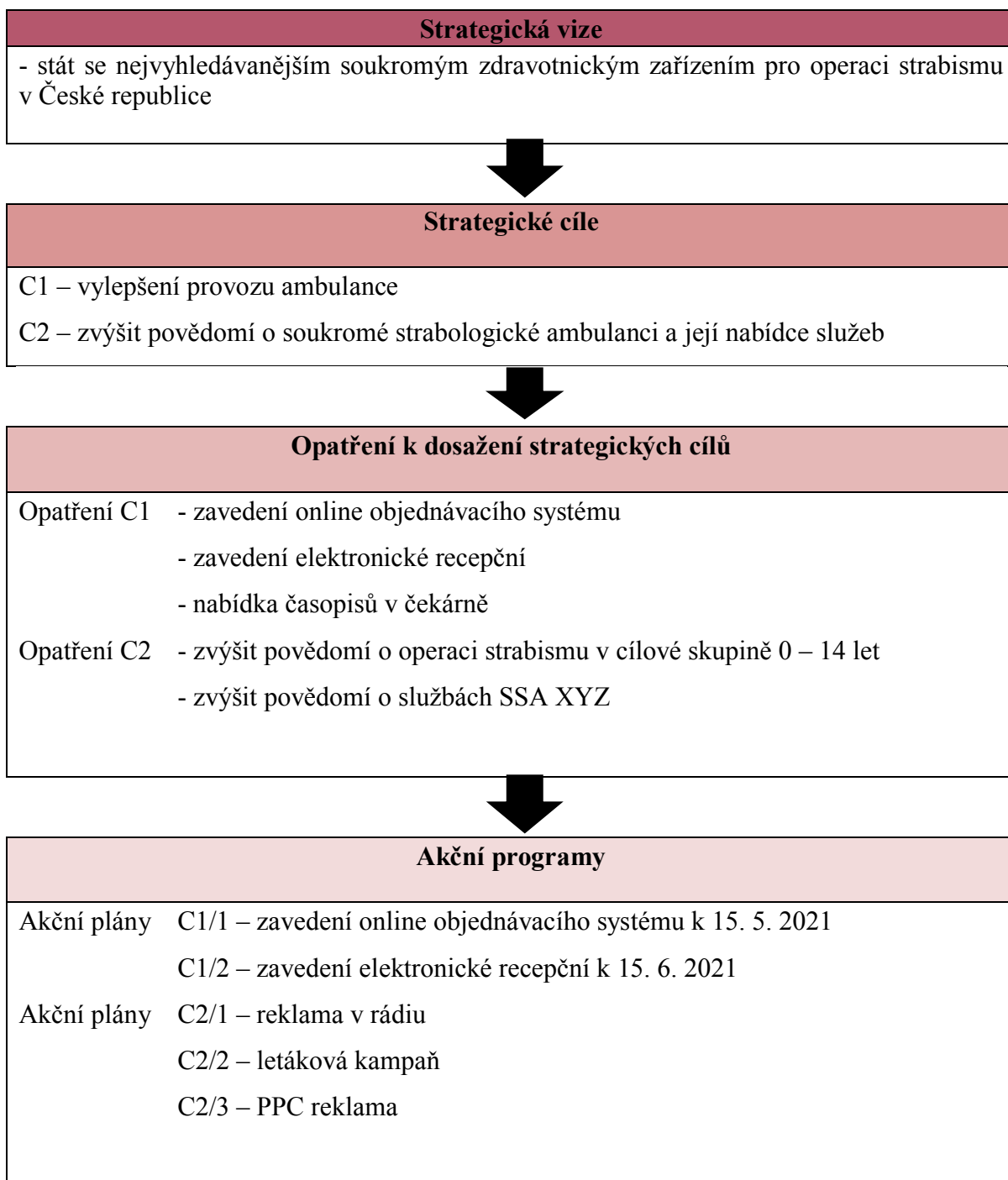
Přechozí kapitola se podrobně věnovala marketingové situační analýze, kde se konkrétně analyzovalo makroprostředí, dále vnitřní a vnější mikroprostředí. Provedené analýzy byly shrnuty taktéž v kapitole 9 pomocí SWOT analýzy.

10.3 Marketingová strategie a cíle

K stanovení marketingových cílů slouží pomůcka zvaná SMART, která je zkratkou pěti anglických slov, v překladu se jedná o slova: specifické, měřitelné, atraktivní, relativní a termínované. Pro zisk předem stanovených cílů je potřeba vybrat vhodnou a efektivní

strategii. Cíle strategického marketingového plánování oční ambulance budou podrobně popsány v akčních programech. K dosahu daných cílů se budou akční programy zabývat zejména zvýšením povědomí o vykonávání konkrétní činnosti a vylepšením provozu ambulance.

Tabulka 11 Schéma strategie (vlastní zpracování)



10.4 Akční programy

Marketingové strategické cíle jsou rozvinuty do akčních programů zahrnujících postupy k její realizaci. Vypracovaný marketingový plán bude předán do rukou vedoucí lékářky a ta následující úkoly rozdělí mezi grafika, zdravotní sestru, ortoptickou sestru, marketingového manažera a účetní. Případné nejasnosti jsou konzultovány s vedoucí lékářkou.

10.4.1 C1 – Vylepšení provozu ambulance

Zavedení online objednávacího systému by ušetřil čas i peníze, jak pacientům, tak i strabologické ambulanci. Elektronická recepční s pořadníkovým systémem by zkrátila dobu čekání a vytvořil by celkový přehled čekajících.

10.4.1.1 C 1.1 Zavedení online objednávacího systému

Systém online objednávání se v posledních letech stává čím dál více využívaný. Například společnost Plus4u, která je mimo jiné velmi vyhledávaná, nabízí:

- Registraci pacientů v online formuláři
- Automatická upozornění na prohlídky
- Zvýšení zisku ordinace
- Úbytek příchozích hovorů o 30%
- Možnost rezervace kdykoliv a odkudkoliv
- Možnost synchronizace s telefonem
- Rychlost a jednoduchost
- Karty pacienta (veškeré údaje, včetně komunikace a naplánovaných prohlídek)

Investice činí 20 900 Kč bez DPH. Systém umožňuje vydávání eNeschopenek a eReceptů za roční poplatek 1210 Kč za každou z funkcí. Odesílání SMS pacientům je vyčíslena na 1 Kč/ SMS bez DPH.

Náklady nejsou zase tak vysoké se srovnáním jaký užitek by to pro ordinaci přineslo. V oční ambulanci neustále zvoní telefony a zavedením online systému by zdravotnický personál ušetřil čas a mohl by se více věnovat pacientům. Plus je rozhodně rozesílání SMS s připomínkou na blížící se termín vyšetření, tím pádem je nižší riziko, že by na termín vyšetření pacient zapomněl. (+4U LÉKAŘ, ©2021)

Tabulka 12 Online objednávací systém (vlastní zpracování)

Online objednávací systém	15. 5. 2022			
	Jednotlivé činnosti	Časový plán	Náklady	Personál
	Komunikace s firmou Plus4u	1. 4. – 15. 5. 2022	0 Kč	Vedoucí marketingového oddělení
	Zakoupení online objednávacího systému	15. 5. 2022	20 900 Kč 8 900 Kč/ roční údržba 1 SMS/ 1 Kč	Vedoucí marketingového oddělení
	Zavedení e-neschopenky	15. 5. 2022	1210 Kč / ročně	Vedoucí marketingového oddělení
	Zavedení e-receptů	15. 5. 2022	1210 Kč / ročně	Vedoucí marketingového oddělení
Náklady celkem		20 900 Kč, 11 320 Kč / ročně 1 SMS/ 1 Kč		

10.4.1.2 C 1.2 Zavedení elektronické recepční Evipa

Elektronická recepční s názvem Evipa je poradnický systém. Jedná se o další variantu, jak vylepšit provoz ambulance a zkrátit dobu čekání. Princip spočívá v tom, že při příchodu pacient přiloží k systému kartičku pojištěnce. Informace se zobrazí do počítače zdravotnickému personálu a tím si zajistí přehled o tom, kdo sedí v čekárně, jak dlouho a popřípadě s jakými potížemi přišel. Ušetří se tím čas, který zdravotnický personál stráví vybíráním kartiček pojištěnce, veškerou komunikací s pacienty a určování pořadí. Základní verze je vyčíslena na 54 000 Kč včetně DPH (42 660 bez DPH), kde cena zahrnuje terminál Evipa, licenci k užívání systému, aplikaci pro neomezený počet počítačů, odbornou instalaci technikem z firmy Medingo, zaškolení personálu, zprovoznění bezdrátové komunikace a dopravu. Podporné a rozvojné činí 545 Kč / měsíčně. Veškerou komunikaci s firmou Medingo má taktéž na starosti vedoucí marketingového oddělení. (Medingo, ©2016)

Tabulka 13 Elektronická recepční EVIPA (vlastní zpracování)

Elektronická recepční EVIPA	15. 6 2022			
	Jednotlivé činnosti	Časový plán	Náklady	Personál
	Komunikace s firmou Medingo	1. 5. – 15. 6. 2022	0 Kč	Vedoucí marketingového oddělení
	Zakoupení elektronické recepční Evipa	15. 6. 2022	42 660 Kč Podporné a rozvojné 545 Kč/ měsíčně	Vedoucí marketingového oddělení
Náklady celkem		42 660 Kč, 545 Kč/ měsíčně		

10.4.2 C2 – Zvýšení povědomí o SSA XYZ

SSA XYZ jak již bylo zmíněno, nemá dostatečně a kvalitně vypracovanou marketingovou strategii. V tomhle případě je vhodné rozšířit povědomí o nabízejících službách zdravotnického zařízení. Ordinance bude představovat své služby prostřednictvím reklamy v rádiu, letákové kampaně a PPC reklamy.

10.4.2.1 Reklama v rádiu

Nejposlouchanějším rádiem v Olomouckém kraji je Rádio Haná s 113 000 posluchači týdně. Náklady na reklamu v časovém rozmezí 9:00 – 12:00 by 30 vteřinový spot s každodenním opakováním po dobu jednoho týdne, činily 35 000 Kč bez DPH. Jedná se o prospěšnou vysoko nákladovou investici. Veškerou komunikaci má na starosti vedoucí marketingového oddělení. (Rádio Haná, ©2021)

Tabulka 14 Reklama v rádiu (vlastní zpracování)

Rádio Haná	14. – 21. 7. 2022			
	Jednotlivé činnosti	Časový plán	Náklady	Personál
	Návrh spotu	16. 6. – 30. 6. 2022	0,-	Pracovník Rádía Haná
	Úprava a schválení spotu	1. - 8. 7. 2022	0,-	Vedoucí marketingového oddělení
	Finální spot	14. 7. – 21. 7. 2022	35 000 Kč	Pracovník Rádía Haná
Náklady celkem		35 000 Kč		

10.4.2.2 Letáková kampaň

Další variantou, jak zvýšit povědomí o soukromé strabologické ambulanci a současně nabízejících službách je zviditelnění se formou letáčkové propagace na veřejné akci s názvem Kinder Fest akci v Olomouci, dne 27. 8. 2022. O rozdávání letáčku by se postarali brigádníci. (Kinder Fest, ©2021)

Tabulka 15 Letáková kampaň (vlastní zpracování)

Kinder Fest	27. 8. 2022			
	Jednotlivé činnosti	Časový plán	Náklady	Personál
	Grafický návrh letáku	1. – 14. 7. 2022	1000 Kč	Grafik
	Schválení a úprava	15. - 22. 7. 2022	0 Kč	Vedoucí lékařka, Vedoucí marketingového oddělení
	Tisk letáku	22. 7. – 29. 7. 2022	Formát A5 (oboustranný barevný) 1 ks/3 Kč 1000 ks/3 000 Kč	Dodavatelská firma
	Zakoupení vstupenky	1. 8. 2022	390 Kč	Pracovník marketingového oddělení

	Práce brigádníka	27. 8. 2022	1h/120 Kč 8h/960 Kč	Brigádník
Náklady celkem			5 350 Kč	

Z výše uvedeného vyplývá, že propagace formou letáček představuje účinnou a levnou formu reklamy.

10.4.2.3 PPC reklama

Dalším nástrojem umožňující zviditelnění oční ambulance je tzv. PPC reklama (pay per click). Jedná se o reklamu umístěnou na webových stránkách, v tomto případě konkrétně na webových stránkách se zdravím, jeho péčí a životním stylem. Je to takový druh reklamy, kde by SSA XYZ neplatila za její zobrazení, ale pouze za kliknutí na reklamu. Její návrh je u menších zdravotnických zařízení vyčíslen na 4000 Kč bez DPH + každé kliknutí 1 Kč. PPC reklama je vhodnou jednorázovou celoroční investicí k rozšíření povědomí o ambulanci a webových stránkách. Veškerou komunikaci s firmou PPC PROFITS má na starosti vedoucí marketingového oddělení. (PPC PROFITS, ©2021)

Tabulka 16 PPC reklama (vlastní zpracování)

PPC REKLAMA	20. 9. 2022			
	Jednotlivé činnosti	Časový plán	Náklady	Personál
	Komunikace s firmou PPC PROFITS	1. – 20. 9. 2022	0 Kč	Vedoucí marketingového oddělení
Zakoupení včetně spuštění PPC reklamy	20. 9. 2022	4000 Kč + každé kliknutí/ 1 Kč	Vedoucí marketingového oddělení	
Náklady celkem			4000 Kč + každé kliknutí 1 Kč	

10.5 Rozpočet

Rozpočet na marketingový projekt 2022 sestavilo vedení oční ambulance. Rozdělení do jednotlivých akčních programů měli za úkol odpovědní zaměstnanci, které mají odpovědnost za jeho průběh a finální verzi. Rozpočet byl vyčíslen na 124 680 Kč + částky za kliknutí na PPC reklamu a za SMS odesílané z objednávkového systému. Rozpočet odrážel průměrné ceny minulého roku s přiměřenou finanční rezervou. Při tvorbě marketingového plánu byly vyčleněny zdroje na 200 000 Kč, tudíž se odpovědnému personálu podařilo nastavit marketingový plán s nižšími náklady, než bylo očekáváno.

Tabulka 17 Rozpočet na rok 2022 (vlastní zpracování)

Akční programy	Předpokládané náklady	Zdroje
C 1. 1	32 220 Kč + SMS/1 Kč	65 000 Kč
C 1. 2	48 110 Kč	60 000 Kč
C 2.1	35 000 Kč	45 000 Kč
C 2.2	5 350 Kč	10 000 Kč
C 2.3	4 000 Kč + klik/ 1 Kč	20 000 Kč
Celkem	124 680 Kč (+ klik / 1 Kč, SMS / 1 Kč)	200 000 Kč

Nejnákladnější akčním programem je C 1.2, který má za cíl vylepšit provoz ambulance zavedením elektronické recepční Evipa. Jde o jednorázový výdaj, proto je nutné dostatečné ověření návratnosti téhle investice. Naopak nejnižší náklady pro SSA XYZ nese akční program C 2.2, který je orientovaný na zvýšení povědomí formou rozdávání informačních letáčku na letní veřejné události zvané Kinder Fest v Olomouci, které se účastní převážně děti, což tvoří ideální cílovou skupinu.

10.6 Měření a kontrola

Kontrola je důležitým krokem při sestavování a realizaci marketingového plánu. Kontroluje se jak cílové vyhotovení marketingového plánu, tak i akční programy během plnění. Průběžné plnění marketingového plánu je zohledněno časovými, věcnými, nákladovými a kvalitativními aspekty. Předmětem činnosti vedení zdravotnického zařízení je finální

měření a kontrolování. Kontrolu plnění má na starosti vedoucí marketingového oddělení, následnou kontrolu úspěšnosti hodnotí vedoucí lékářka.

C 1.1 V případě zřízení online objednávkového systému k 15. 5. 2022 bude cíl v první fázi považován za splněný. V druhé fázi bude splněn v případě, že se telefonické objednávky sníží o 30 %.

C 1.2 V případě zřízení elektronické recepční Evipa k 15. 6. 2022 bude cíl v první fázi považován za splněný.

C 2.1 Úspěch rádiového spotu bude považován za splněný v případě, že se počet objednaných pacientů navýší alespoň o 30 %.

C 2.2 Měření úspěšnosti bude hodnoceno dle měření počtu rozdaných informačních letáků a bude uskutečněno dle ukončení dané marketingové akce. První fáze bude považována za úspěšnou, pokud bude rozdáno alespoň 80 % letáků. Druhá fáze spočívá v kontrole objednaných pacientů na oční prohlídku.

C 2.3 Akční program PPC reklama bude úspěšný v případě jeho zřízení k datu 20. 9. 2022, a pokud počet kliknutí přesáhne hodnotu 1000.

10.7 Riziková analýza

Cílem rizikové analýzy je zjistit veškeré nežádoucí stavy, které organizaci můžou hrozit. Riziková analýza tvoří podklady ke krizovému řízení a závěrem poukazuje na rizikovitost projektu. Mezi rizika, která mohou ohrozit chod ordinace lze zařadit například:

- 1) Nefunkčnost či výpadky objednávkového systému a elektronické recepční Evipa
- 2) Nezájem potencionálních klientů o operaci strabismu a ostatních nabízených služeb
- 3) Překročení rozpočtu
- 4) Nekvalitní poskytované služby
- 5) Riziko nedostatečného zviditelnění

Tabulka 18 Riziková analýza (vlastní zpracování)

		PRAVDĚPODOBNOST VZNIKU			STUPEŇ DOPADU			VÝSLEDEK
		NÍZKÁ 0,3	STŘEDNÍ 0,5	VYSOKÁ 0,7	NÍZKÁ 0,1	STŘEDNÍ 0,4	VYSOKÁ 0,7	
RIZIKO	1		X				X	0,35
	2	X				X		0,12
	3		X			X		0,20
	4		X			X		0,20
	5	X				X		0,12

Stupně rizika dle závažnosti:

- Nízké: 0,00 – 0,07
- Střední: 0,08 – 0,30
- Vysoké: 0,31 – 0,49

10.7.1 Střední riziko

- Nezájem potencionálních klientů o operaci strabismu a ostatních nabízených služeb
Opatřením k nezájmu pacientů o dané služby je zvýšení informovanosti o těchto službách prostřednictvím webové stránky či jiných reklam

- Překročení rozpočtu

Jedná se o velký zásah do firemní kultury, u kterého je doporučováno dostatečné promyšlení veškerých okolností a zároveň se jedná o opatření vzniku rizika.

- Nekvalitní poskytované služby

Opatřením proti případnému riziku je kontrola spokojenosti pacientů, motivace zaměstnanců či zlepšení poskytovaných služeb

- Riziko nedostatečného zviditelnění

Opatřením proti tomuhle riziku je dostatečná realizace marketingového projektu

10.7.2 Vysoké riziko

- Nefunkčnost či výpadky objednávkového systému a elektronické recepční Evipa

Stupeň rizika dopadu je vysoký vzhledem k tomu, že všechny aktivity v projektu směřovaly ke zlepšení image z pohledu veřejnosti. Opatřením je dodržovat manuál používání a celkovou realizaci projektu.

10.8 Nákladová analýza

Nákladová analýza tvoří nedílnou součást každého projektu. Využívá se k sledování časového rozložení finančních nákladů v daném marketingovém projektu. Soukromá strabologická ambulance do této doby využívala pouze zřídka. Je důležité si uvědomit, že právě díky marketingu lze vylepšit image společnosti a získat tím nové pacienty.

Odpovědní zaměstnanci vyčíslili rozpočet na 123 045,- a částky za kliknutí na PPC reklamu a odeslané SMS z objednávkového systému. Zdroje na marketingový projekt 2022 byly stanoveny na 200 000.

V následující tabulce jsou náklady časově rozděleny.

Tabulka 19 Časové rozdělení nákladů projektu (vlastní zpracování)

Měsíc 2022	C 1.1	C 1.2	C 2.1	C 2.2	C 2.3	Celkem
Leden	-	-	-	-	-	-
Únor	-	-	-	-	-	-
Březen	-	-	-	-	-	-
Duben	-	-	-	-	-	-
Květen	32 220,- SMS/ 1,-	-	-	-	-	32 220,- S/ 1,-
Červen	S/ 1,-	43 205,-	-	-	-	43 205,- S/ 1,-

Červenec	S/ 1,-	545,-	35 000,-	4 000,-	-	39 545,- S/ 1,-
Srpen	S/ 1,-	545,-	-	1 350,-	-	1 895,- S/ 1,-
Září	S/ 1,-	545,-	-	-	4000,- K/ 1,-	4 545,- K/ 1,- ; S/ 1,-
Říjen	S/ 1,-	545,-	-	-	K/ 1,-	545,- K/ 1,- ; S/ 1,-
Listopad	S/ 1,-	545,-	-	-	K/ 1,-	545,- K/ 1,- ; S/ 1,-
Prosinec	S/ 1,-	545,-	-	-	K/ 1,-	545,- K/ 1,- ; S/ 1,-
Celkem	32 220,- S/ 1,-	46 475,-	35 000,-	5 350,-	4 000,- K/ 1,-	123 045,- K/ 1,- ; S/ 1,-

K/1 – počet kliknutí na PPC reklamu / 1,-

S/1 – počet SMS odeslaných z objednávkového systému / 1,-



Obrázek 15 Výše nákladů projektu (vlastní zpracování)

Nelze úplně přesně říci, který z měsíců je nejvíce nákladový, vzhledem k tomu, že se předem nedá stanovit počet kliknutí na PPC reklamu a SMS odeslaných z objednávkového systému. Co se týče nákladů mimo počet kliknutí a SMS, je nejnáročnější měsíc červen a to z důvodu nákupu elektronické recepční. Následující náročným měsícem je červenec a to kvůli reklamě v rádiu či měsíc květen a to z důvodu zakoupení objednávkového systému. Měsíce s nejnižšími náklady jsou leden, únor, březen a duben, kdy dochází ke zpracování návrhu projektu, sestavení rozpočtu a akčních programů, mimo to se řeší rozdělení úkolů mezi zaměstnance a začíná se s komunikací s firmou +4U o realizaci online objednávkového systému.

Nedílnou součástí projektu je finanční plánování, které vychází z vizí a cílů celého podniku. Záměrem finančního plánu je utřídění myšlenek, které se týkají zajištění finančních zdrojů, kalkulace nákladů a výnosů z následujících služeb.

10.8.1 Mzdové náklady

Oční ordinace zabezpečuje personální obsazení prostřednictvím 6 zaměstnanců. Část pracuje na plný úvazek a část pouze 1x v týdnu. Přehled mzdových nákladů je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 20 Mzdové náklady (vlastní zpracování)

Mzdové náklady			
Pozice	Úvazek	Hrubá mzda/měsíc	Superhrubá mzda/měsíc
Vedoucí lékařka	1,0	40 000,-	53 520,-
Ortoptická sestra	1,0	20 000,-	26 760,-
Zdravotní sestra	1,0	20 000,-	26 760,-
Grafik	0,2	5 000,-	6 690,-
Marketingový manažer	0,2	7 000,-	9 366,-
Účetní	0,2	5 000,-	6 690,-
Celkem			129 786,-

Superhrubá mzda se vypočítá jako hrubá měsíční mzda x 1,338 z důvodu odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnavatel má povinnost odvádět za své zaměstnance sociální pojištění ve výši 25 % z a zdravotní pojištění sazbou 9 % z hrubé mzdy.

Tabulka 21 Odvody placené zaměstnavatelem (vlastní zpracování)

Odvody placené zaměstnavatelem						
	Vedoucí lékařka	Ortoptická sestra	Zdravotní sestra	Grafik	Marketingový manažer	Účetní
Zdravotní pojištění (9%)	3 600,-	1 800,-	1 800,-	450,-	630,-	450,-
Sociální pojištění (25%)	9 920,-	4 960,-	4 960,-	1 240,-	1 736,-	1 240,-

10.8.2 Provozní náklady

Provozní náklady oční ordinace jsou uvedeny v tabulce níže. Nejdražší položkou je odhadovaný nájem prodejní jednotky včetně energií, spotřebované vody, svozu odpadů a jiných poplatků. Druhou největší položkou jsou výdaje v podobě čistících a celkově prostředků potřebných k provozu. Další položkou je software pro měsíční ambulantní provoz, u kterého jsou prováděny pravidelné aktualizace. Do provozních nákladů jsou taktéž zahrnuty položky povinného pojištění a využívání internetu a telefonu.

Tabulka 22 Provozní náklady (vlastní zpracování)

Provozní náklady		
	Měsíční	Roční
Internet + telefon	1 000,-	12 000,-
Pronájem (včetně energií a poplatků)	30 000,-	360 000,-
Software – ambulantní systém	1 000,-	12 000,-
Pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za pracovní úrazy	100,-	1 200,-
Ostatní výdaje (čistící prostředky, papíry, atd.)	1 500,-	18 000,-
Celkem	33 600,-	403 200,-

10.8.3 Souhrn celkových nákladů na provoz

Zde jsou sečteny všechny částky, které jsou potřebné k zajištění provozu oční strabologické ordinace. Zahrnují předpokládané měsíční a roční výdaje, které jsou určeny k zabezpečení provozu oční ordinace.

Tabulka 23 Celkové měsíční a roční náklady na provoz (vlastní zpracování)

Celkové měsíční a roční náklady na provoz		
Mzdové náklady	129 786,- /měsíc	1 557 432,-/rok
Provozní náklady	33 600,- /měsíc	403 200,-/rok
Celkem	163 386,-/měsíc	1 960 632,-/rok

10.8.4 Předpokládané výnosy a zisky

V tabulce níže byl vytvořen měsíční plán předpokládaných výnosů a zisků jednotlivých služeb, které jsou soukromou strabologickou ambulancí nabízeny. U každé služby je uvedena průměrná cena a počet očekávaných výkonů za první měsíc. V kolonce náklady na položku je udáno procentuální zastoupení nákladu, které je nutné odečíst od příjmů. Rozdíl těchto dvou faktorů říká, jaký je možný zisk z prodeje. Je nutné podotknout možné kolísání v průběhu roku. Je to dáno dle potřeby pacientů. Udržení plánu bude zabezpečeno prostřednictvím dobře zvolené marketingové strategie.

Tabulka 24 Plán výnosů a zisků z činnosti strabologické ambulance (vlastní zpracování)

Položka	Průměrná cena	Počet ks/měsíc	Příjmy	Náklady na položku	Zisk z prodeje
Vyšetření dětí	400,-	47	18 800,-	0%	18 800,-
Ortoptické vyšetření	400,-	35	14 000,-	0%	14 000,-
Operace strabismu	17 000,-	20	340 000,-	10%	306 000,-
Kontrola po operaci strabismu	500,-	20	10 000,-	0%	10 000,-
Celkem			380 000,-		348 800,-

Tabulka 25 Měsíční náklady (vlastní zpracování)

Měsíční náklady	
Provozní náklady	163 386,-
Mzdové náklady personálu	129 786,-
Celkem měsíční náklady	293 172,-

V tabulce lze vyčíst, že plánovaný zisk prvního měsíce vykonávaných služeb je odhadován na 348 800 Kč. Od této položky je však nutné odečíst měsíční náklady, kterými jsou jednak provozní náklady a mzdové náklady personálu. Výsledkem je produkce měsíčního zisku v hodnotě 55 628 Kč. Odhadem lze říct, že projekt v hodnotě 123 045 Kč se při plánovaném měsíčním zisku může navrátit již za necelé 3 měsíce.

Je na místě si uvědomit, že docílení firemního zisku je výsledkem jak týmové spolupráce mezi pracovníky, ale taky vybudování vynikajícího vztahu s našimi klienty. Tím lze dosáhnout pravidelným školením a správnou motivací zaměstnanců v oblasti komunikace s pacienty. Jak řekl Warren Buffet: „Nikdy nepočítejte s dobrým prodejem.“ Proto je nutné neustále rozvíjet obchodní a marketingovou strategii podniku.

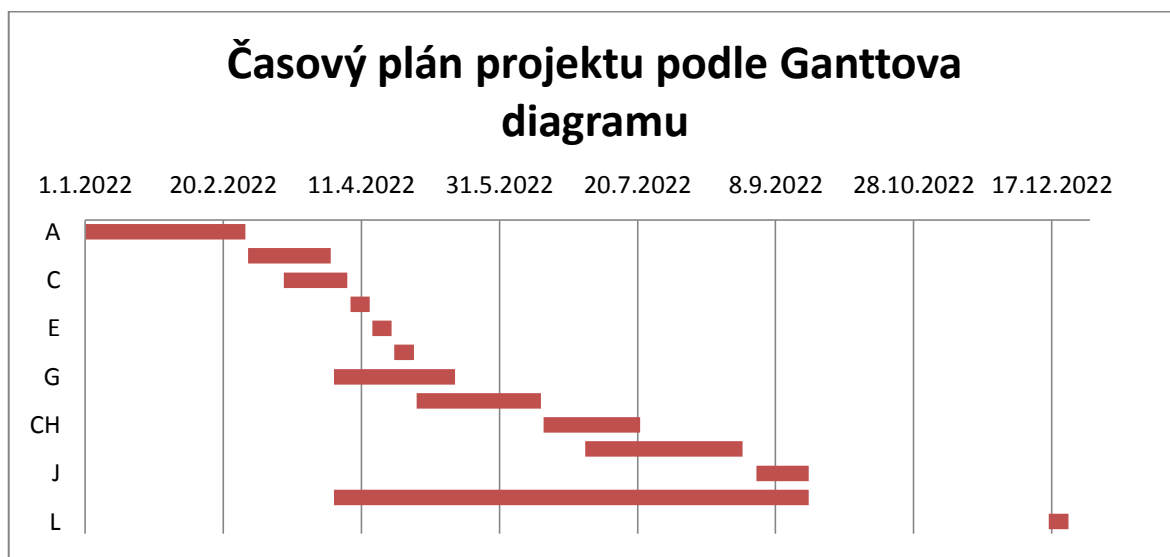
10.9 Časová analýza

Marketingový projekt spolu s akčními programy je mimo jiné vhodné podrobit časovou analýzou. V rámci časové analýzy je třeba definovat jednotlivé činnosti, které musí být vykonány, seřadit je dle vzájemné závislosti, odhadnout trvání činnosti, sestavit časový harmonogram a stanovit kritické činnosti projektu.

Realizační plán bude probíhat po celý rok 2022, jde tedy o časový návrh realizace, který trvá 12 měsíců. Jednotlivé kroky jsou znázorněné pomocí Ganttova diagramu, sloužící pro snadnější plánování v čase a lepší představivost. Vlivem současné epidemie virové nemoci COVID-19 je možné počítat s určitými zpožděními nebo odkladem. Návrh časového harmonogramu je zobrazen v následující tabulce č 26.

Tabulka 26 Doba trvání činností v projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Předchozí činnost	Doba trvání
A	Zpracování návrhu projektu		1 den
B	Sestavení rozpočtu	A	2 dny
C	Sestavení akčních programů a časového rozvržení	B	5 dní
D	Rozdělení úkolů mezi zaměstnance	C	1 den
E	Seznámení zaměstnanců s projektem	D	2 dny
F	Zpracování metodického pokynu daného akčního programu	E	5 dní
G	Komunikace s firmou Plus 4U	F	5 dní
H	Komunikace s firmou Medingo	G	5 dní
CH	Realizace rádiového spotu	H	5 dní
I	Realizace letákové kampaně	CH	5 dní
J	Komunikace s firmou PPC profits	I	5 dní
K	Kontrola zajištění jednotlivých akčních programů	G, H, CH, I, J	5 dní
L	Zhodnocení projektu	L	průběžně



Obrázek 16 Časový plán projektu podle Ganttova diagramu (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce byla podrobena projektem soukromé strabologické ambulance a to na základě provedených analýz s cílem navýšení počtu nových klientů a zlepšení marketingové strategie. Mimo jiné byly zjištěny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby zdravotnického zařízení XYZ. Marketingový plán byl zaměřen na vyloučení zjištěných slabých stránek, konkrétně nekvalitní strategické plánování, dále na co největší využití daných příležitostí a provedení opatření vůči hrozbám.

V rámci vnějšího prostředí byla provedena SLEPT analýza, která prokázala, že Olomoucký kraj má nízký podíl dětí ve věku 0 – 14 let a to 15,6 % z celkového počtu obyvatel k 31. 12. 2019. Údaje jsou důležité vzhledem k možnému odvození potenciálních pacientů, kde konkrétně strabologickou ambulancí navštěvují převážně děti.

V rámci vnitřního prostředí zdravotnického zařízení XYZ byly zmapovány klíčové faktory pomocí 7S faktorů McKinsey, které se zaměřily na strategii v podobě udržení stálé klientely a zároveň získání nových prostřednictvím rozšíření povědomí o nabízejících službách. Všechny získané informace byly shrnuty ve SWOT analýze.

Z provedeného dotazníku vyplývá, že SSA XYZ navštěvují především děti předškolního věku žijící v Olomouckém kraji. Převážná většina osob navštěvují ordinaci na základě doporučení od známých či lékaře. Z toho vyplývá, že mít dobrou pověst je základ úspěchu. Mimo jiné bylo zjištěno, že bezdrátové připojení Wi-Fi není pro respondenty ledajak lákavé. Je to z důvodu, že většinu pacientů tvoří děti a ty využívají v čekárně spíše dětský koutek s hračkami. Naopak kladně hodnoceno bylo zavedení online objednávkového systému a elektronické recepční, což vedlo k zamyšlení a realizaci marketingového plánu. Dotazníkový výzkum byl považován za přínosný. SSA získala podnět k zvolení správné strategie.

Na bázi zrealizovaných analýz byla vytvořena patřičná doporučení k zvýšení konkurenceschopnosti a to v podobě upřesnění strategie, zavedení online objednávacího systému k usnadnění práce, jak současným, tak i novým pacientům.

K splnění marketingového plánu musí oční ambulance zvýšit povědomí o své činnosti.

Úspěšnost marketingového plánu soukromé strabologické ambulance XYZ prozatím nelze hodnotit. Akční programy budou realizovány dle projektu do konce roku 2022 včetně pravidelného měření a hodnocení. Bude považován za úspěšný v případě, že rádiový spot navýší objednávky alespoň o 30 % a pokud se rozdá 80 % informačních letáček na Kinder-

festu. Dále v případě, že PPC reklama bude zřízena k datu 10. 1. 2022 a pokud počet kliknutí přesáhne hodnotu 1000, objednávkový systém bude zřízen k datu 14. 2. 2022 a telefonické objednávky se sníží o 30 % či bude zřízena elektronická recepční Evipa k 7. 3. 2022.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] +4U Lékař, ©2021. Plus4U, *Objevte svůj digitální svět* [online], [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.plus4u.net/lekar/home>
- [2] BOROVSÝ, Juraj, Eva SMOLKOVÁ a Lenka JAKUBŮV, 2011. *Marketing ve zdravotnictví*. 1. vyd. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04801-6.
- [3] BUCHBINDER, Sharon Bell a Nancy H. SHANKS, 2012. *Introduction to health care management*. 2nd ed. Burlington, Jones and Bartlett Learning, 494s. ISBN 978-0-7637-9086-8.
- [4] Český statistický úřad, 2021. | ČSÚ [online]. [cit. 2021-02-21] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xm/charakteristika_kraje
- [5] Evropská komise, 2021. *Zdravotní strategie. Politika. Evropská komise* [online]. [cit. 2021-02-21] Dostupné z: https://ec.europa.eu/health/policies/overview_cs
- [6] EXNER, Lubomír, Tomáš RAITER a Dita STEJSKALOVÁ, 2005. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, ISBN 80-86419-73-8.
- [7] FORTENBERRY, John L, 2010. *Healthcare marketing: tools and techniques*. 3rd ed. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers. ISBN 978-0-7637-6327-5.
- [8] GLADKIJ, Ivan, 2003. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-996-8.
- [9] GOPPE, Neil a Jo GALLOWAY, 2017. *Leadership and management in healthcare*. 1st Edition. Los Angeles: Sage. ISBN 978-14739-6502-7.
- [10] HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš.a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- [11] HYCL, Josef, 2000. *Šilhání a tupozrakost: informace pro pacienty*. Praha: Triton. ISBN 80-7254-088-2.
- [12] HYCL, Josef a Lucie TRYBUČKOVÁ, 2008. *Atlas oftalmologie*. 2. vyd. V Praze: Triton. ISBN 978-80-7387-160-4.
- [13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [14] Kinder Fest, © 2021, *Nejzábavnější dětský festival - Kinder Fest* [online]. [2021-04-01]. Dostupné z: <https://kinder-fest.cz/>
- [15] KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [16] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

- [17] KOTLER, Philip, Joel SHALOWITZ a Robert J. STEVENS, 2008. *Strategic Marketing for Health Care Organizations*. USA, San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0-7879-8496-0.
- [18] Lexum, 2021. *Sít očních klinik Lexum* [online]. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.lexum.cz/>
- [19] MFČR, 2021. *Makroekonomická predikce - leden 2021*, Copyright © 2005. Ministerstvo financí ČR [online]. [cit 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>
- [20] Medingo, © 2016. *Medingo, Snadná cesta k inovacím* [online]. [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.medingo.cz/>
- [21] MZČR (2020). *Ministerstvo zdravotnictví* [online]. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/pripravovana-legislativa/>
- [22] Oční klinika Horní Počernice, © 2017. *Oční klinika Horní Počernice – laserové operace očí, šedý zákal, oční vyšetření* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://ocniklinikahp.cz/>
- [23] Oftal, ©2021. *Oftal - oční klinika Brno* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.oftal.cz/>
- [24] OFTEX, © 2004. *OFTEX - Oční klinika Pardubice, oční ordinace a optiky nejen ve východních Čechách* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.oftex.cz/>
- [25] PAŠTA, Jiří, 2017. *Základy očního lékařství*. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-2460-0.
- [26] PORTER, E. M., 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- [27] PPC Profits, © 2021. *Komplexní digitální marketing: PPC Profits* [online]. [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.ppcprofits.cz/>
- [28] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [29] Radio Haná, © 2021. *Baví nás baví Vás*. Radio Haná [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.radiohana.cz/>
- [30] STAŇKOVÁ, Pavla, 2013a. *Marketingové řízení nemocnic*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-89401-64-2.
- [31] STAŇKOVÁ, Pavla, 2013b. *Marketing zdravotnictví*. Zlín: Tigris. ISBN 978-80-

86062-84-6.

- [32] Stručný přehled činnosti oboru oftalmologie za období 2014–2017 - ÚZIS ČR, 2018. *Úvod - ÚZIS ČR* [online]. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/index.php?pg=record&id=8109>
- [33] THOMAS, Richard K, ©2008. *Health services marketing*. 2nd ed. New York: Springer science+Business Media, LLC. ISBN 978-0-387-73604-4.
- [34] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [35] ZLÁMAL, Jaroslav, 2006. *Marketing ve zdravotnictví*. Vyd. 1. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně. ISBN 80-7013-441-0.
- [36] ZLÁMAL, Jaroslav, 2009. *Marketing ve zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. IBN 978-80-7013-503-7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- K/1 počet kliknutí na PPC reklamu / 1,-
- S/1 počet SMS odeslaných z objednávkového systému / 1,-
- SSA Soukromá strabologická ambulance
- ZZ Zdravotnické zařízení

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model konkurenčních sil (vlastní zpracování)	28
Obrázek 2 Logo oční kliniky Oftex (OFTEX, © 2004).....	49
Obrázek 3 Logo oční kliniky Lexum (Lexum, ©2021)	50
Obrázek 4 Logo oční kliniky Horní Počernice (Oční klinika Horní Počernice, ©2017)	51
Obrázek 5 Logo oční kliniky Oftal (OFTAL, ©2021)	52
Obrázek 6 Pohlaví pacientů (vlastní zpracování)	59
Obrázek 7 Věk pacientů (vlastní zpracování).....	59
Obrázek 8 Bydliště pacientů (vlastní zpracování)	60
Obrázek 9 Odůvodnění výběru ordinace (vlastní zpracování)	60
Obrázek 10 Čas stravený v čekárně (vlastní zpracování)	61
Obrázek 11 Doporučení ordinace (vlastní zpracování)	62
Obrázek 12 Existence webových stránek (vlastní zpracování).....	63
Obrázek 13 Využití online objednávkového systému (vlastní zpracování).....	64
Obrázek 14 Využití elektronické recepční (vlastní zpracování).....	64
Obrázek 15 Výše nákladů projektu (vlastní zpracování).....	77
Obrázek 16 Časový plán projektu podle Ganttova diagramu (vlastní zpracování)	82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Faktory vnitřního a vnějšího prostředí (Zlámal, 2009 + vlastní zpracování)	27
Tabulka 2 Demografický vývoj v Olomouckém kraji k 31. 12. 2019 (vlastní zpracování), (ČSÚ, 2021).....	44
Tabulka 3 Silné a slabé stránky oční kliniky Oftex (vlastní zpracování)	50
Tabulka 4 Silné a slabé stránky oční kliniky Lexum (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 5 Silné a slabé stránky oční kliniky Horní Počernice (vlastní zpracování)	51
Tabulka 6 Silné a slabé stránky oční kliniky Oftal (vlastní zpracování)	52
Tabulka 7 Nabídka poskytovaných služeb klinik (vlastní zpracování)	53
Tabulka 8 Doba působení na trhu (vlastní zpracování)	53
Tabulka 9 Geografické pokrytí (vlastní zpracování)	54
Tabulka 10 Plus mínus matice (vlastní zpracování)	57
Tabulka 11 Schéma strategie (vlastní zpracování)	67
Tabulka 12 Online objednávací systém (vlastní zpracování)	68
Tabulka 13 Elektronická recepční EVIPA (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 14 Reklama v rádiu (vlastní zpracování)	71
Tabulka 15 Letáková kampaň (vlastní zpracování)	71
Tabulka 16 PPC reklama (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 17 Rozpočet na rok 2022 (vlastní zpracování)	73
Tabulka 18 Riziková analýza (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 19 Časové rozdělení nákladů projektu (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 20 Mzdové náklady (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 21 Odvody placené zaměstnavatelem (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 22 Provozní náklady (vlastní zpracování)	79
Tabulka 23 Celkové měsíční a roční náklady na provoz (vlastní zpracování)	80
Tabulka 24 Plán výnosů a zisků z činnosti strabologické ambulance (vlastní zpracování)	80
Tabulka 25 Měsíční náklady (vlastní zpracování)	81
Tabulka 26 Doba trvání činností v projektu (vlastní zpracování).....	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkový výzkum

Příloha P II: Výsledky dotazníkového výzkumu

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÝ VÝZKUM



Dobrý den, jsem studentkou 2. Ročníku navazujícího magisterského studia oboru Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky. Chtěla bych vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká měření spokojenosti pacientů soukromé strabologické ambulance. Anonymní výsledky budou sloužit pouze k diplomové práci. Označujte vždy pouze jednu z nabízených odpovědí.

Předem děkuji za ochotu.

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Jaký je váš věk?

- a) 0 až 5 let
- b) 6 až 10 let
- c) 11 až 15 let
- d) 16 až 20 let
- e) 21 až 30 let
- f) 31 až 40 let
- g) 41 a více let

3. Jaké je vaše bydliště?

- a) Olomouc
- b) Olomoucký kraj
- c) Jiný kraj než Olomoucký
- d) Zahraničí

4) Na základě čeho jste si vybral/a tuto ordinaci?

- a) lokalita a dostupnost ambulance
- b) recenze na internetu
- c) široká nabídka služeb
- d) doporučení od známého
- e) doporučení od lékaře

5) Nalezl/a jste ordinaci bez problémů?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

6) Jak na vás působilo prostředí čekárny a ordinace?

- a) Nadprůměrně
- b) Průměrně
- c) Podprůměrně

7) Považujete čas strávený v čekárně za dlouhý?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8) Jak hodnotíte přístup zdravotních sester?

- a) Nadprůměrně
- b) Průměrně
- c) Podprůměrně

9) Jak hodnotíte přístup lékařky?

- a) Nadprůměrně
- b) Průměrně
- c) Podprůměrně

10) Informace sdělené od personálu byly pro vás ...?

- a) Srozumitelně
- b) Částečně srozumitelně
- c) Nesrozumitelně

11) Při pobírání vašeho zdravotního stavu s lékařem bylo zajištěno dostatečné soukromí?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12) Co si myslíte o přístrojovém vybavení ordinace?

- a) Kvalitní
- b) Velmi kvalitní
- c) Standardní
- d) Méně kvalitní
- e) Nekvalitní

13) Doporučil/a byste soukromou strabologickou ordinaci rodině či známým?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14) Víte o tom, že SSA XYZ má webové stránky?

- a) Ano
- b) Ne

15) Víte o tom, že existuje možnost vyšetření dětí o 1 roku?

- a) Ano
- b) Ne

16) Využil/a byste v čekárně bezdrátové připojení Wi-Fi?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17) Ocenil/a byste automat s občerstvením?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18) Využil/a byste možnost online objednání?

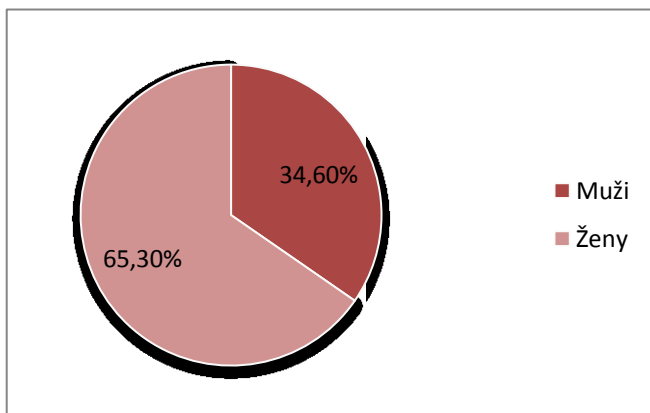
- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

19) Ocenil/a byste elektronickou recepci?

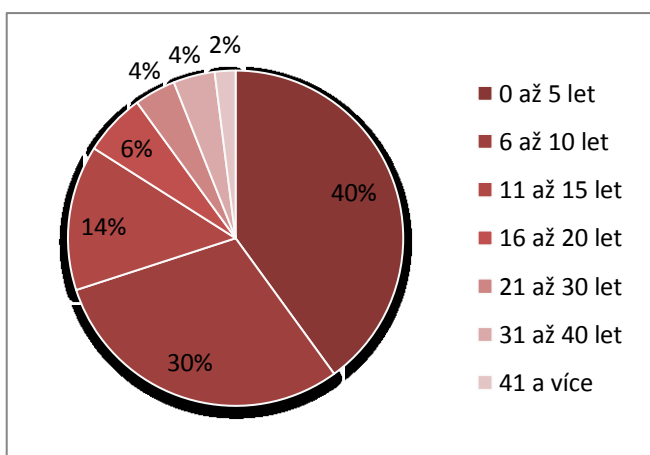
- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO VÝZKUMU

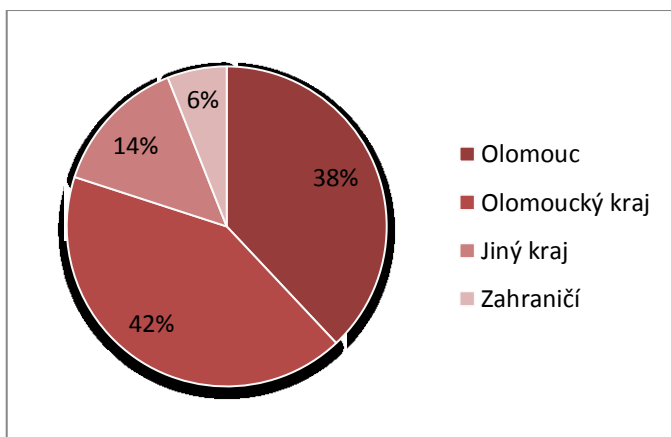
1. Jaké je vaše pohlaví?



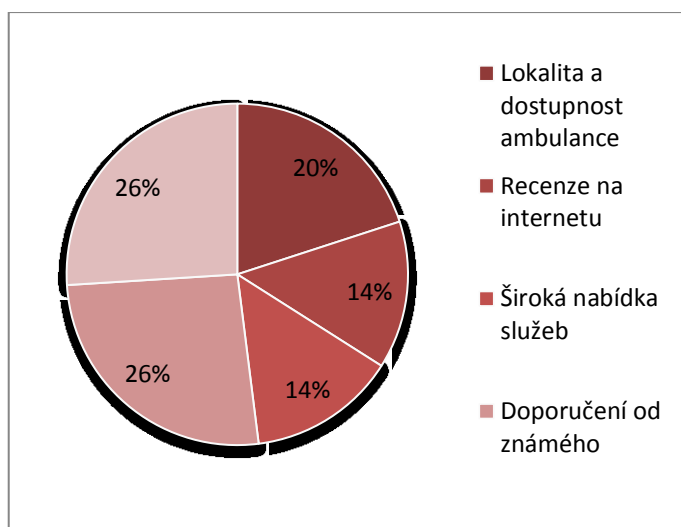
2. Jaký je váš věk?



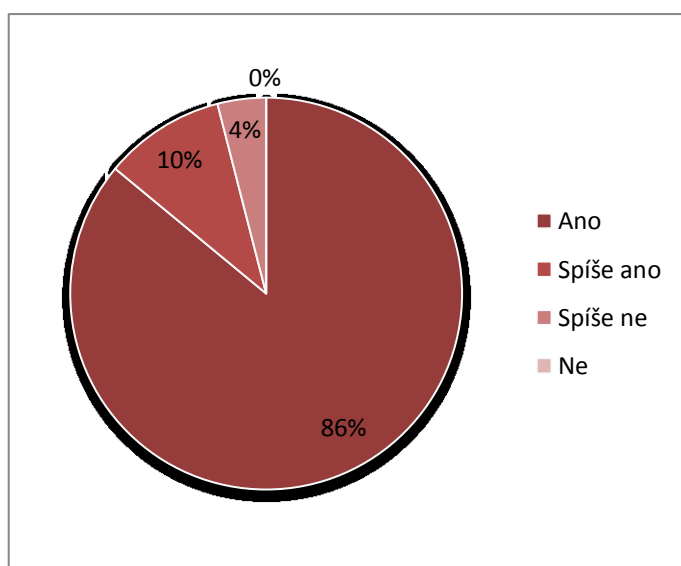
3. Jaké je vaše bydliště?



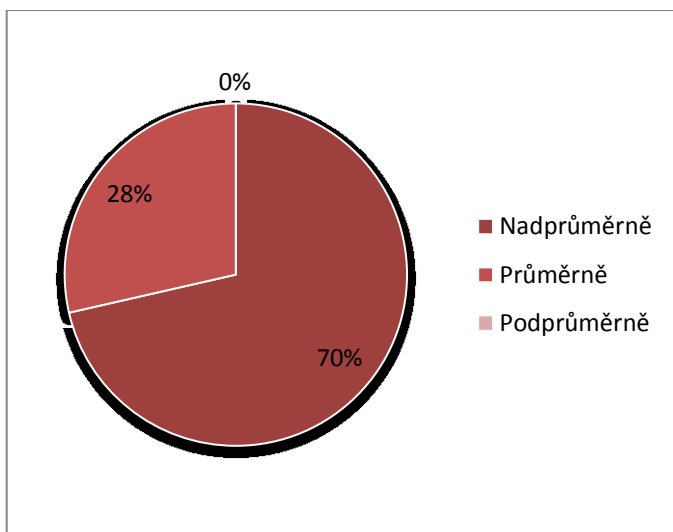
4. Na základě čeho jste si vybral/a tuto ordinaci?



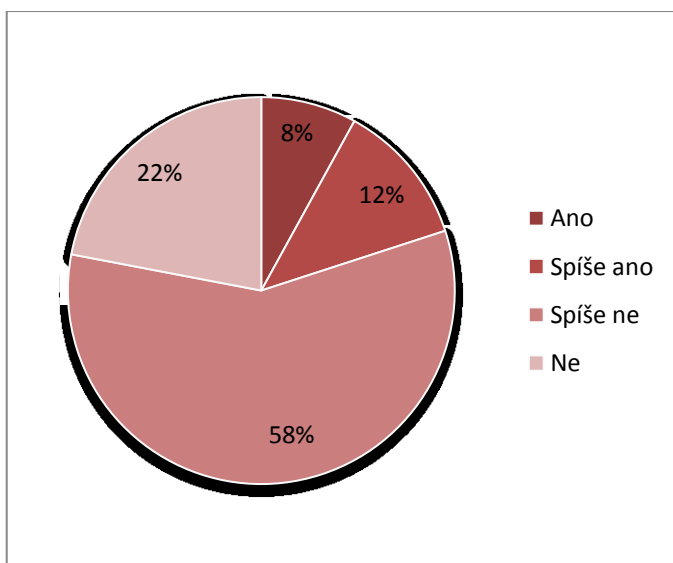
5. Nalezl/a jste ordinaci bez problémů?



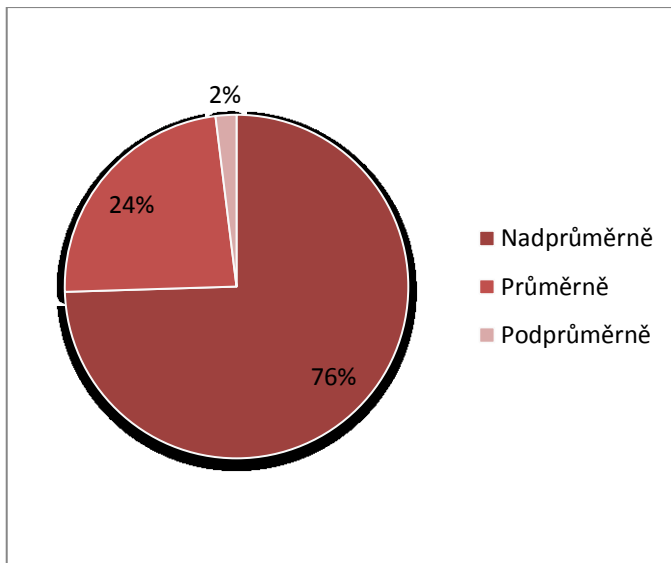
6. Jak na vás působilo prostředí čekárny a ordinace?



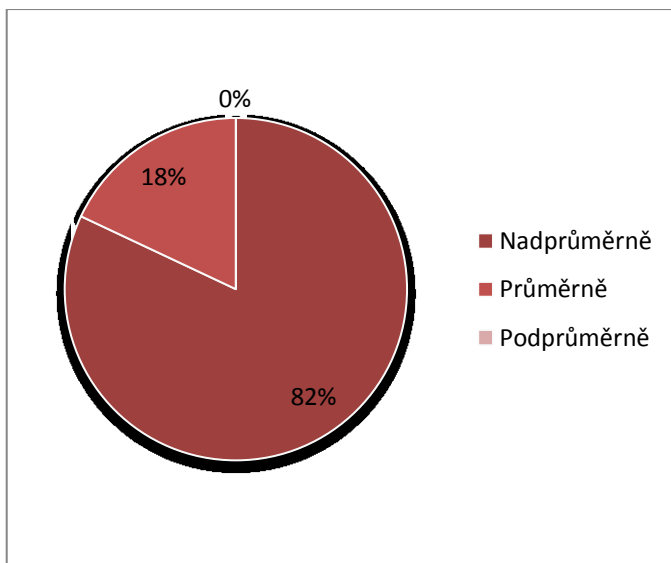
7. Považujete čas strávený v čekárně za dlouhý?



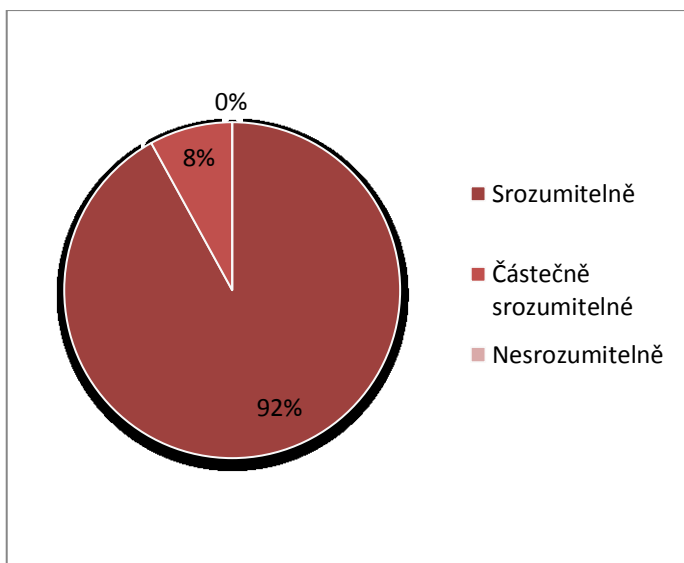
8. Jak hodnotíte přístup zdravotních sester?



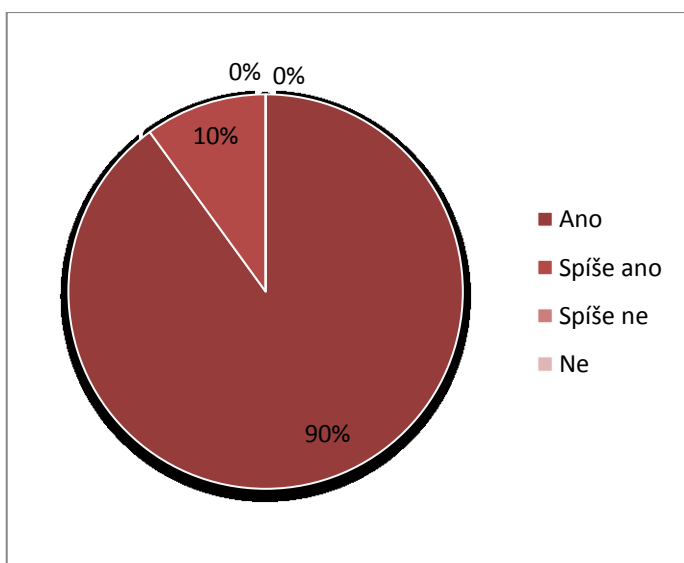
9. Jak hodnotíte přístup lékařky?



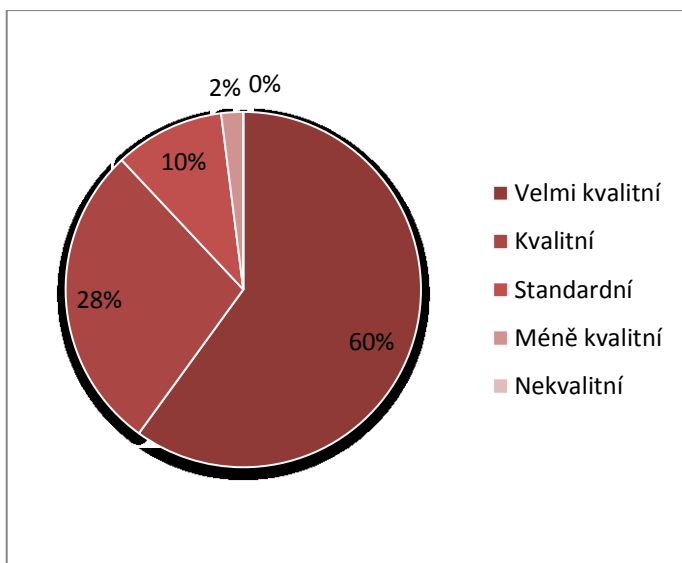
10. Informace sdělené od personálu byly pro vás ...?



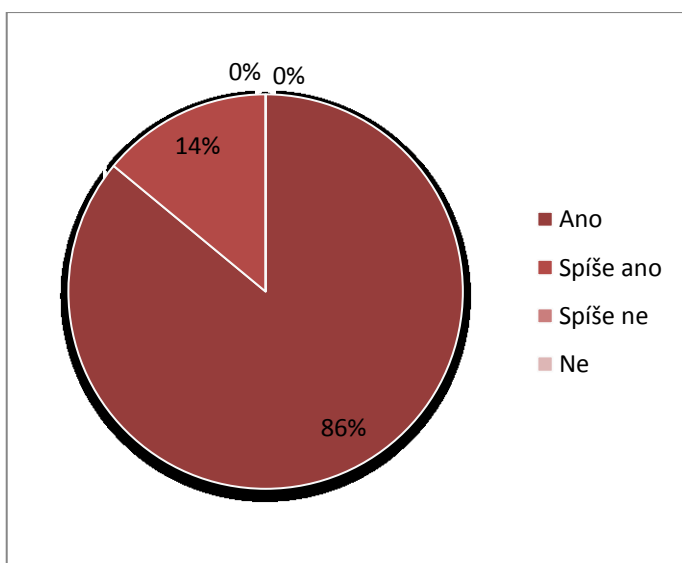
11. Při pobírání vašeho zdravotního stavu s lékařem bylo zajištěno dostatečné soukromí?



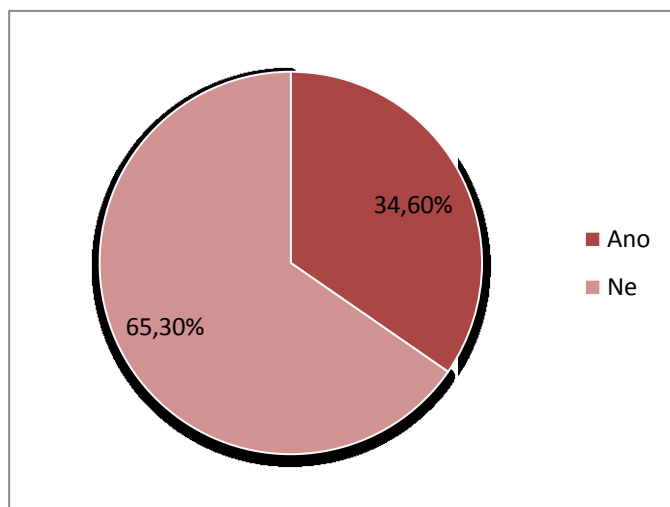
12. Co si myslíte o přístrojovém vybavení ordinace?



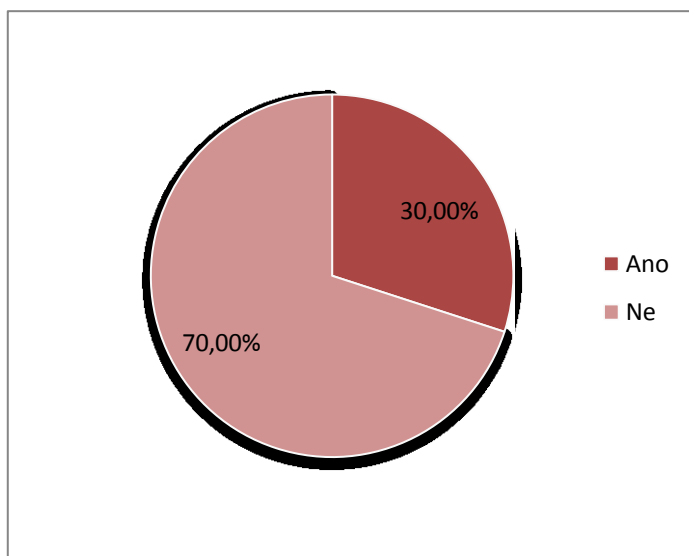
13. Doporučil/a byste soukromou strabologickou ordinaci rodině či známým?



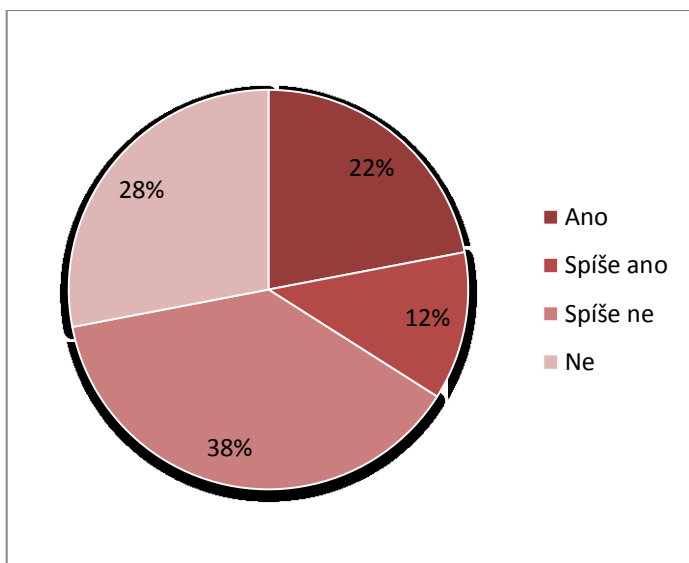
14. Víte o tom, že SSA XYZ má webové stránky?



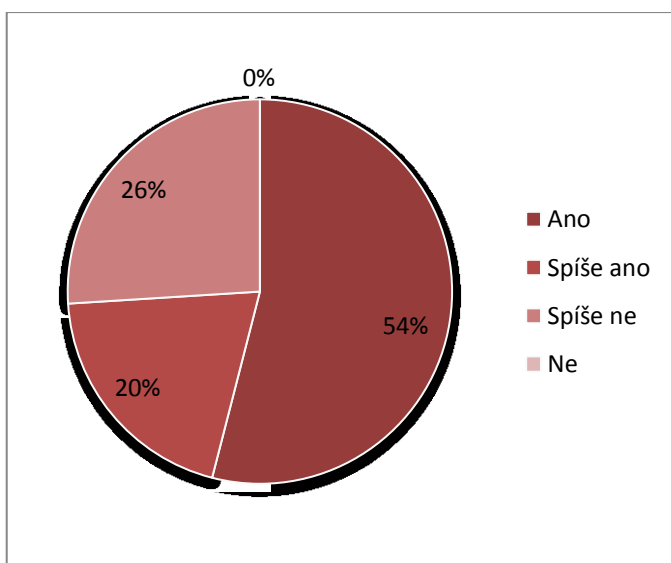
15. Víte o tom, že existuje možnost vyšetření dětí o 1 roku?



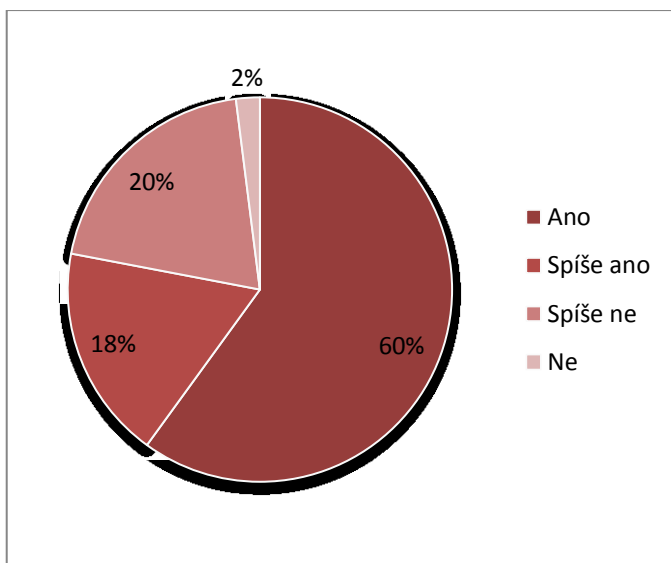
16. Využil/a byste v čekárně bezdrátové připojení Wi-Fi?



17. Ocenil/a byste automat s občerstvením?



18. Využil/a byste možnost online objednání?



19. Ocenil/a byste elektronickou recepční?

