

Marketingová strategie Nemocnice Břeclav

Bc. Klára Gacíková

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára Gacíková**
Osobní číslo: **M210144**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Marketingová strategie Nemocnice Břeclav**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se marketingu ve zdravotnictví.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav marketingové strategie Nemocnice Břeclav.
- Na základě výsledků analýz vytvořte projekt na marketingovou strategii Nemocnice Břeclav.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

BERKOWITZ, Eric. *Essentials of Health Care Marketing*. Fifth edition. Burlington: Jones and Bartlett Learning, 2021, 600 s. ISBN 9781284200157.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-0-13-588715-8.
KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
KOTLER, Philip, Kevin, KELLER a Alexander CHERNEV. *Marketing Management*. 16th edition. Harlow: Pearson, 2022, 605 s. ISBN 978-0-13-588715-8.
STAŇKOVÁ, Pavla. *Marketingové řízení nemocnic*. Žilina: Georg, 2013, 208 s. ISBN 978-80-89401-64-2.

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjím-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. Klára Gacíková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vytvoření marketingové strategie Nemocnice Břeclav. V teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy marketing, marketingová strategie a objasněna specifika marketingu ve zdravotnictví. V praktické části je popsána situační analýza Nemocnice Břeclav, jejíž součástí je charakteristika makroprostředí, vnějšího a vnitřního prostředí, dále dotazníkové šetření, jehož se účastnila veřejnost, a rozhovory se zaměstnanci. Na základně analytické části je vypracován projekt na marketingovou strategii Nemocnice Břeclav. Předložen je návrh na založení marketingového oddělení, jež se bude podílet na marketingové strategii nemocnice, její tvorbě a dalším řízením. Projekt je analyzován z hlediska nákladů, času a rizik.

Klíčová slova: analýza, komunikace, marketingová strategie, marketingové oddělení, Nemocnice Břeclav

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to create a marketing strategy for Břeclav Hospital. The theoretical part explains the concepts of marketing, marketing strategy and clarifies the specifics of marketing in healthcare. The practical part describes the situational analysis of the Břeclav Hospital, which includes a characterization of the macro environment, external and internal environment, including a questionnaire survey for the public and interviews with employees. Based on the analytical part, a project for the marketing strategy of Břeclav Hospital has been developed. A proposal is represented for the establishment of a marketing department that will contribute to the development, further management. The project is analyzed in terms of costs, time, and risks.

Keywords: analysis, communication, marketing strategy, marketing department, Břeclav Hospital

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce panu prof. MUDr. Jaroslavu Slanému, CSc., za cenné rady a odborné vedení při zpracování mé diplomové práce. Děkuji vedení Nemocnice Břeclav, tiskové mluvčí a dalším zaměstnancům za pomoc při zpracování podkladů k práci. Děkuji také mé celé rodině za trpělivost a obrovskou podporu v průběhu studia.

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETING	12
1.1 DEFINICE MARKETINGU	12
1.2 HISTORIE MODERNÍHO MARKETINGU	14
1.3 MARKETINGOVÝ MIX	14
1.3.1 Produkt	15
1.3.2 Cena.....	16
1.3.3 Místo	16
1.3.4 Komunikace	17
1.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	18
1.4.1 Komunikační mix	19
2 MARKETING VE ZDRAVOTNICTVÍ	22
2.1 SPECIFIKA MARKETINGU V OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ	22
2.2 MARKETINGOVÝ MIX VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	22
2.2.2 Cena.....	25
2.2.3 Místo/Distribuce.....	25
2.2.4 Propagace	26
2.2.5 Rozšíření základního marketingového mixu	26
2.2.6 Marketingový mix z pohledu zákazníka	27
3 STRATEGICKÝ MARKETING	29
3.1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	29
3.2 ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	30
3.2.1 PEST analýza	31
3.2.2 Porterův model	32
3.2.3 SWOT analýza	33
3.3 STANOVENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE	34
3.4 IMPLEMENTACE, KONTROLA A HODNOCENÍ STRATEGIE	37
4 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
5 NEMOCNICE BŘECLAV, P. O.	42
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA.....	42
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	42
5.3 CERTIFIKÁTY A OCENĚNÍ.....	43
6 SITUAČNÍ ANALÝZA NEMOCNICE BŘECLAV	44
6.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	44
6.1.1 Politicko-právní prostředí.....	44
6.1.2 Ekonomické prostředí	45
6.1.3 Sociálně-kulturní prostředí	46
6.1.4 Technologické prostředí	48

6.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ	49
6.2.1	Stávající konkurence	49
6.2.2	Vliv dodavatelů	50
6.2.3	Vyjednávací síla odběratelů	51
6.2.4	Hrozba nových konkurentů	51
6.2.5	Hrozba substituce	51
6.2.6	Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil	52
6.3	ANALÝZA VNITŘNÍHO MIKROPROSTŘEDÍ	54
6.3.1	Hospodaření Nemocnice Břeclav	54
6.3.2	Marketingový mix Nemocnice Břeclav	57
6.3.3	Lidské zdroje	60
6.3.4	SWOT analýza	62
6.3.5	Sběr podnětů a informací	64
7	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	72
8	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	74
8.1	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE NEMOCNICE BŘECLAV	74
8.1.1	Stanovení poslání, vize a strategie nemocnice	74
8.2	NÁVRH MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ	77
8.2.1	Struktura marketingového oddělení	77
8.2.2	Implementace do organizační struktury	79
8.2.3	Časová analýza	80
8.2.4	Nákladová analýza	81
8.2.5	Riziková analýza	82
8.3	MARKETINGOVÝ NÁVRH NA ZLEPŠENÍ POVĚSTI A PROPAGACE	83
8.3.1	Externí komunikace	84
8.3.2	Interní komunikace.....	88
8.3.3	Časová analýza.....	89
8.3.4	Nákladová analýza	90
8.3.5	Riziková analýza	93
8.4	KONTROLNÍ FÁZE ÚČINNOSTI MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ	94
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	98
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	103
	SEZNAM GRAFŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Marketing ve zdravotních službách má své zvláštnosti a od marketingu v jiných oborech se poměrně značně odlišuje. Primárním úkolem zdravotnických zařízení je nabízet kvalitní zdravotní péči, nikoliv generovat zisk. Proto je při stanovování marketingových cílů zdravotnického zařízení žádoucí zaměřit se na spokojenost pacientů, vybudování dobrého jména a vztahů s médii, sponzory, veřejností. Nedílnou součástí je uvědomění si důležitosti marketingového řízení, jelikož konkurence mezi zdravotnickými zařízeními je vysoká a vhodně stanovená marketingová strategie může napomoci poskytovatelům zdravotních služeb udržet si postavení, pacienty, případně získat nové klienty. Základem spokojených pacientů je rozpoznat a uspokojit jejich zdravotní potřeby, což vyžaduje komunikaci ze strany zdravotnického zařízení.

Dnešní doba a rozvoj technologií si bezesporu žádají moderní řízení zdravotnických zařízení, které by měly propagovat své služby, informovat o kvalitě a dostupnosti péče, kterou nabízí svým stávajícím ale i potencionálním pacientům.

Cílem diplomové práce je navržení marketingové strategie pro Nemocnici Břeclav. V první části práce je popsána teorie z oblasti marketingu, marketingového mixu, marketingu ve zdravotnictví a jeho specifík, strategického marketingu. Praktická část sestává z analytické a projektové části. V analytické části je popsána příspěvková organizace Nemocnice Břeclav, následně je zpracována situační analýza této nemocnice, jež zahrnuje popis makroprostředí pomocí PEST analýzy, vnitřního prostředí, vnějšího prostředí Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí je blíže popsáno na podkladě SWOT analýzy, sekundárním podkladem pro vytvoření analýz byly rozhovory s vedením Nemocnice Břeclav a dotazníkové šetření zaměřené na veřejnost.

Na základě výsledků analytické části byl vypracován projekt zaměřený na marketingovou strategii Nemocnice Břeclav, jež by měla vést ke zvýšení povědomí o nemocnici, zlepšení image, kvality poskytované péče a udržení dominantního postavení na trhu. Ke splnění vytyčených strategických cílů je doporučeno založení marketingového oddělení, které bude participovat na tvorbě a řízení marketingové strategie a zpracuje návrh jednotlivých marketingových aktivit. Strategické cíle jsou podrobeny časové, rizikové a nákladové analýze.

CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navržení marketingové strategie pro Nemocnici Břeclav. V teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy z oblasti marketingu, marketingového mixu, marketingu zdravotnických organizací a jeho specifika, strategického marketingu, a to od plánování, marketingových analýz přes stanovení marketingové strategie až po její implementaci, kontrolu a hodnocení. Metodou zpracování byla literární rešerše odborné literatury tuzemské i zahraniční provenience.

Praktická část diplomové práce se skládá z části analytické a projektové. V analytické části je popsána příspěvková organizace Nemocnice Břeclav, následně je zpracována situační analýza této nemocnice, která zahrnuje popis makroprostředí pomocí PEST analýzy, vnitřního prostředí, vnějšího prostředí Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí je blíže popsáno SWOT analýzou, ve které jsou sepsány silné a slabé stránky, také hrozby a příležitosti pro Nemocnici Břeclav. Data jsou získávána prostřednictvím statistické analýzy, z průzkumů na internetu, z výročních zpráv a přímo od Nemocnice Břeclav. Nápomocným podkladem pro sestavení analýz byly nestandardizované rozhovory s vedením nemocnice a zaměstnanci Nemocnice Břeclav. Dále byl proveden výzkum technikou dotazníkového šetření zaměřený na veřejnost, který byl realizován přes platformu Google Forms v termínu 16.2. – 24.2. 2023. Cílem krátkého, jednoduchého dotazníku bylo zmapování spokojenosti pacientů se současnou úrovní poskytování informací a zájmu veřejnosti o marketingové akce pořádané breclavskou nemocnicí. K přehlednému zobrazení výsledků dotazníku jsou využity kruhové a sloupcové grafy.

Na základě výsledků analytické části byl vypracován projekt na marketingovou strategii Nemocnice Břeclav, zaměřenou na zvýšení povědomí o nemocnici, zlepšení image, kvality poskytované péče a udržení dominantního postavení na trhu. K dosažení stanovených strategických cílů je navrženo založení marketingového oddělení, které se bude podílet na tvorbě a řízení marketingové strategie. V závěrečné části práce jsou zpracovány návrhy jednotlivých propagačních marketingových aktivit zaměřené na externí a interní komunikaci. Strategické cíle jsou podrobeny časové, rizikové a nákladové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Většina lidí si pod slovem marketing představuje například inzerát v tisku nebo reklamu v televizi, ovšem v tomto případě by se jednalo jen o některé funkce marketingu, a to konkrétně o reklamu a podporu prodeje. Podle Kotlera, Kellera a Cherneva (2021, s. 29) je marketing o uspokojování a identifikaci lidských a sociálních potřeb, které jsou shodné s cíli organizace. Google vytvořil výkonný vyhledávač, který upřednostňoval a organizoval výsledky vyhledávání, jelikož lidé požadovali co nejefektivnější přístupy k informacím, které jsou poskytovány na internetu. Nápodobně tomu bylo i u firmy IKEA, která začala vyrábět levný a kvalitní nábytek z důvodu požadavků na nižší cenu nábytku.

1.1 Definice marketingu

I když existuje definic marketingu celá řada, ne všechny vystihují jeho aspekty. Dle Karlíčka (2018, s. 18) je nejfrekventovanější definicí ta z roku 2017 od Americké marketingové asociace: „*Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a výměnu nabídek. které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.*” (American marketing association, ©2022)

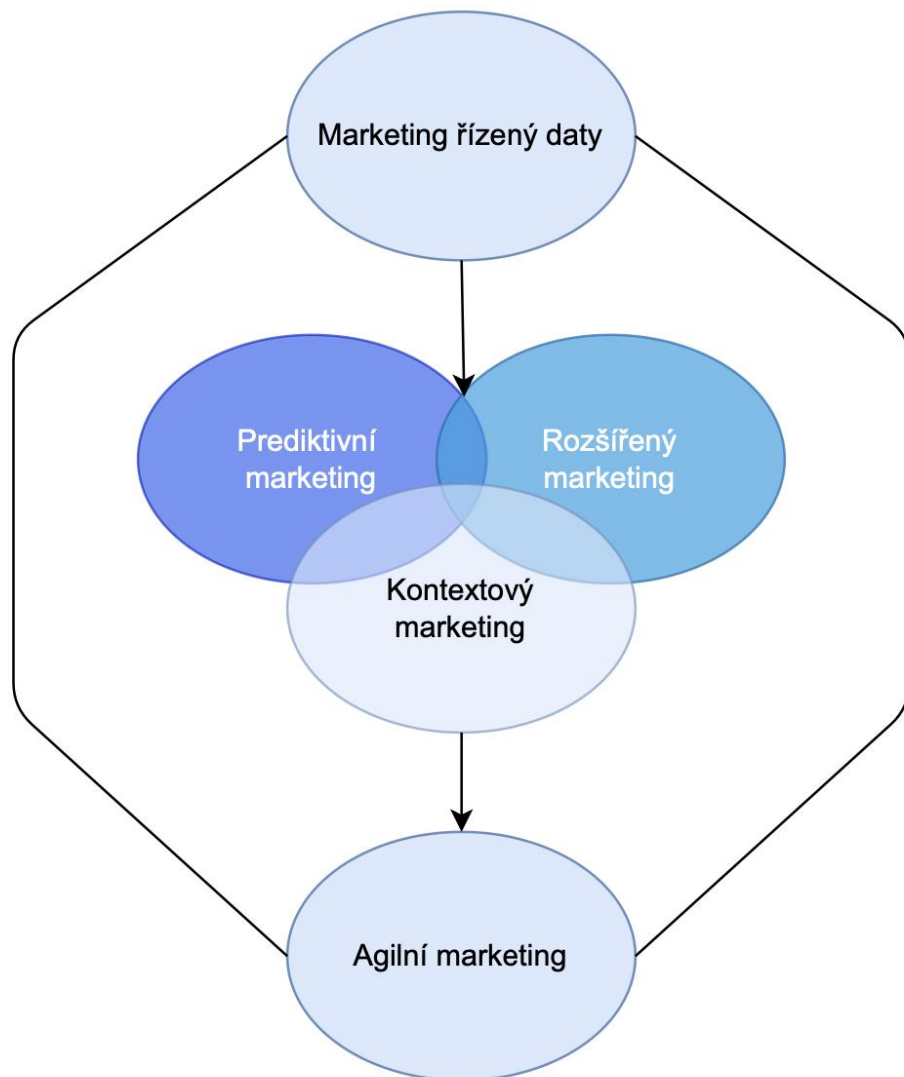
Na marketing lze taktéž nahlížet jako na manažerský proces sloužící k identifikaci a uspokojování potřeb zákazníka, jenž vede k získání zákazníka. (© Chartered Institute of Marketing, 2015, s. 2).

Jakubíková (2013, s. 53) uvádí, že na marketing by se mělo dívat optikou zákazníka, neboť právě on je tím, kdo je z obchodního hlediska pro existenci a fungování organizace klíčový.

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 35) je nezbytné kromě identifikace cílových trhů najít a udržet si zákazníka prostřednictvím vhodné komunikace a nejrůznějších benefitů pro něj. Představitelé managementů firem někdy chápou marketing jako schopnost prodat, nicméně prodej jako takový není nejstěžejnější součástí procesu, ale pouze jeho zakončení.

Další pohled a definice marketingu je marketing 5.0, který se postupně vyvíjel z marketingu zaměřeného na produkt (1.0), k marketingu zaměřeného na zákazníka (2.0), následně na člověka hledajícího emocionální a duchovní uspokojení (3.0), posléze přechod na digitální marketing (4.0) k současnému marketingu (5.0), který zahrnuje navíc technologii pro lidstvo a jeho základy jsou postavené na znalostech marketingu 3.0 a 4.0. V marketingu 5.0 se jedná o využití virtuální reality, umělé inteligence, rozšířené reality, robotiky, blockchain, které mají za cíl napodobit lidské schopnosti. Marketing 5.0 má 5 komponentů:

- Tři vzájemně propojené aplikace – kontextový, rozšířený a prediktivní marketing,
- Dvě organizační disciplíny – marketing řízený daty, jehož součástí je shromažďování dat a provádění analýz dat z velkých externích a interních zdrojů a agilní marketing, který využívá decentralizovaných týmů k brzkému návrhu, vývoji, ověření produktů a koncipování marketingové kampaně. (Kotler, Kartajaya a Setiawan, 2021, s. 12–13)



Obrázek 1 Pět komponentů Marketingu 5.0

Zdroj: vlastní zpracování podle Kotlera, Kartajaya a Setiawana, 2021, s. 13

Každá definice marketingu je jiná, ale všechny se shodují v tom, že primární význam má zákazník s jeho potřebami a centrem zájmu je hodnota pro zákazníka. Dalším významným bodem je i ziskovost pro firmu během uspokojování potřeb zákazníka (Karlíček, 2018, s. 18).

1.2 Historie moderního marketingu

V padesátých letech 20. století se začala rozvíjet moderní podoba marketingu, a to v období, kdy nabídka převyšovala poptávku.

S rozvojem továren a zvýšené koncentrace osob ve městech docházelo k odosobnění výroby. Náhradou za to byl rozvoj nových technologií. Nejdříve tisk, posléze rozhlas a film a po druhé světové válce televizní vysílání, ze kterého se v průběhu 20. století stalo velmi významné médium. Tato média s neosobní formou komunikace nutí firmy více se zajímat o své zákazníky, segmentovat je do skupin s podobným stylem chování a účinně je oslovovat.

Ve druhé polovině 20. století kulturní a neziskové organizace implementují postupy převzaté od úspěšně řízených firem, v České republice se tento přístup uplatňuje až počátkem 90. let 20. století. Základním omezením jsou nedostatečné finanční prostředky na marketingové aktivity a legislativa, jelikož neziskové organizace nemohou považovat za investice výdaje na marketingovou komunikaci, a také se podceňuje marketingový přístup k zákazníkovi. Až na přelomu 20. a 21. století se navrácí osobnější forma komunikace se zákazníkem, a to díky moderním technologiím, podpoře prodeje a reklamě. (Johnová, 2008, s. 21–22)

1.3 Marketingový mix

Z definic marketingu vyplývá, že marketing společnosti by měl být orientovaný na zákazníka a je potřeba vytvářet hodnotu pro zákazníky a budovat ziskové vztahy. Ovšem aby zákazník měl o produkt zájem, musí být produkt finančně přijatelný a dostupný, také by měl obsahovat informace, podle kterých by spotřebitel rozhodl, zda budou jeho potřeby uspokojeny.

Podnik si sestavuje marketingovou strategii a doufá, že dosáhne zisku a vytvoří přidanou hodnotu pro zákazníka. Organizace si sama určí na základě segmentace, cílení (targeting), diferenciaci a umístění (positioning), komu a jak bude sloužit. Po identifikaci celého trhu je trh rozdělen na menší segmenty a firma si vybere jen tu cílovou část segmentů, kde může uspokojit potřeby zákazníka. K sestavení strategie je potřeba pečlivě zanalyzovat zákazníky. (Kotler, Armstrong a Harris, 2020, s. 49)

Souhrn taktických marketingových nástrojů, které společnost, respektive její manažeři, používá k dosažení cílů, se nazývá **marketingový mix**. Tento pojem byl poprvé použit na obchodní škole Harvardské univerzity ve Spojených státech amerických profesorem Neilem Bordenem. Nástroje marketingového mixu jsou rozděleny do čtyř kategorií a označovány jako tzv. **4 P** – Product, Price, Place, Promotion (produkt, cena, místo, komunikace). (Karlíček, 2018, s. 151)

1.3.1 Produkt

Produkt může představovat cokoliv, co lze nabídnout na trhu ať už ke spotřebě nebo uspokojení potřeb. Zahrnuje nejen hmotné předměty, jako jsou televizory, oděvy a vlaky, ale také služby, události, organizace a nápady. Produkt je klíčovým prvkem v celkové nabídce trhu, která zahrnuje služby i hmotné zboží. Plánování marketingového mixu začíná vytvořením nabídky, která cílovým zákazníkům přinese určitou hodnotu a také vybuduje ziskové vztahy se zákazníky. (Kotler, Armstrong a Harris, 2020, s. 233)

Podle Slavíka dle profesora Chapmana (2014, s. 18) by každý produkt měl mít tři základní rozměry. Hmotný rozměr (jakou má produkt fyzickou podobu), vlastní přínos (důvod potřeby) a psychologický rozměr („to navíc“, pověst podniku, důvod rozlišení).

Existuje celá řada charakteristik, kterými se dá produkt odlišit od konkurence. Může se jednat o různé rozdíly v kvalitě nebo materiálech, odlišné funkční benefity, rozdíly ve spolehlivosti, trvanlivosti, záruce, instalaci, podmínkách doručení, rychlosti a jiných doplňkových službách. Produkt také může mít různý tvar, rozměr, formu a další parametry přizpůsobené individuálním přáním a potřebám zákazníků. Efektivním odlišením od konkurence je doplnění určitého funkčního benefitu, například značka LG integrovala do televizí určených pro indický trh ultrazvukové odpuzovače hmyzu. Významným prvkem může také být estetika a design produktu. Design hraje významnou roli u výrobců nábytku, v automobilovém průmyslu, u výrobců obuvi a kosmetiky, ale i ve službách, kde má design prodejního místa klíčový význam. (Karlíček a kol., 2018, s. 167)

Důležitým prvkem produktu je jeho obal, který se v posledních letech stal důležitým marketingovým nástrojem. Kromě primární funkce ochránit produkt, má za úkol informovat, propagovat a nalákat kupujícího. Určitá inovace obalu nebo výrazný design se mohou stát důležitou součástí identity a zvýšit prodej. (Kotler, Armstrong a Harris, 2020, s. 241)

1.3.2 Cena

Cena se může charakterizovat jako peněžní částka, za kterou je účtované zboží nebo služba. Dříve byla cena hlavním faktorem, který ovlivňoval výběr kupujícího, avšak za poslední desetiletí nabývají na významu necenové faktory. Cenu lze velmi rychle měnit a je jedním z nejflexibilnějších prvků marketingového mixu, který jako jeho jediný prvek vytváří příjem. Chytří manažeři vnímají cenu jako klíčový strategický nástroj, jelikož stanovení ceny má přímý dopad na hospodářský výsledek firmy a také má klíčovou roli při vytváření hodnoty pro zákazníky a budování vztahů. Při cenové strategii se stanovují dvě ceny. Ta, která je příliš nízká, aby produkovala zisk a cena, která nevyvolá poptávku, jelikož je příliš vysoká. Pokud se stanoví cena produktu, kterou zákazníci vnímají jako vyšší, než je hodnota produktu, nekoupí si jej. Jestliže společnost nacení produkt pod jeho náklady, utrpí tím zisky společnosti. Firma stanovuje cenu mezi těmito dvěma extrémy, a navíc přihlíží k vnitřním a vnějším faktorům, včetně celkové marketingové strategie, cen konkurentů, povahy trhu a poptávky. (Kotler, Armstrong a Harris, 2020, s. 303)

Podle Karlíčka (2018, s. 188) se rozlišují tři základní cenové strategie:

- strategie nízké ceny – nižší kvalita produktu za nízkou cenu,
- strategie vysoké ceny – vysoce kvalitní produkt za vysokou cenu,
- strategie dobré hodnoty – nižší cena za poměrně kvalitní produkt.

1.3.3 Místo

Podle Slavíka (2014, s. 23) se místem rozumí trh, kam je produkt dodáván a jak (kterými cestami) je tam dostáván. Součástí je také zajištění dostupnosti produktu pro zákazníka. Jestliže je dodáván sebekvalitnější produkt zákazníkovi, který o něj nestojí, nepřinese žádný úspěch. Také nebudou uspokojeny zákaznickovy potřeby, jestliže bude nabízen nedostupný produkt z hlediska času a místa. Při volbě správné strategie, je potřebné poznat trh a vědět o jaký trh se jedná, zda se mění jeho velikost a jaký je podíl podniku na trhu. Podle Karlíčka (2018, s. 224–225) je významově přesnější používání pojmu dostupnost za slovo místo (place), jelikož nedostatečná dostupnost určitého produktu je v některých případech likvidační a obzvláště u malých prodejen a provozoven je jejich lokalita klíčovou konkurenční výhodou. Dostupnost by neměla být měřena jen na metry, spíše by měla vypovídat o tom, do jaké míry produkt odpovídá potřebám zákazníků. Také by měla být chápána v co nejširší souvislosti. Distribuční proces, při kterém se produkt dostává k zákazníkovi, zanechá určitou emocionální stránku. Tento zážitek může být jak pozitivní,

tak negativní a je součástí celkové hodnoty, kterou získává zakoupením produktu. Zejména prémiové značky se soustředí na zajištění pozitivního zážitku spojeného s doručení produktů, na interní i externí prostředí distribučních míst a dbají na kvalifikovaný a příjemný personál.

1.3.4 Komunikace

Marketingová komunikace se podle Karlička (2018, s. 204) může definovat jako řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí které firmy a další organizace naplňují své marketingové cíle. Marketingová komunikace, stejně tak jak ostatní nástroje marketingového mixu, musí vycházet z celkové marketingové strategie.

Podrobněji je marketingová komunikace popisována samostatně v následující kapitole.

Marketingový mix je ovlivněn tržními podmínkami. Na straně poptávky jsou to očekávání a právní požadavky (legislativa), které mají silnou zmírňující sílu. Nabídková strana se snaží využít příležitosti na základě stanovených podmínek. Aby se odlišilo, čím je marketingový mix ovlivněn, jsou pokládány čtyři hlavní otázky, které popisují jeho vývoj:

KDO ovládá nástroje marketingového mixu a provádí akce?

CO je součástí marketingového mixu – jeho nástroje a činnosti?

JAK jsou nástroje marketingového mixu implementovány a upravovány v čase?

KDE je marketingový mix využíván – lokálně/globálně? (Wichmann a kol., 2022, s. 503)

Rámec 4 P byl představen v 60. letech 20. století a kvůli své jednoduchosti je stále velmi oblíbený. Ovšem pro současné obchodní prostředí má omezený význam. Klíčovou nevýhodou je, že nerozlišuje aspekty produktu a služby. V současném obchodním prostředí se stále více společností transformuje z modelu produktového na model založený na službách. Dalším omezením je, že se značka považuje jako součást produktu a nepohlíží se na ni jako na samostatný faktor. Jak produkt, tak i značka mohou ale existovat nezávisle na sobě. Propagace neboli komunikace, je další oblast, ve které zaostává rámec 4 P, jelikož se jedná o široký pojem, který zahrnuje:

- komunikaci – vztahy s veřejností, osobní prodej, reklamu a sociální média, které informují zákazníky.
- pobídky – obchodní a cenové propagace, které hodnotu nabídky zvyšují.

Řešením by mohlo být rozšíření marketingového mixu z 4 P na 7 atributů (7 T), které by nabízelu propracovanější a přesnější přístup při návrhu nabídek společnosti:

- Výrobek – zahrnoval by služby, produkt a značku,
- Cena – zůstává neměnná,
- Propagace – rozšířena na komunikaci a pobídky,
- Distribuce – nahradila by pojem místo. (Kotler, Keller a Chernev, 2021, s. 64)

Je několik důvodů, proč se autoři snaží o rozšíření klasických čtyř „P“ marketingového mixu. Mezi hlavní tři změny, které mohou za vývoj na trhu a následně v marketingovém mixu, je identifikován technologický pokrok, který napomáhá shromažďovat, využívat data a propojit informace prostřednictvím internetu, změny životního prostředí a socioekonomické a geopolitické posuny. (Wichmann a kol., 2022, s. 502)

1.4 Marketingová komunikace

Prostředek, kterým firmy informují, upozorňují a přesvědčují spotřebitele o značkách nebo výrobcích, které prodávají nazýváme marketingovou komunikací. Kotler a Keller říkají, že se marketingová komunikace může také nazývat jako hlas společnosti a jejich značek. Za pomoci komunikace, buďto osobní či neosobní formou, může společnost také oslovit spotřebitele, vyvolat dialog a navázat s nimi vztah. Další možností navázání vztahu se spotřebiteli je poskytnutí ukázky jak, kdy, kde a proč je výrobek používán. Výrobek, případně značku a společnost si možná spotřebitel zapamatuje, zároveň je v něm podnícena touha vyzkoušet ho nebo začít používat. Díky marketingové komunikaci je společnosti umožňováno spojit si značku s jinými místy, lidmi, značkami, pocity, věcmi a událostmi. Přispívá také k hodnotě značky, vytvoření image a ovlivňuje hodnotu i pro akcionáře. (Kotler a Keller, 2013, s. 516)

Základem toho, jak bude komunikovat daná organizace s trhem, je stanovení plánu marketingové komunikace. Většinou se vychází ze situační analýzy firmy, poté se stanoví návrh marketingových komunikačních cílů, které se odvozují z cílů firmy. Po definování strategických cílů a následnému odvození taktických cílů se rozhodne o rozpočtu a způsobu, jak se bude kontrolovat a řídit komunikační aktivita. (Přikrylová a kol., 2019, s. 41–42)

1.4.1 Komunikační mix

Součástí marketingového mixu je komunikační mix, který se skládá z osmi hlavních prostředků:

Reklama

Reklama je „vlajkovou lodí“ marketingové komunikace, jejíž disciplínou je přesvědčovat, informovat cílovou skupinu. Hlavní funkcí je navázat vztah se stávajícím nebo potenciálním zákazníkem. Zadavatelé se primárně v masových médiích snaží o ovlivňování postojů a zvyšování povědomí o značce, tento jev se nazývá brand building neboli budování značky. Důsledkem interakce v reklamních médiích je bezprostřední výrazné navýšení prodeje, ovšem reklama může přinést i opačný efekt, jestliže jsou jí lidé zahlceni. Existuje několik typů medií, které organizace využívají k šíření reklamního sdělení. Například se jedná se o rozhlasovou, televizní, internetovou reklamu, venkovní reklamu, reklamu v tisku či filmech. (Karlíček, 2016, s. 49)

Direct marketing

V současnosti se stále více přechází od masového marketingu k propracovanějším a cílenějším metodám, mezi které patří také přímý (neboli direct) marketing. Cílem je oslovit zákazníka napřímo, získat bezprostřední odezvu a vybudovat dlouhodobý vztah, proto se také direct marketing někdy označuje jako marketing na míru. Výhodou přímého marketingu je měřitelnost odezvy, důvěryhodnost komunikace a zachování soukromí. Nevýhodou je nutnost získávání, udržování kvalitních databází a nevhodnost komunikace s masovým trhem. Direct marketing využívají finanční instituce, prodejci zboží, poskytovatelé služeb a další. (Přikrylová, 2019, s. 105)

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje širokou škálu krátkodobých impulzů, které podněcují k nákupu nebo vyzkoušení služeb či výrobků. U podpory prodejních partnerů se může jednat o speciální vystavení produktu v obchodech nebo různé marketingové fondy na reklamu. U podpory prodeje spotřebitelů může mít formu vzorků, slev, nabídek vrácení peněz, odměn, prémie, dárků nebo kupónů. Soutěže pro prodejce, veletrhy a kongresy podporují prodejnost. (Kotler a Keller, 2013, s. 518)

Osobní prodej

Nejstarší nástroj komunikačního mixu je osobní prodej, který má stále významnou pozici. Mezi výhody této komunikace patří přímý a individualizovaný kontakt zákazníka s firmou, který v důsledku může přinést vyšší věrnost a dlouhodobý vztah se zákazníkem. Díky individuální komunikaci je možnost každému zákazníkovi stanovit komunikaci „na míru“. Primární předností osobního prodeje jsou nízké náklady, naopak limitující (časově) je oslovení většího množství zákazníků. Další nevýhodou je relativně vysoký náklad na jednotku, který je způsoben individuálním kontaktováním zákazníka obchodníkem, čímž bude mít produkt vyšší cenu. (Karlíček, 2016, s. 159)

Public relations a publicita

Komunikace mezi subjektem a různými skupinami lidí, která probíhá obousměrně a řízeně, má za účel udržovat vztahy s veřejností, se označuje jako public relations, tedy vztahy s veřejností. Jedná se o oblast, ve které se integrují praktiky a poznatky z psychologie, sociologie, rétoriky, žurnalistiky a dalších oborů. Cílem je poznání a následné ovlivnění postojů veřejnosti, vybudování dobrého jména subjektu, která směřuje k podpoře produktů. Mezi rizika PR spadá obtížná měřitelnost a nemožnost ovlivnit obsah, který je prezentován v médiích. Za součást public relations jsou považovány různé formy interní a externí komunikace organizace, eventy, lobbování, vztahy s médii (media relations), public affairs¹ a krizová komunikace. Publicita je důležitou částí PR a je charakterizována jako neosobní stimulace poptávky po službě, produktu, organizaci nebo osobě. Tato stimulace může probíhat formou prezentace na sociálních sítích, v rozhlase, v televizi nebo umístěním významné zprávy v komunikačních prostředcích. (Přikrylová, 2019, s. 115)

Události a zážitky

Jestliže se prostřednictvím události nebo zážitku stane značka součástí osobně významného okamžiku života spotřebitele, může se tím rozšířit a prohloubit vztah s cílovým trhem. Cílem **sponzoringu** událostí je například zvýšení významu výrobku nebo společnosti, ztotožnění se s určitým životním stylem nebo cílovým trhem, vzbuzení pocitů nebo vyvolání zážitků se značkou, zvýraznění korporátní značky a další. Zážitkový marketing představuje pro respondenty zajímavější formu komunikace, spojuje totiž komunikaci s jedinečným a zajímavým zážitkem. Některé společnosti pořádají exkurze pro návštěvníky, jiné staví

¹ Public affairs = systém komunikace subjektů s veřejnými institucemi, regionálními a místními samosprávami, úřady státní správy i zahraničními institucemi.

poblíž areálů společnosti muzea, která seznamují s historií výroby. (Kotler a Keller, 2013, s. 564–567)

Ústní šíření

Každý den spotřebitelé mluví o desítkách značek, ať se jedná o potravinářské produkty, cestovní služby nebo média. Amazon.com, Starbucks, Red Bull, boty Crocs, koblihy Crispy Creme, SodaStream jsou představiteli úspěchu vybudovaného na silném ústním šíření, a tyto společnosti jsou si toho vědomy. Aby produkt vyvolal ústní rozruch, není potřeba aby byl pobuřující. Zajímavější značky mají větší šanci, že budou více diskutovány na internetu, ale zda je značka vnímána jako nová, překvapující nemá vliv na ústní (face-to-face) šíření. (Kotler, Keller a Chernev, 2021, s. 321)

Interaktivní marketing

Mezi nejrychleji rostoucí marketingové kanály patří elektronická komunikace, která spotřebitelům a manažerům nabízí možnost vyšší individualizace a interakce. Brzy budou internet a online marketing považovány za standard každého kompletního marketingového programu. Mezi nástroje interaktivního marketingu se řadí webové stránky, e-maily, kontextová reklama a bannerová reklama. Výhodou online komunikace je její sledovatelnost a měřitelnost, nevýhodou může být ignorování reklamního sdělení, případně jeho napadnutelnost. (Kotler a Keller, 2013, s 580–581)

2 MARKETING VE ZDRAVOTNICTVÍ

Marketing ve zdravotnictví se začal rozvíjet v 70. letech. Koncept marketingu ve zdravotnických službách byl představen Americkou asociací nemocnic v roce 1977 a téhož roku byla publikována první kniha na tuto tematiku. V nemocnicích a dalších zdravotnických zařízeních se do té doby uplatňovaly jen některé marketingové principy, mezi které například patří rozvoj vztahu mezi pacientem a lékařem, vývoj vztahů s veřejností a poskytování sociálních služeb. Důvodem pozdějšího přijetí marketingu a pochopení jeho výhod ve zdravotnictví byly etické aspekty, specifická struktura a poptávka po zdravotní péči. Moderní marketingový přístup se díky globalizaci dostal do povědomí začátkem 90. let a na přelomu 21. století vznikající komunikační infrastruktura přitáhla pozornost zdravotního turismu. (Baltaci a kol., 2018, s. 48–49)

2.1 Specifika marketingu v oblasti zdravotnictví

Klasické nástroje marketingu, které jsou využívány v konkurenčním prostředí, lze také aplikovat na zdravotnictví, ovšem je nutné zachovat jeho specifika. Hlavním rozdílem mezi zdravotnictvím a ostatním odvětvím je, že jeho hlavním cílem je záchrana života, zlepšení kvality života a pomoc potřebným. Finanční stránka zisků a ztrát je z logiky věci ignorována, což není dobře měřitelné a z ekonomického hlediska žádané. (Staňková, 2013, s. 72)

Jak uvádí Clement (2004, s. 7), je potřeba klást zřetel i na to, že ve zdravotnickém sektoru působí kromě neziskových organizací i zisková zařízení, která mají snahu uvést na trh své služby, výrobky a dosáhnout zisku. Proto jsou v těchto zařízeních uplatňovány marketingové principy a procesy, aby docházelo k efektivnímu uspokojení očekávání pacienta/klienta (Baltaci a kol., 2018, s. 48).

Podle Gladkije a kol. (2003, s. 105) je zdravotnictví specifický provázaný systém prvků, zdrojů, vazeb, výstupů a lze jej definovat několika znaky, které se v marketingovém řízení musí respektovat. Péče o zdraví je systém, ve kterém jsou zapotřebí další podsystémy, jež tvoří komplex zdravotní péče a důležitým prvkem je vysoce vzdělaný lékařský a ostatní zdravotnický personál. Obnova zdraví není v zájmu pouze současného obyvatelstva, ale vytváří příznivé podmínky i pro další generace.

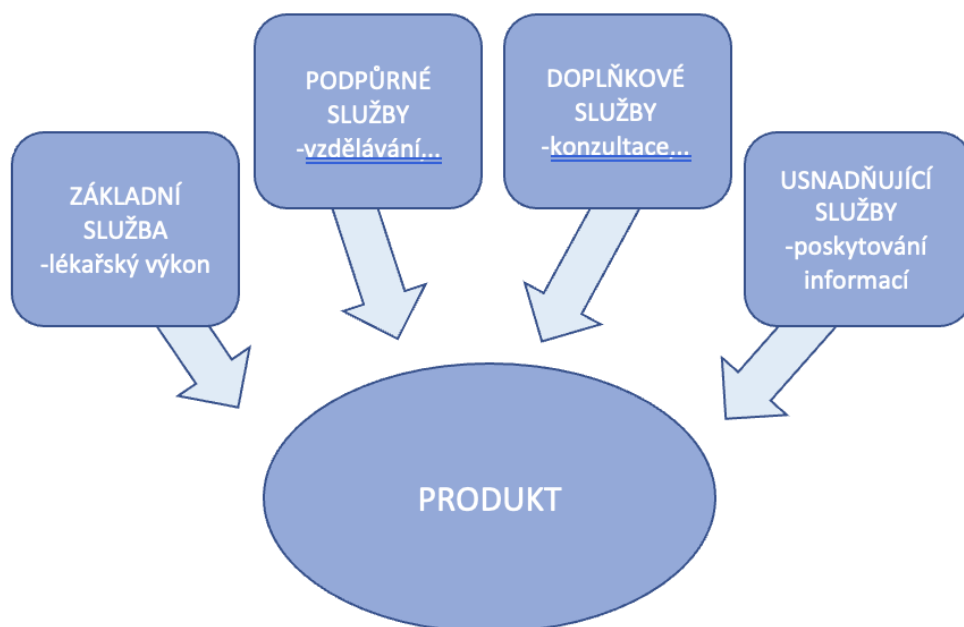
2.2 Marketingový mix ve zdravotnictví

Marketingový mix ve zdravotnictví má specifické prvky, jelikož zákazníkem je pacient a výstupem je lidské zdraví. Také může být pojat několika způsoby. Prvním z nich je

klasické pojetí 4 P, kde jsou hlavními elementy marketingové strategie Product, Price, Place a Promotion neboli produkt, cena, distribuce a komunikace/propagace (Berkowitz, 2021, s. 7).

2.2.1 Produkt

Význam produktu se dramaticky změnil. V období 80. – 90. let minulého století se jako produkt označoval lékařský zákrok nebo ortopedická pomůcka. V současnosti kromě zahrnuje produkt samotný i služby (Berkowitz, 2021, s. 7). Produkt se skládá ze základní, podpůrné, doplňkové a usnadňující služby, kterou tvoří hmotné a nehmotné prvky (Catana a Toma, 2021, s. 487).



Obrázek 2 Produkt

Zdroj: vlastní zpracování podle Catana a Toma, 2021, s. 487

V oblasti zdravotnictví může produkt nabývat různých forem, ale nejčastěji se z pohledu marketingu projevuje jako služba s charakteristickými vlastnostmi. Mezi ty hlavní spadají nedělitelnost, nehmotnost, pomíjivost a proměnlivost. Kromě těchto základních vlastností někteří autoři navíc uvádějí nemožnost vlastnictví, souběžnost, přímý kontakt a orientaci na zákazníka. (Staňková, 2013, s. 94)

Produkt, který je nabízen pacientům od poskytovatele zdravotní péče, je složen z mnoha různých procesů poskytování služeb a produktu, které probíhají na různých odděleních na

stejném místě ve stejnou dobu různými lidmi v různých kombinacích. Organizace mají různé produktové mixy. To závisí na poslání daného poskytovatele a úrovni poskytovaných služeb, proto se musí odlišovat produktový mix fakultní nemocnice od lékaře primární péče. Obsah služby je dalším důvodem rozdílnosti produktového mixu, kde se například odlišuje produktový mix rozsahu služeb fyzioterapeutického centra a zubní kliniky. Rozdílnost je nejen v profesích a materiálech, ale každý poskytovatel zdravotních služeb má také na výběr různé dodavatele, distribuční kanály, cenovou politiku a propagační strategií, ačkoliv všichni působí ve stejném odvětví. (Baltaci, 2018, s. 49)

Tabulka 1 Produktový mix zdravotnických zařízení

NEMOCNICE	TERMÁLNÍ LÁZNĚ	GERIATRICKÉ CENTRUM
Léčebné služby; pohotovost	Ubytování	Sociální služby
Ošetrovatelská péče	Restaurační služby	Pečovatelské služby
Prevence zdraví	Posilovny a tělocvičny	Vyživovací služby
Laboratoře	Vířivé vany	Ubytování
Zobrazovací metody	Parní lázně	Sociální podpora
Chirurgické výkony	Masérské služby	Psychologická podpora
Pohotovostní služby atd.	Přeprava atd.	Personální služby atd.

Zdroj: vlastní zpracování podle Baltaci, 2018, s. 49

Každý produkt má životní cyklus, který je ohraničen vývojem produktu až po následnou likvidaci. Celkem je popisováno 5 fází:

- 1) *Vývoj produktu* – organizace definuje přání a neuspokojené potřeby zákazníka, je snaha o navrhnutí anebo vyvinutí produktu, které tyto potřeby a přání uspokojí. Tato fáze je velmi nákladná, proto by organizace měla vývoj produktu plánovat opatrně.
- 2) *Zavedení produktu* – v této fázi je zisk nízký a investice se ještě nevrátila. Náklady na propagaci jsou vysoké a počty distributorů nízké.
- 3) *Růst produktu* – tržby a zisky jsou ve fázi růstu. Zvyšuje se také počet distributorů a současně se snižují náklady na propagaci.
- 4) *Fáze zralosti* – počet distributorů i tržby jsou na svém vrcholu, ale kvůli konkurenci se již nezvyšují. Organizace vytváří propagační aktivity, aby udržela současnou úroveň produktu.

- 5) *Pokles produktu* – snižuje se počet prodejů, jelikož je na trhu vícero podobných produktů, velká konkurence a situace již nejde ovlivnit propagací. (Baltaci, 2018, s. 50–51)

Tabulka 2 Životní cyklus produktu

Vývoj produktu → zavedení → růst → fáze zralosti → pokles /úpadek produktu

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.2 Cena

Cena je významným prvkem v marketingovém mixu, rozlišujeme cenu smluvní a cenu regulovanou. Většina cen ve zdravotnictví je regulována a na její výši se domlouvají zástupci zdravotních pojišťoven, poskytovatelů zdravotnických služeb a státní orgány. Nicméně se stává, že kalkulace cen nejsou seriózně podloženy, a dochází tak k podhodnocení ceny za služby (v rámci porovnání se zahraničím). V případě, že by se cena za zdravotní služby neadekvátně zvýšila, mohla by být ohrožena dostupnost a poptávka po zdravotní péči hrazené z veřejných zdrojů (Gladkij a kol., 2003, s. 354). Proto také cena slouží jako komunikační nástroj. V případě hrazení péče pacientem může cena určovat, kdo si může, nemůže případně péči dovolit. Výší ceny vysílají obchodníci spotřebitelům signál, který pacienta buďto přitáhne, nebo odradí. Výsledné jednání spotřebitele závisí na ochotě poskytnutí výdajů za zdravotní péči. (Baltaci, 2018, s. 52)

2.2.3 Místo/Distribuce

Pojmem „place“ je myšleno místo, nejčastěji přístupné cílové veřejnosti, kde je poskytována zdravotní služba. Spotřebitel ve většině případů zdravotnická zařízení vyhledává, ovšem mohou nastat případy, kdy ji spotřebitel nemůže vyhledat a péči získá mimo zdravotnická zařízení. Mezi tyto výjimky spadá domácí zdravotnická péče a zdravotní záchranná služba. Podstatným determinantem je dostupnost zdravotnických služeb. (Baltaci, 2018, s. 52)

Ve zdravotnictví je place vnímáno také jako způsob distribuce zdravotní služby pacientovi. Dynamika distribuce péče vzrostla s vývojem technologií a v období pandemie COVID-19 se rozvoj telemedicíny ještě více rozvinul, například v podobě virtuální návštěvy a konzultace. (Berkowitz, 2021, s. 10)

2.2.4 Propagace

Dříve spousta osob vnímala propagaci jako reklamu a reklamu jako marketing. Jak již ale bylo uvedeno v první kapitole, propagace zahrnuje několik taktik. Dnes spousta zdravotnických zařízení, pojišťoven i farmaceutických společností považuje komunikaci za důležitou a samy se obracejí na doporučení, aby potřeby pacientů a zaměstnanců byly naplněny. (Berkowitz, 2021, s. 10–11) Jak bude organizace poskytující zdravotnické služby komunikovat nejen s potencionálními subjekty, závisí čistě na ní. Marketingový komunikační mix je často tvořen kombinací konvenčních a současných metod. Mezi konvenční metody patří reklama, podpora prodeje, kampaně a public relations. Současné metody, které nabízejí cílenější oslovení, jsou zaměřeny na mobilní a internetové kanály. (Baltaci, 2018, s. 52) Reklama, která prostřednictvím masmédií prezentuje zdravotnické zařízení, může zlepšit image a budování povědomí o dané organizaci. Podpora prodeje má vzbudit okamžitý zájem, jedná se o krátkodobý impulz a v nemocnicích se dá využít ve formě dárků s logem nemocnice nebo určitých výhod při placené péči. Ve zdravotnických zařízeních mají public relations (neboli vztahy s veřejností) rozhodující význam. Klíčová je pozitivní komunikace – poděkování pacientům na webových stránkách, článek o novém vybavení v nemocnici; ale také krizová komunikace v případě negativní prezentace, která se dostane do centra zájmu pacientů, novinářů a veřejnosti. (Staňková, 2013, s. 116)

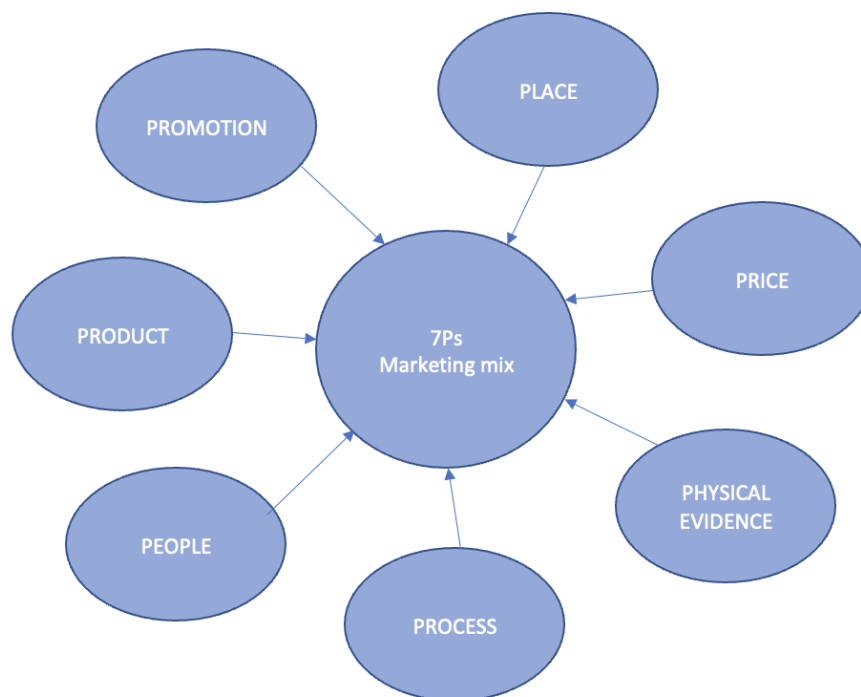
Digitální marketing je využíván k vybudování hlubších osobních vztahů za pomoci online kanálů oslovujících potenciální spotřebitele nebo trh. Je prokázána nezbytnost digitálního marketingu k propagaci zdravotních služeb, které mohou přilákat nové pacienty, zajistit jejich spokojenost, a přitom stále poskytovat kvalitní zdravotní péči. Také je pozorován zvyšující počet pacientů na základě pozitivních recenzí na různých hodnotících platformách. Digitální marketing může být navržen nemocnicemi prostřednictvím aplikací, nebo na platformách a vyhledávačích. Další variantou, jak se lépe spojit s pacienty a informovat je o propagačních akcích, je marketingové rozesílání e-mailů nebo komunikace prostřednictvím sociálních sítí. Propagace se dá efektivně využívat ke zlepšení kvality a neustálému monitorování a supervizi. (Fahmi a kol., 2022, s. 20)

2.2.5 Rozšíření základního marketingového mixu

Další pojetí je podle Mohana a Naika (2006, s. 179), kde kromě základních 4 nástrojů je zdůrazňován vliv lidí (People) a tvoří 5 P marketingového mixu. Klíčovou rolí ve

zdravotnictví mají lidé, ti by měli poskytovat služby efektivním, organizovaným, empatickým a přátelským způsobem.

Autoři Catana a Toma (2021, s. 488) zahrnují do marketingové mixu kromě již zmíněných pěti nástrojů další dva nástroje, a to proces (Process) a fyzické důkazy (Physical Evidence), které tvoří **7 P**. Samotný proces by měl vyhovovat zákazníkovi a jeho specifickým potřebám, jelikož pacient je součástí služeb a zásadním úkolem je přínos pro pacienta. Pacientova spokojenost je standardem kvality zdravotních služeb. Ukazatelem kvality a nabytých zkušeností jsou například webové stránky, estetika a designový interiér nemocnice, uniforma personálu (Siripipatthanakula a Chana, 2021, s. 843).



Obrázek 3 Marketingový mix 7 P

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.6 Marketingový mix z pohledu zákazníka

Pro oblast služeb je upřednostňován pohled na zákazníka, kde se místo klasického 4 P uplatňuje marketingový mix **4 C** – Customer value (hodnota pro zákazníka), Convenience (určitá dostupnost pohodlí pro zákazníka), Cost (náklady zákazníka), a Communication (vhodná komunikace). Primárním cílem je v tomto případě snaha o maximalizaci hodnoty zákazníka. (Staňková, 2013, s. 93)

Tradiční podoba 4P pro oblast zdravotnických služeb by ale neměla být odmítnuta, jelikož přináší jiný typ informací. Každá z těchto verzí má stejnou váhu. Ve firmách je volně spojená s marketingovým mixem 4C – Customer Relationship Management (CRM). Jde o proces řízení a koordinace celé komunikace se zákazníky s cílem vybudovat stávající spokojenou klientelu a získat novou. Ve zdravotnických zařízeních má komunikaci s pacienty v gesci pracovní tým, méně často s nimi komunikují manažeři z vedení nemocnice. Je zapotřebí, aby všichni členové týmu byli velmi zdatní v komunikaci a vystupovali vždy jako profesionálové. (Slouka, 2017, s. 93)

Hodnota pro zákazníka

Hodnotou pro zákazníka (klienta), případně dodavatele (lékaře) je ošetrovatelská a lékařská péče. Klíčová je kvalita, kompetentnost, dopady na zdraví nebo kvalitu života a rychlost poskytnutí lékařské péče. Profesionalita a individuální lidský přístup jsou ideálními vlastnostmi, jimiž lze hodnotu pro zákazníka vybudovat. (Slouka, 2017, s. 93)

Náklady zákazníka

Do nákladů se započítávají všechny náklady pacienta, které souvisí s pořízením produktu – Total Cost of Ownership (TCO). Souvislost mají jak finanční, tak nefinanční vztahy. Příkladem je přínosnost operace u pacienta ve vyšším věku, u kterého by se měla zvážít rizika plynoucí z celkové anestezie.

Pohodlí zákazníka

Na pohodlí zákazníka mají vliv kvalita a dostupnost produktu, ale také čekací doba, kultura místa, ochota personálu, úroveň a komplexnost péče.

Komunikace se zákazníkem

Zákaznická komunikace se výrazně prolíná s pohodlím zákazníka. Správným krokem k opětovnému navštívení zdravotnického zařízení pacientem je empatická péče a snaha o vysvětlení nepříjemných situací. Častokrát je kvalita komunikace zdravotnického zařízení odrazem kvality péče, kterou poskytuje. Klient lépe posuzuje způsob komunikace oproti odbornosti poskytované služby. Pacienti také vyhledávají informace na diskusních fórech nebo se informují od přátel, rodinných příslušníků. Proto by zdravotnická pracoviště měla pracovat na strategii i reklamní komunikaci. (Slouka, 2017, s. 93–95)

3 STRATEGICKÝ MARKETING

Marketingová strategie má důležitý význam nejen pro průmyslové podniky, ale také pro zdravotnické organizace, jako jsou nemocnice, kliniky nebo zdravotnická střediska. Je potřebné se zabývat různými novými typy marketingu, jelikož technologie i samotné zdravotní komplikace se v průběhu času neustále mění. (Rahman, Nuryakin a Pribadi, 2022, s. 74) V organizacích dochází ke konfliktům zájmů skupin a jednotlivců. Aby se nastolila rovnováha, která je pro všechny přijatelná, strategické řízení podniku je nezbytností. Základem tohoto řízení je stanovovat metody, postupy, techniky a technologie práce, které přispívají k efektivnímu naplňování manažerských funkcí. Rozhodovací proces a volba vhodného řešení je podstatou celého řízení. Strategické řízení organizace je v rukou top managementu, který stanovuje její mise, vize, cíle a strategie a snaží se o trvalý soulad mezi dostupnými zdroji a dlouhodobými záměry, stejně tak mezi organizací a prostředím, ve kterém tato organizace působí. (Jakubíková, 2013, s. 16)

3.1 Marketingové plánování

Karlíček (2018, s. 237) uvádí, že mezi klíčové schopnosti každého marketéra patří marketingové plánování, z něhož vzejde marketingový plán. Takový plán zahrnuje zamýšlené marketingové aktivity, nejčastěji na jeden rok. Marketéři díky tomuto plánu mohou lépe rozvrhnout aktivity, sladit své představy s představami ostatních kolegů v týmu a lépe kontrolovat výdaje vynaložené na marketingové aktivity. Struktura marketingového plánu je většinou následující:

- manažerské shrnutí,
- situační analýza,
- marketingové cíle,
- marketingové strategie,
- marketingový mix,
- časový finanční plán.

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 68) je úspěšnost marketingu v udržení hodnoty pro zákazníka. Organizace je utvářena tak, aby pružně reagovala na měnící se potřeby zákazníka. Kvalitní marketéři vybírají aktivity, které vedou ke strategickému plánování.

Jakubíková (2013, s. 40) poukazuje na důležitost kritičnosti při určování cílů. Při strategickém či taktickém plánování by neměla být opomenuta výkonnost pracovníků

a manažerů, jejich postoje, sociální zodpovědnost, produktivita, postavení na trhu, finanční a materiálové zdroje, rentabilita.

Kotler, Keller a Chernev (2022, s. 69–70) říkají, že marketingový plán musí být komunikován efektivně vůči cílům organizace a jeho průběh by neměl být v rozporu s navrhovaným průběhem od stakeholderů – tedy investorů, zaměstnanců, spolupracovníků a akcionářů. Hlavními funkcemi marketingového plánu jsou:

- 1) Popis cílů a navrhovaného postupu organizace.
- 2) Informovat stakeholdery o akčních plánech a cílech.
- 3) Přesvědčit osoby s rozhodovací pravomocí o proveditelnosti cílů a postupů.

Obvykle má marketingový plán podle Kotlera, Kellera a Cherneva (2022, s. 70–71) tuto podobu:

- Executive summary (neboli shrnutí) – stručný přehled o cílech a navrhovaných postupech.
- Situační analýza – poskytuje přehled o společnosti a trhu.
- Stanovení cílů organizace – čeho chce organizace dosáhnout.
- Strategie – vytváří hodnotu.
- Taktika – nastiňuje klíčové aspekty.
- Implementace – stanovení aspektů, jak strategii/taktiku uvést do procesu organizace.
- Kontrola – hodnocení výkonu společnosti a stanovení opatření.
- Seznam relevantních příloh – tabulky, grafy a přílohy pro přehlednost v samostatné části, aby se oddělily podstatné informace od techničtějších nebo méně podstatných.

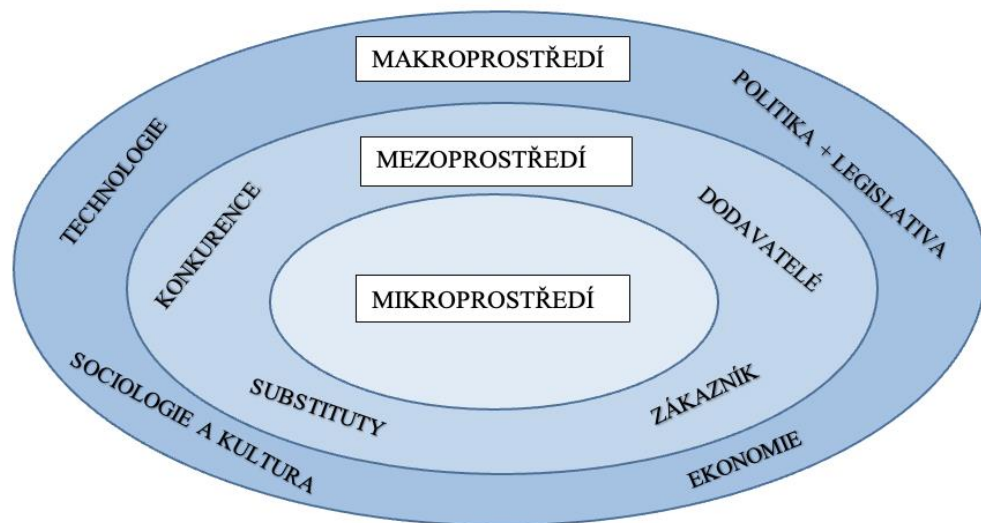
Organizace mohou kromě celkových marketingových plánů vyvíjet specializovanější plány, mezi které patří například komunikační plán, plán prodeje, plán propagace nebo plán managementu. Aby plány zůstaly relevantní, je potřebné je aktualizovat dle vývoje na trhu. Změny a úpravy v procesech řízení umožňují vyhodnotit pokroky, které vedou k dosažení vytyčených cílů a odráží změny na trhu. Průběžné sledování také poskytuje zpětnou vazbu k efektivitě činností a změnám, které probíhají na cílovém trhu. (Kotler, Keller a Chernev, 2022, s. 71)

3.2 Analýzy marketingového prostředí

Každá organizace působí v konkrétním prostředí, které ji v různé míře ovlivňuje. Je nezbytné toto prostředí analyzovat, aby dokázala na změny včas reagovat a také je předvídat. Členění

prostředí není jednotné. Jakubíková (2013, s. 28) jej člení na vnější a vnitřní prostředí. Vnější prostředí zahrnuje mikroprostředí (někteří autoři jej nazývají mezoprostředí) a makroprostředí. Vnitřní prostředí některými autory bývá označováno za mikroprostředí.

Prostředí, které se dá působením faktorů silně ovlivnit a týká se výhradně vnitřního prostředí organizace, definuje Slouka (2017, s. 52) jako mikroprostředí. Mezoprostředí lze ovlivnit jen částečně, nejčastěji se jedná o konkurenční prostředí. Prostředí, na které působí zevní vlivy, a tudíž nelze ovlivnit se nazývá makroprostředí.



Obrázek 4 Dělení prostředí

Zdroj: vlastní zpracování podle Slouky (2017, s. 52)

3.2.1 PEST analýza

Marketingové makroprostředí je analyzováno pomocí PEST analýzy. Název je odvozen z počátečních písmen vlivů, které působí na organizaci na určitém trhu.

P = politicko-právní vlivy.

E = ekonomické vlivy.

S = sociálně-kulturní vlivy.

T = technologické vlivy (spadají zde i přírodní vlivy).

PEST analýza zahrnuje faktory a vlivy, které výrazně ovlivňují nebo mohou v budoucnu ovlivňovat poptávku po produktech organizace. Aby se nestala nepřehlednou a nepoužitelnou, vybírají se pouze vybrané relevantní informace. (Karlíček, 2018, s. 38)

Slavík (2014, str. 31) a někteří další autoři uvádí rozšíření PEST analýzy o dva faktory:

L = legislativa neboli zákonodárství,

E = ekologické vlivy neboli environment a jeho ochrana.

Tato rozšířená verze analýzy makroprostředí je nazývána jako PESTLE analýza. V tomto případě by písmeno „P“ zahrnovalo pouze politické vlivy, jelikož legislativa a právní faktory by byly součástí písmena „L“.

Podle Staňkové (2013, s. 152–153) patří ve zdravotnictví mezi jednotlivé typy prostředí tyto faktory:

- **Politicko-právní prostředí** – zahrnuje zdravotní politiku státu, národní zdravotní programy, zákony a vyhlášky upravující zdravotní služby.
- **Ekonomické prostředí** – sleduje informace o nezaměstnanosti, inflaci, výdajích na zdravotnictví, HDP, monetární politiku, financování zdravotnictví.
- **Sociálně-kulturní prostředí** – faktory související s demografickým vývojem, vzdělaností, životním stylem, průměrnou výší příjmů.
- **Technologické prostředí** – nové technologie, poznatky i přístroje využívané ve zdravotnictví, vládní výdaje na výzkum a vědu.

3.2.2 Porterův model

Pro analýzu mezoprostředí je hojně využíván Porterův model, jehož cílem je poznání konkurenčního okolí podniku.

Jakubíková (2013, s. 109) uvádí, že organizace není ovlivněna jen konkurencí, ale také chováním dalších hybných sil. **Porterův model pěti konkurenčních sil** zachycuje právě těchto pět faktorů:

- stávající konkurenci,
- vliv dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- hrozba potencionálních nových konkurentů,
- nahrazení služby a zboží.

Karlíček (2018, s. 55–56) uvádí, že je důležité, aby organizace poznala a pochopila cíle, strategie, slabé a silné stránky svého konkurenta, jelikož právě tento krok napomáhá k odlišení se od ostatních společností. Některé firmy čelí neustálému konkurenčnímu boji, jiné mají naopak chybějící konkurenci, která přináší značný zisk. Velkým a často přehlíženým rizikem jsou substituty se stejnou či podobnou hodnotnou jako u konkurence.

Jako další významnou konkurenční sílu Karliček označuje vyjednávací sílu dodavatelů, jelikož dodavatelská značka může napomocť zvýšit hodnotu pro zákazníka.

3.2.3 SWOT analýza

Základem pro strategický management je poznání vnitřního prostředí. Nejčastěji využívanou analýzou mikroprostředí je SWOT analýza, která vychází z jednotlivých analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Název je odvozen, tak jak tomu bylo u PEST analýzy, z počátečních písmen zkoumaných aspektů.

S = strenghts = silné stránky.

W = weaknesses = slabé stránky.

O = opportunities = příležitosti.

T = threats = hrozby (Fotr a kol., 2020, s. 56).

Slouka (2017, s. 70) charakterizuje **silné stránky** jako výhodu oproti konkurenci. Může se jednat například o kvalitní zaměstnance, krátkou dodací nebo čekací dobu, dlouholetou působnost, kvalitní marketingové vedení, moderní přístroje či vybavení a další. Je potřeba myslet na to, že nositelem hodnoty není přístroj, ale ten, kdo jej obsluhuje, a že větším přínosem oproti kvalitní reklamě je schopný pracovní tým.

Mezi **slabé stránky** náleží negativní situační faktory a vnitřní omezení, které mohou narušit výkonnost organizace schopnost společnosti dosahovat svých cílů (Kotler, Armstrong a Harris, 2020, s. 53).

Slavík (2014, s. 104) definuje **příležitosti** jako očekávané události a jevy, které působí z okolního prostředí a mohou posílit strategii organizace. Příkladem příležitosti je zájem o spolupráci s organizací, dotace a rozvoj pracoviště.

Mezi **hrozby** se řadí jevy a události, které mohou zkomplikovat provoz nebo dokonce zapříčinit zánik organizace. Jestliže jsou zavčas identifikovány, jejich řešení je pro organizace snadnější, případně se jim mohou zcela vyvarovat. Velkou hrozbou nejen pro zdravotnická zařízení je odchod klíčových zaměstnanců. Nejčastěji se organizace potýkají s novou konkurencí na trhu a ztrátou dobrého jména. (Slouka, 2017, s. 74)

Podle Karlička (2018, s. 239) je důležité, aby marketéři, kteří vyplňují SWOT analýzu, dávali pozor na správné zařazení jednotlivých faktorů do skupin, zejména u příležitostí a hrozeb patří skutečně jen externí faktory působící na organizaci. Součástí SWOT analýzy

by kromě popisu současného stavu měl být kladen důraz na trendy, jelikož ty jsou základním parametrem pro strategického plánování a stanovování marketingových cílů.

3.3 Stanovení marketingové strategie

Při utváření marketingové strategie organizace je potřeba vycházet ze stanovených cílů, kterých chce daná společnost dosáhnout. Podle Jakubíkové (2013, s. 27) jsou firemní cíle odvozené od poslání organizace a měly by se vyznačovat určitými znaky, které jsou souhrnně definovány pravidlem SMART neboli chytrým přístupem.

S = specific = specifický – čeho chce firma dosáhnout a na který segment chce zacílit.

M = measurable = měřitelný – měřitelnost cíle, stanovení času.

A = agreed = akceptovatelný – zda cíl akceptovatelný všemi podílejšími subjekty.

R = realistic = reálné dosažení cíle, náročnost dosažení.

T = trackable = sledovatelnost plnění jednotlivých etap.

Každá marketingová strategie vychází z celkové strategie organizace a předpokladem k úspěchu každé společnosti je provázanost těchto dvou strategií.

Přáním každého zákazníka je zakoupení produktu, který odpovídá jeho individuálním potřebám, ovšem pro firmy by bylo nejvýhodnější nabízet jeden standardizovaný produkt, o který by na daném trhu měli zájem všichni kupující. Marketing tedy může být individualizovaný, kdy je produkt přizpůsobován „na míru“ každému zákazníkovi, nebo nediferencovaný, kdy jsou ignorovány rozdíly zákazníků a je nabízen standardizovaný produkt. Nevýhodou individuálního přístupu jsou vysoké náklady, výhodou je úplné uspokojení potřeb zákazníka. Nevýhodou nediferencovaného přístupu je masovost a neefektivnost. Cílený marketing je udáván jako kompromis mezi hromadným a individualizovaným marketingem. Principem je rozdělení zákazníků dle určitých kritérií do skupin neboli segmentů. Podniky pak shromažďují kupující s obdobnými charakteristikami, chováním a potřebami na trhu. Tento proces je pojmenován jako **segmentace**. Dalším krokem je výběr a oslovení určitého segmentu speciální nabídkou, která je přizpůsobena jejich potřebám. Proces zaměření organizace je označován jako **targeting**. Poslední fází cíleného marketingu je snaha ovlivnit to, co si zákazníci o produktu či značce myslí a jak ji vnímají. Tento proces je nazýván jako **positioning**. (Karlíček, 2018, s. 109–111)

Segmentace

Při segmentaci se rozděluje trh na přesně definované skupiny (segmenty). Spotřebitelé ve skupinách mají podobné profilové charakteristiky a potřeby. Nejčastější hlediska segmentace jsou:

- **Geografické hledisko** – trh rozdělen na geografické jednotky jako jsou státy, národy, regiony, města či čtvrtě. Marketingové programy jsou pak přizpůsobovány přáním a potřebám jednotlivých skupin zákazníků.
- **Demografické hledisko** – rozdělení na základě proměnných, jako je pohlaví, věk, rasa, vzdělání, povolání, náboženství, národnost nebo například velikost rodiny. Demografická segmentace je u obchodníků oblíbená z důvodu dobré měřitelnosti a podobných potřeb spotřebitelů.
- **Behaviorální hledisko** – při rozdělování segmentů se vychází z chování skupin podle stavu uživatele, loajálnosti, znalosti, příležitosti a míry využití.
- **Psychografické hledisko** – segmentace na základě psychologických vlastností, hodnot a životního stylu. Je významná, jelikož behaviorální, demografická ani geografická nemusí odrážet základní potřeby spotřebitelů. (Kotler, Keller a Chernev, 2022, s. 154–159).

Targeting

Po identifikaci tržních segmentů přichází na řadu rozhodnutí, kterým segmentům nebo segmentu se bude firma věnovat. Proces je také nazýván zacílením. Organizace hodnotí atraktivitu jednotlivých skupin a rozhodují se, do kterých segmentů své zdroje investují. Pro pochopení jednotlivých segmentů je vhodné utvořit profily se skutečnými potřebami. (Jakubíková, 2013, s. 168–169)

Positioning

Positioningem je myšlen proces, kterým má značka (brand) zaujmout pozici v cílové skupině, oproti konkurenci by měla být značka atraktivnější, aby docházelo k její preferenci. Marketér definuje, jaká je vize značky, tedy jak by měla být vnímána cílovým segmentem. Tvář značky by neměla kopírovat image konkurence, důležitá je její jedinečnost, proto by marketéři měli najít volné místo na trhu v daném segmentu, které zaplní. Také je důležité, aby značka organizace souzněla s potřebami cílové skupiny. Ke tvorbě positioningu existuje několik přístupů, které jsou založeny například na emocionálním, funkčním užítku,

příležitosti užití, na možnosti sebevyjádření. Za nejzákladnější přístup je považováno využití dimenze „kvalita-cena“. Nejvyšší značky mají vysoké ceny a jsou označovány jako prémiové, příkladem jsou Rolex hodinky, zmrzlina značky Häagen-Dazs, káva Illy. Opakem jsou nízkonákladové značky, které slibují za nízké ceny přijatelnou kvalitu, například se může jednat o nízkonákladové aerolinky, hotely F1, automobily Dacie. (Karlíček, 2018, s. 137–140)

Jakmile má organizace vymezena strategická východiska, tedy poslání, vizi a strategické cíle, přichází na řadu volba vhodné strategie.

Jakubíková (2013, s. 29) charakterizuje strategii nejen jako vytvoření konkurenční výhody, ale zároveň i jako kreativní destrukci výhod svých konkurentů. Vytvoření strategie má nejčastěji čtyři fáze:

- Strategická analýza,
- Formulace strategie,
- Implementace strategie,
- Strategická kontrola.

Strategie, kterými chce organizace dosáhnout svých cílů, se mohou tvořit na jednotlivých úrovních:

- A) Mezipodniková strategie – vytvoření časově vymezených partnerství, k jejichž vzniku je zapotřebí oboustranné výhodnosti pro partnery.
- B) Celopodniková strategie – strategie, která platí pro celou úroveň podniku, má 3 dimenze:
 - 1) Strategie SBU – strategie, která je příslušná podnikatelským jednotkám.
 - 2) Funkční strategie – strategie na úrovni specifických a konkrétních operací.
 - 3) Procesní strategie – funkční strategie se zabuduje do celkového procesu podniku. (Fotr a kol., 2020, s. 97)

Fotr a kol. (2020, s. 100–105) uvádí obecnou typologií strategií:

- A) Ofenzivní strategie – jedná se o růstové strategie, kde dochází buďto k zániku podniků a vzniká nový podnik, anebo do existujícího podniku vplynou ostatní. Rozeznává se sloučení (neboli fúze) a akvizice (převzetí).
- B) Intenzivní strategie – proniknutí na trh (penetrace), vývoj produktu, rozvoj trhu.
- C) Strategie diverzifikace – rozlišuje se koncentrická, horizontální a složená diverzifikace.
- D) Defenzivní strategie – joint venture (spojení podniků), omezení, prodej části firmy, likvidace.
- E) Konkurenční strategie – snižování nákladů (ceny), diferenční strategie, strategie zaostření.
- F) Strategické aliance – předání části samostatnosti alianci.
- G) Nadnárodní podniky – část výroby se realizuje na pobočkách v zahraničí.

Zpracovává se několik variant strategií. Následně probíhá výběr strategie na úrovni podniku, jednotlivých strategických podnikatelských jednotek (SBU) a na funkcionální úrovni. Jestliže firma nabízí mnoho produktů, nebo působí v různých oblastech, výběr strategie je pak složitější. (Fotr a kol., s. 105)

Podle Kotlera a Kellera (2014, s. 335–345) jsou rozlišovány tyto čtyři strategie:

- 1) Strategie tržního lídra – zvýšení či udržení vůdcovského postavení na trhu.
- 2) Strategie tržního vyzyvatele – rozšíření podílu na trhu, mohou zaútočit na lídra, na firmy o stejné velikosti nebo na menší regionální firmy.
- 3) Strategie tržního následovatele – následují tržního lídra.
- 4) Strategie výklenkářů – vůdcovské postavení na malém trhu neboli výklenku.

3.4 Implementace, kontrola a hodnocení strategie

Organizace může vyvinout sebelepší strategií a mít různé účelné podpůrné programy, avšak může nastat problém v její implementaci. Aby k tomu nedocházelo, musí mít organizace marketingově vybudovanou organizační strukturu, na které se budou podílet různé úrovně podniku. Proto je nutné rozdělení zodpovědností a pravomocí mezi jednotlivé osoby i úseky a určit jejich časovou platnost. Nedílnou součástí realizace strategie je spojení s odpovědností, komunikací, kooperací, koordinací a motivací. Každá z nich je stejně důležitá pro úspěšnou implementaci marketingové strategie a nemělo by docházet k jejímu

podceňování a opomenutí. (Jakubíková, 2013, s. 85) Důležitou součástí realizace plánů jsou vynaložené zdroje, konkrétně nejvýznamnější jsou finanční prostředky.

Kontrola strategie

Marketingový informační systém slouží k efektivní kontrole, ovšem informace o činnosti organizace a jejím prostředí musí být přesné a včas dodané. Kontrolní systém požaduje:

- stanovené cíle a standardy předpokládaných výkonů,
- měření a hodnocení reálných výkonů,
- v případě nutnosti přijetí a realizaci korektivních opatření (Vašítková, 2014, s. 57).

Podle Jakubíkové (2013, s. 85) jsou 4 typy kontrol strategie:

- kontrola ročního plánu,
- kontrola rentability produktů, zákaznických skupin i činností značek,
- strategická kontrola – v případě změn, zda neztrácí marketingová strategie smysl,
- kontrola efektivnosti.

Hodnocení strategie

Hodnocení strategie činnosti procesů by měla být prováděna průběžně. Úspěchem hodnocení je přístup, ve kterém jsou korekční opatření přijímána s trpělivostí a včas. Také je vhodné výstupy z hodnocení probírat se zaměstnanci. Průběžné informace o plnění strategických cílů může napomoci k iniciativě provádění korekčních akcí. Jestliže se vzdaluje realita od formulovaných cílů, je výhodnější přeformulovat strategii, aby dosažení aktuálního vytyčeného strategického cíle bylo reálnější.

Základní části hodnocení jsou:

- Posouzení efektivnosti strategie – zdrojová náročnost vzhledem k plánům.
- Vymezení standardů výkonosti a její měření – výkonnost celé organizace, součástí jsou i funkční oblasti nebo podnikatelské jednotky.
- Monitoring implementace strategie – cílené sledování postupů strategických operací.
- Iniciace korekčních opatření – zajišťují shodu formulace a implementace strategie.
- Hodnocení omezujících podmínek, z nichž vychází aktuální strategie:
 - reagování konkurence na strategii, změny chování konkurence,
 - nová rizika, možné impulzy a výzvy. (Fotr a kol., 2020, s. 224–227)

Hodnocení strategie probíhá z pohledu efektivnosti strategie, hodnocení produktivity a manažerské výkonnosti.

Efektivnost

Hodnocení efektivnosti se skládá z pěti aspektů, a to konkrétně z využití zdrojů (optimální využívání personálních, kapitálových, hmotných a dalších zdrojů), dosažení cílů, účastníků procesu (stakeholderů), zkoumání interní funkce a změn prostředí.

Produktivita

Nazývaná také jako výkonnost, porovnává se výstup procesu (jakých se dosáhlo cílů) se vstupy (použitými zdroji). Výkonnost je posuzována stanovenými ukazateli, které jsou vztahované ke klíčovým indikátorům výkonosti = Key Performance Indicators (KPI). Mezi způsoby zvyšování produktivity patří například inovační strategie, moderní technologie a metody, komunikace cílů mezi zaměstnanci, motivace u vedoucích pracovníků, delegování pravomocí na zaměstnance.

Manažerská výkonnost

Při prověřování manažerské výkonnosti se hodnotí efektivnost a výkonnost strategických procesů jednotlivých manažerů, tedy jaký vliv má jejich řídicí a organizační práce na plnění strategických cílů. Kontrola (audit) řízení procesů nebo organizace probíhá buď externími organizacemi, nebo interně vlastními zaměstnanci. (Fotr a kol., 2020, s. 224–227)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do tří hlavních kapitol, jež jsou zaměřeny na poznatky z oblasti marketingu, marketingové strategie, marketingu ve zdravotnictví a jeho specifik.

V první kapitole jsou vymezeny pojmy marketing, marketingový mix, marketingová komunikace a komunikační mix. Pozornost je věnována historii moderního marketingu. Pro zpracování této kapitoly byly použity publikace autorů Karlíčka, Kotlera a Kellera a Příkrylové.

Druhá kapitola se zabývá marketingem ve zdravotnictví a marketingovým mixem ve zdravotnictví. Marketingové nástroje používané v různých odvětvích mohou být aplikovány i v oblasti zdravotnictví, avšak je důležité respektovat jeho specifika. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že v oblasti zdravotnictví je prioritou záchrana životů, zlepšení kvality života a pomoc jednotlivcům, nikoli finanční zisk. Informačními zdroji k této kapitole jsou autoři Berkowitz, Staňková, Gladkij, Slouka a další.

Třetí kapitola je zaměřena na strategický marketing. Cílem marketingové strategie je získání a udržení zákazníků, získání konkurenční výhody, a tím i zvýšení poptávky po daném produktu či službě. Ke tvorbě marketingové strategie organizace je důležité pečlivé zanalyzování vnitřního i vnějšího prostředí (vnější prostředí je rozdělováno na makro prostředí a vnější mikroprostředí), stanovení poslání a vize organizace, které pomohou stanovit marketingové cíle. Na základě marketingových procesů (segmentace, cílení – targeting), diferenciací a umístění – positioning) je stanoven marketingový plán a jeho následná realizace. Posledním krokem marketingové strategie je kontrola a hodnocení strategie. Správně navržená a úspěšná marketingová strategie může zajistit unikátní postavení na trhu. Informace pro tuto část práce byly čerpány z literatury od autorů Jakubíkové, Fotra, Vašítkové.

Na základě poznatků uvedených v teoretické části byla zpracována praktická část diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 NEMOCNICE BŘECLAV, P. O.

V analytické části práce bude popisována Nemocnice Břeclav, příspěvková organizace.

5.1 Základní charakteristika

Název organizace: Nemocnice Břeclav, příspěvková organizace

Adresa: Břeclav, U Nemocnice 3066/1, PSČ 690 02

Tel.: 519 315 105, 111 ; Fax: 519 372 112

IČ: 00390780; DIČ: CZ 00390780

Zřizovatel nemocnice: Jihomoravský kraj

Oficiální webové stránky: www.nembv.cz (Příručka IMS, 2021)

Logo nemocnice:



Obrázek 5 Logo Nemocnice Břeclav

Zdroj: Nemocnice Břeclav, ©2023

Nemocnice Břeclav byla poprvé otevřena pro své pacienty v září 1992. Výstavba započala v roce 1986 a probíhala ve dvou etapách. V první etapě byly zprovozněny vyšetřovací složky, neoperační obory. V roce 1996 byly dokončeny centrální operační sály, operační obory, sterilizace, anesteziologickoresuscitační oddělení. Ačkoliv přístavba probíhala podle plánů, docházelo ke změnám a úpravám pavilónům, které napomohly k tomu, aby nemocnice vyhovovala nejvyšším standardům. (O nemocnici, 2023)

5.2 Organizační struktura

Celou organizaci má na starosti ředitel, který je jmenován zřizovatelem – Jihomoravským krajem. Od 1.2.2019 je ředitelem Nemocnice Břeclav Ing. Petr Baťka. Zástupci ředitele jsou členové top managementu, jsou jimi náměstek pro léčebně preventivní péči, náměstkyně ošetrovatelské péče, ekonomický náměstek, vedoucí hospodářsko-technického úseku.

Nemocnice je rozdělena na jednotlivá oddělení, případně úseky, které mezi sebou vzájemně pracují a propojují se. Jednotlivá oddělení mají svého odpovědného zaměstnance

(primář/vedoucí oddělení), který nese plnou zodpovědnost za svá rozhodnutí a výsledky činnosti vyplývající z delegovaných pravomocí a organizačního řádu. (Příručka IMS, 2021)

Top management nemocnice:

Náměstek LPP: MUDr. Ota Riebel, CSc.

Ekonomický náměstek: Ing. Tamara Drobíková

Náměstkyně ošetrovatelské péče: Mgr. Barbora Talacková

Vedoucí HTÚ: Ing. Václav Mikulica

Břeclavská nemocnice nabízí celkem 23 medicínských odborností, z toho je 12 lůžkových oddělení. Kapacita lůžkové části je 419 lůžek, průměrně je za rok hospitalizováno 20 500 pacientů, vlivem pandemie Covid-19 ovšem průměrný počet hospitalizovaných za rok klesl na hodnotu 15 000 pacientů. Kromě lůžkové péče poskytuje radiodiagnostické a laboratorní služby, centrální operační sály a ambulance různých odborností. Kompletní organizační struktura je součástí přílohy P. I. (O nemocnici, 2023)

5.3 Certifikáty a ocenění

Vedení Nemocnice Břeclav se snaží neustále zlepšovat poskytované služby, rozvíjet a budovat značku organizace – to vše je součástí Integrovaného manažerského systému (IMS).

Nemocnice splňuje certifikace dle normy ČSN EN ISO 9001:2016 požadavky na systém managementu, ČSN EN ISO 14001:2016, ČSN ISO EN 15189 požadované na systém kvality a environmentu. Dále splňuje standardy pro hodnocení bezpečí a kvality dle zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ke konci roku 2021 Taktéž je od roku 2006 držitelem titulu Baby Friendly Hospital, který je udělován Světovou zdravotnickou organizací a Ministerstvem zdravotnictví ČR.

Certifikát o zdravotních službách, jehož součástí je lékařské ozáření u poskytovatele v souladu se zákonem č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách vlastní radiodiagnostické oddělení do června roku 2025.

Nemocnice je dále držitelem Osvědčení o splnění podmínek poskytování cerebrovaskulární péče a je začleněna mezi Iktová centra České republiky. Poskytuje péči o pacienty s cévní mozkovou příhodou a součástí je spolupráce neurologického oddělení, radiodiagnostického oddělení, ARO, fyziatricko-rehabilitačního oddělení. (Příručka IMS, 2021)

6 SITUAČNÍ ANALÝZA NEMOCNICE BŘECLAV

K popisu prostředí Nemocnice Břeclav, příspěvková organizace budou použity analýzy PEST, SWOT a Porterův model konkurenčních sil. Jednotlivé analýzy se věnují popisu makroprostředí, vnitřního prostředí a vnějšího mikroprostředí nemocnice.

6.1 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí břeclavské nemocnice byla použita PEST analýza, která popisuje vnější vlivy působící na organizaci. Konkrétně se jedná o politicko-právní prostředí (P), ekonomické prostředí (E), sociálně-kulturní prostředí (S) a technologické vlivy (T). (Karlíček, 2018, s. 38)

6.1.1 Politicko-právní prostředí

Nemocnice Břeclav se tak jak ostatní zdravotnické organizace řídí platnou legislativou upravující zdravotnické činnosti. Poskytovaná zdravotní péče musí být v souladu s vyhláškami, zákony, nařízeními vlády a normami vydanými Ministerstvem zdravotnictví České republiky a legislativou Evropské unie.

Základní legislativou na území České republiky je:

- zákon č. 1/1993 Sb. – Ústava České republiky,
- zákon č. 2/1993 Sb. – Listina základních práv a svobod,
- zákon č. 89/2012 Sb. – Občanský zákoník.

Zdravotní služby jsou upravovány:

- zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách,
- zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách,
- vyhláškami č. 98/2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci a č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb.

Dalšími důležitými právními úpravami jsou:

- 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,
- zákon č. 89/2021 Sb., o zdravotnických prostředcích,
- zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech,

- zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě,
- zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta,
- zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání. (MZČR, © 2020)

Vyhlášky slouží jako doplněk a specifikace zákonů, kterých se týkají. Zákony jsou doplňovány a specifikovány ve vyhláškách. Kontrolu dodržování těchto právních předpisů probíhá prostřednictvím Ministerstva zdravotnictví ČR, krajských úřadů, Krajské hygienické stanice, České lékařské komory, Státního ústavu pro kontrolu léčiv, zdravotních pojišťoven atd. (MZČR, © 2020)

Současná vláda ČR má ve svém programovém prohlášení, které bylo schváleno začátkem roku 2022, pro resort zdravotnictví tyto úkoly – podpořit oblast veřejného zdraví, dostupnost a kvalita zdravotní péče pro všechny, posílení a stabilizace systému vzdělávání zdravotníků. Nynějším ministrem zdravotnictví je od 17. 12. 2021 pan prof. MUDr. Vlastimil Válek, CS., MBA, EBIR.

6.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je posuzováno dle vývoje HDP, inflace, míry nezaměstnanosti a dalších makroekonomických ukazatelů. V současnosti se ekonomika České republiky nachází v těžkém období, na které měla zajisté vliv pandemie Covid-19, výrazný nárůst výdajů státního rozpočtu a současně pokles příjmů.

V posledních letech byla míra inflace kolem 2–3 %, ovšem meziroční růst inflace na konci roku 2022 byl větší než 15 %, což má za následek růst ceny služeb a zboží. Předpokládá se, že v průběhu roku 2023 bude postupně inflace klesat. Hrubý domácí produkt v posledním čtvrtletí 2022 vzrostl o 0,4 %, tento růst byl podpořen zahraniční poptávkou a výdaji na tvorbu hrubého kapitálu, negativní vliv byl na straně výdajů na konečnou spotřebu u domácností. Jihomoravský kraj dosahuje v roce 2021 po Hlavním městě Praha nejvyšších hodnot hrubého domácího produktu na obyvatele – 562, 278 tis. Kč, meziroční zvýšení činilo 4,6 %. (HDP, národní účty, © 2023) Míra nezaměstnanosti za rok 2022 se pohybovala v rozmezí 3,1 – 3,7 %.

Uvádí se, že v českém i zahraničním zdravotnictví je nedostatek finančních prostředků. Zvyšuje se finanční náročnost na nové léčebné metody, nové přístroje, technologie

a v neposlední řadě rostou nároky pacientů na nadstandartní péči, za kterou jsou někteří ochotni zaplatit.

V roce 2020 dosáhly celkové výdaje na zdravotní péči částky 526,2 mld. Kč a skokově byl zaznamenán nárůst podílu na HDP – 9,2 %. Hlavní zdroj finančních prostředků je v rámci povinného zdravotního pojištění. Současně se podílejí prostředky z veřejných rozpočtů – státní rozpočet a místní (krajské a obecní) rozpočty, soukromé zdroje a domácnosti. (Výsledky zdravotnických účtů ČR, 2022)

Tabulka 3 Výdaje na zdravotní péči v ČR, v mld Kč

Zdroje financování	2020	Na 1 obyv. v r. 2020
<u>Veřejné zdroje</u>	461,3	43 108
Z toho zdravotní pojišťovny	369,4	34 517
Z toho státní rozpočet	78,9	7 376
Z toho krajské a obecní rozpočty	13	1 215
<u>Soukromé zdroje</u>	4,2	392
Z toho neziskové organizace	2,3	218
Z toho závodní preventivní péče	1,3	126
Z toho dobrovolné zdravotní pojištění	0,5	48
<u>Domácnosti</u>	60,6	5 666
CELKEM	526,2	49 166

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ, 2022

V roce 2022 byla schválena automatická valorizace plateb za státní pojištěnce (vejde v platnost v lednu 2024), která má napomoci udržet kvalitu a dostupnost zdravotní péče v dalších obdobích. Zdravotní pojišťovny ovšem říkají, že není udržitelný současný rozsah financování zdravotní péče a pokud nedojde ke zpomalení nákladů, může dojít až k platební neschopnosti zdravotních pojišťoven. (Zdravotní pojišťovny predikují platební neschopnost, 2022)

6.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

Všichni občané v České republice jsou povinni mít zdravotní pojištění. Stát hradí náklady na zdravotní pojištění za důchodce, příjemce rodičovského příspěvku, nezaopatřené děti, uchazeče o zaměstnání a další osoby. Hlavními subjekty, které provozují veřejné zdravotní

pojištění jsou zdravotní pojišťovny. Zjednodušeně lze jejich činnost popsat jako výběr pojistného od plátců pojistného a následnou úhradu poskytovatelům zdravotních služeb za poskytování zdravotní péče.

Sociální stabilitu, suverenitu a přiměřenou minimální úroveň sociálního zabezpečení zajišťuje sociální zabezpečení. Tento systém zahrnuje dávky státní sociální podpory, pomoc v hmotné nouzi, důchodové a nemocenské pojištění, dávky péstounské péče a další systémy dávek. Ministerstvu práce a sociálních věcí České republiky uvádí údaje o podílu nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji, její hodnota k 31. 1. 2023 dosahuje výše 4,57 %. (Klesnilová, 2023)

Demografický vývoj

K 1. 1. 2022 žije v České republice 10 516 707 obyvatel. Město Břeclav leží na území Jihomoravského kraje, který je známý pro své architektonické památky, kulturní a folklorní bohatství. Tento kraj je rozdělen na 7 okresů – Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Vyškov, Znojmo, tudíž město Břeclav je zároveň i okresním městem. Jihomoravský kraj eviduje k 1. 1. 2022 1 184 568 obyvatel, z toho 114 801 obyvatel v okresním městě Břeclav. Předběžné výsledky ukazující stav k 30. 9. 2022 – 1 186 151 obyvatel v Jihomoravském kraji a okres Břeclav 114 980 obyvatel, což ukazuje nárůst počtu obyvatel jak v Jihomoravském kraji, tak i v okrese Břeclav. (ČSÚ, © 2022)

	2017	2018	2019	2020	2021
Počet obyvatel celkem (k 31. 12.)	1 183 207	1 187 667	1 191 989	1 195 327	1 184 568
muži	580 152	582 516	585 254	587 462	582 673
ženy	603 055	605 151	606 735	607 865	601 895

Obrázek 6 Počet obyvatel v Jihomoravském kraji

Zdroj: ČSÚ, © 2022

Na konci roku 2021 byl průměrný věk v Jihomoravském kraji 42,7 let. Průměrná hodnota věku žen byla 44,2 let, u mužů 41,1 let. Průměrný věk se za posledních 30 let zvýšil o 6 let, což značí stárnutí populace a ale i vyšší pravděpodobnost vzniku onemocnění. Nejen v Jihomoravském kraji, ale v celé České republice se s vyšším věkem populace zhoršuje zdravotní stav. Více než 90 % populace ve věku 16–34 let má dobrý či velmi dobrý zdravotní stav. Podle Statistické ročenky Jihomoravského kraje 2021 nastává zlom u obyvatel ve věkové skupině nad 55 let, kde 54,4 % mužů i žen má dlouhodobou nemoc či zdravotní

problém. U skupiny osob nad 75 let je dlouhodobé omezení běžných činností u 67 % obyvatel. (ČSÚ, © 2022)

Důležitým faktorem na zajištění zdravotní péče je počet a věk zdravotnických pracovníků pracujících v daném kraji. Tabulka číslo 3 zachycuje počty lékařů, nelékařských zdravotnických pracovníků pracujících bez odborného dohledu v Jihomoravském kraji.

Tabulka 4 Zdravotničtí pracovníci v JMK

	Počet lékařů celkem	Z toho zubní lékaři	Lékaři na 1000 obyv.	Obyvatelé na 1 lékaře	Nelékařští pracovníci
Jihomoravský kraj	6 649	957	5,6	178	14 657
Blansko	412	61	3,8	262	870
Brno-město	4 068	541	10,8	93	9 128
Brno-venkov	406	81	1,8	553	748
Břeclav	448	74	3,9	256	973
Hodonín	586	93	3,9	258	1 315
Vyškov	307	41	3,3	300	677
Znojmo	422	65	3,7	269	946

Zdroj: vlastní zpracování dle Statistické ročenky JmK 2022

Výhodou břeclavského okresu je sousedství se Slovenskou republikou, jelikož mnoho slovenských občanů (nejen zdravotníků) dojíždí do Břeclavi za lepšími pracovními a finančními podmínkami.

6.1.4 Technologické prostředí

Technologické zázemí má pro zdravotnictví klíčovou roli. Kvalitní technické vybavení, jež umožňuje používat moderní vyšetřovací a léčebné metody, jsou po poskytování kvalitních služeb pacientovi zcela zásadní. S pořízením nového vybavení ale souvisí i nemalé pořizovací náklady, ale následné poplatky ze servisování a opravy. Každý přístroj má určitou životnost, což pro zdravotnické organizace často znamená výdaje spojené s náhradou těchto přístrojů. Kvalitní a moderní technologie jsou nespornou konkurenční výhodou.

V roce 2021 Jihomoravský kraj vynaložil na výzkum a vědu celkem 21 366 mil. Kč, z toho v okrese Břeclav 149 mil. Kč. (ČSÚ, 2022) Nemocnice Břeclav má nově pořízen CT přístroj a digitální skiagrafický přístroj. Začátkem roku 2021 byla nově uvedena do provozu

i magnetická rezonance a v roce 2020 byl dokončen projekt na modernizaci a rozvoj nemocničního informačního systému. Všechny tyto projekty byly spolufinancovány Evropskou unií.

6.2 Analýza vnějšího mikroprostředí

K analýze vnějšího prostředí Nemocnice Břeclav, příspěvkové organizace je použit **Porterův model pěti konkurenčních sil**, který zachycuje pět faktorů:

- stávající konkurenci,
- vliv dodavatelů,
- vyjednávací sílu odběratelů,
- hrozbu potenciaálních nových konkurentů,
- hrozbu substituce. (Jakubíková, 2013, s. 109)

6.2.1 Stávající konkurence

Nemocnice Břeclav má ve svém blízkém okolí několik nemocnic. Mezi její konkurenty patří:

- Nemocnice TGM Hodonín, příspěvková organizace,
- Nemocnice Valtice s.r.o.,
- Nemocnice Kyjov, příspěvková organizace,
- Nemocnice Hustopeče, příspěvková organizace.

Rivalita mezi zmíněnými nemocnicemi téměř neexistuje, důvodem je jejich vzájemná spolupráce v rámci svých okresů a společný zřizovatel Jihomoravský kraj. Ředitelem Nemocnice Hustopeče je pan Ing. Petr Bařka, který vede i Nemocnici Břeclav. Nabídka zdravotních služeb pacientům je v nemocnicích obdobná, výjimkou je pouze Nemocnice Valtice, která je zaměřená na léčbu dlouhodobě nemocných. Nemocnice Hustopeče disponuje interním oddělením a následnou lůžkovou péčí. Srovnatelnou nabídku zdravotních služeb s Nemocnicí Břeclav má Nemocnice Kyjov, její konkurenční výhodou oproti Nemocnici Břeclav je oddělení nukleární medicíny. Nemocnice Břeclav i Kyjov mají konkurenční výhodou oproti Nemocnici TGM Hodonín v poskytování péče na porodnickém, ORL a infekčním oddělení, obě nemocnice také nabízí vyšetření magnetickou rezonancí. Za silné konkurenty jsou považovány nemocnice v Brně, které je od Břeclavi vzdáleno zhruba 60 km.

Tabulka 5 Srovnání Nemocnice Břeclav s konkurencí

Srovnání Nemocnice Břeclav, p.o. se stávajícími konkurenty (nejnižší – 1 bod, nejvyšší – 7 bodů)					
	Nemocnice Břeclav, p. o.	Nemocnice Kyjov, p.o.	Nemocnice Hodonín, p.o.	Nemocnice Hustopeče, p.o.	Nemocnice Valtice, s.r.o.
Profesionalita a odbornost lékařů	6	5	5	4	4
Vybavení pokojů, vzhled nemocnice	5	5	4	4	2
Technické zázemí	7	6	5	3	3
Čekací doby na ošetření, zákroky	4	4	3	2	2
Image	6	5	5	4	3

Zdroj: vlastní zpracování

Aby si zdravotnická zařízení udržela konkurenční výhodu, je potřeba efektivně využívat zdravotních služeb, poskytovat pacientům kvalitní péči a dbát na jejich potřeby. Důležitou součástí je také přátelské prostředí, celková komunikace, empatie, kvalita ubytování a stravy.

V současnosti se hovoří o spojení devíti okresních nemocnic v Jihomoravském kraji v jednu akciovou společnost. Jedná se o Nemocnice v Břeclavi, Kyjově, Hodoníně i Hustopečích. Jihomoravský kraj uvádí jako důvod sloučení snížení nákladů.

6.2.2 Vliv dodavatelů

Zdravotnické organizace navazují s různými dodavateli na trhu vztahy, které zajišťují provoz na jednotlivých odděleních. Nemusí se jednat jen o dodavatele zdravotnického materiálu, léčiv, zdravotnické techniky a servisu, ale také dodavatele energie, vody, potravin. Vyjednávací síla dodavatelů závisí na koncentraci dodavatelů a jejich specializaci. Dodavatelé zdravotnické techniky, kterých je na trhu méně, budou mít větší vyjednávací sílu oproti dodavatelům zdravotnického materiálu nebo energií, kterých se nachází na trhu relativně hodně. Pro nemocnice je při výběru dodavatele důležitá kvalita a cena nabídky. Aby nemocnice byla pro dodavatele dobrým partnerem, je zapotřebí hradit závazky včas, a získat tak u dodavatele dobré jméno, vybudovat dlouhodobé vztahy a případně získat slevy na pravidelné odběry.

Mezi dodavatele Nemocnice Břeclav, p. o. patří například společnost CHRIŠTOF, s. r. o., která zajišťuje praní prádla, společnost Multi catering s. r. o. poskytující stravovací služby

zaměstnancům a pacientům, společnosti MW DIAS, a. s., která zajišťuje úklidové práce. Jihomoravský kraj chce sloučit 9 okresních nemocnic právě z důvodu snížení vyjednávací síly dodavatelů. Pokud by spadaly nemocnice pod jednu velkou akciovou společnost, jejich vyjednávací síla se zvýší, dodavatelé nebudou chtít přijít o velkého odběratele a budou ochotni diskutovat o cenách, což by mohlo nemocnicím přinést snížení nákladů.

6.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

Za odběratele zdravotních služeb považujeme pacienty, případně klienty, kteří vyhledávají zdravotní péči. Pacient do nemocnice může být poslán praktikem, ze specializované ambulance, případně si vyhledá zdravotnické zařízení sám nebo na doporučení přátel, na internetových diskusích atd. Pacienti od zdravotnického zařízení očekávají kvalitní péči, kvalifikovaný personál, příjemné prostředí a lidský přístup. Snahou Nemocnice Břeclav je poskytovat co nejkvalitnější zdravotní péči, zajistit příjemný a bezpečný průchod ambulantní a hospitalizační částí nemocnice a minimalizovat riziko v průběhu prováděných činností.

Spokojenost pacientů je pro zdravotnická zařízení prioritou, proto je snaha o maximální orientaci na pacienta, která zajistí zlepšení zdravotního stavu a celkovou spokojenost se službami. Pacient v případě spokojenosti s péčí nebude mít potřebu navštívit konkurenci a může doporučit zdravotnické zařízení dalším případným pacientům. V roce 2020 byl zahájen projekt Národní hodnocení spokojenosti pacientů (NHSP), který má za cíl sledovat, vyhodnocovat spokojenost pacientů a posílit hlas pacienta v systému zdravotní péče (MZČR, © 2021).

6.2.4 Hrozba nových konkurentů

Vstup nové konkurence do zdravotnictví není jednoduchý. Daná zdravotnická organizace musí splňovat podmínky pro vstup do odvětví, a to legislativní a hygienické. Dalšími bariérami vstupu jsou kvalifikovaní zaměstnanci, vstupní kapitál, zdravotnické vybavení, přístrojová technika a v neposlední řadě smluvní vztah se zdravotními pojišťovnami. V současnosti se nepředpokládá vstup nového zdravotnického zařízení, možnou hrozbou mohou být soukromá zařízení, která ovšem neposkytují souhrnnou zdravotní péči o pacienty jako již zavedená nemocnice a představují spíše marginální hrozbu.

6.2.5 Hrozba substituce

Nahrazení neboli substituce péče v nemocnicích není zcela reálná. Zdravotní služby v nemocnicích jsou vysoce specializované, částečně mohou být nahrazeny péčí ve

specializovaných zdravotnických centrech nebo u soukromých lékařů. V současnosti dochází k nahrazení starých postupů a metod za novější, bezpečnější a rychlejší postupy v nemocničních zařízeních, která jednak přináší zvýšené náklady pro nemocnice, jednak kvalitnější péči pacientům.

Další variantou substituce může být považována alternativní medicína, která ovšem není vymezena zákonem, není také součástí standardizovaných medicínských postupů a je plně hrazena pacienty. Jedná se například o čínskou medicínu, léčitelství, akupunkturu, homeopatii a různé další metody. Spousta osob se o alternativní medicínu zajímá a zájem jej vyzkoušení neustále postupů stoupá.

Každý pacient má právo na změnu zdravotnického zařízení nebo léčbu, pokud není spokojen s postupy, péčí nebo přístupem. Ačkoliv nemocnice poskytují komplexní péči o pacienty, mohou být jiné metody součástí doplňkové nebo substituční léčby pacienta.

6.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Tabulka 6 Shrnutí Porterova modelu

FAKTOR	SÍLA PŮSOBNÍ		
	nízká	střední	Vysoká
Stávající konkurence		X	
Vliv dodavatelů		X	
Vyjednávací síla odběratelů			X
Hrozba nových konkurentů	X		
Hrozba substituce	X		

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky číslo 5 shrnující Porterovu analýzu konkurenčních sil je zřejmé, že vysokou sílu působení má vyjednávací síla odběratelů, tedy pacientů.

- Důležitá je spokojenost pacientů s poskytovanými službami Nemocnice Břeclav, jelikož v případě nespokojenosti mohou pacienti šířit informace o své špatné zkušenosti dál, a tím negativně ovlivnit image nemocnice. Také jejich nespokojenost může vést k návštěvě jiného zdravotnického zařízení (konkurence). Proto se zdravotnické zařízení maximálně orientuje na pacienta, usiluje o kvalitní zdravotní

péči a příjemný, bezpečný průběh prováděných zdravotních služeb. Stávající konkurence a vyjednávací síla dodavatelů jsou zařazeny do středního faktoru.

- Současnými rivaly Nemocnice Břeclav, p. o. jsou okolní nemocnice:
 - Nemocnice Hodonín, p.o.,
 - Nemocnice Kyjov p.o.,
 - Nemocnice Hustopeče, p.o.,
 - Nemocnice Valtice s.r.o.,
- Mezi uvedenými nemocnicemi není velká rivalita, naopak mezi sebou spolupracují, mají společného zřizovatele a stejný cíl – poskytovat kvalitní zdravotnickou péči. Každá nemocnice má ovšem své konkurenční výhody i nevýhody. Nemocnice Valtice a Hustopeče jsou spíše zaměřeny na léčbu dlouhodobě nemocných. Nemocnice Kyjov je nabídkou zdravotních služeb podobná jako Nemocnice Břeclav, ovšem Nemocnice Břeclav poskytuje lepší technické zázemí a má lepší image. Nemocnice Hodonín nabízí méně specializací a oproti Nemocnici Břeclav nedisponuje infekčním, porodnickým a ORL oddělením. Silnými konkurenty jsou nemocnice v Brně, ovšem jejich vzdálenost od města Břeclav je necelých 60 km.
- Dodavatelé mají střední sílu vyjednávání, protože existují na trhu dodavatelé, mezi kterými je konkurence větší a nemocnice je může nahradit jiným subjekty, například více firem nabízejících spotřební materiál. Na druhou stranu jsou dodavatelé, kteří mají relativně velkou vyjednávací sílu, konkurence v jejich odvětví není tak velká, kupříkladu se jedná o subjekty dodávající zdravotní techniku nebo o prádelny se zvláštním technologickým režimem.

S nízkou vyjednávací silou skončila hrozba substituce a hrozba vstupu nových konkurentů.

- Faktor substituce má nízkou sílu působení z důvodu poskytování vysoce specializovaných služeb v nemocnicích. Alternativou k nemocniční péči může být považována péče ve specializovaných střediscích nebo nekonvenční medicína. Ačkoliv zájem o alternativní léčbu stoupá, není hrazena zdravotními pojišťovnami, není součástí standardizovaných způsobů léčby a podložena klinickým výzkumem.
- Vstup nových konkurentů na trh je omezen legislativními a hygienickými požadavky. Dále kvalifikovanými zaměstnanci, kapitálem, zdravotnickým

vybavením a technikou, spoluprací se zdravotními pojišťovnami. Neočekává se vstup nové zdravotnické organizace, proto má faktor nízkou sílu působení.

6.3 Analýza vnitřního mikroprostředí

Nemocnice Břeclav, příspěvková organizace se nachází na okraji centra města Břeclav a poskytuje diagnostickou, léčebnou, ošetrovatelskou a laboratorní péči. Základní charakteristika, organizační struktura a certifikace Nemocnice Břeclav je popsána v kapitole číslo 5.

Mezi základní principy práce v Nemocnici Břeclav patří:

- Poskytování kvalitní péče ve všech oborech.
- Ochrana a diskrétnost osobních údajů.
- Vlídlost a profesionalita v každé situaci, respektování potřeb, naslouchání pacientovi, empatie.
- Krátké čekací doby.
- Ochrana životního prostředí – úspora energií, minimalizace znečištění, podpora nejlepších dostupných technologií, postupů a techniky, principy prevence.
- Bezpečnost zaměstnanců, pacientů a návštěvníků nemocnice.
- Čistota a pořádek.
- Prezentování nemocnice tak, aby zachovávala principy loajality a přispívala ke svému dobrému jménu na veřejnosti.
- Kvalitní strava, ubytování a další služby.
- Spokojenost zaměstnanců a pacientů. (Příručka IMS, 2021)

V interní analýze je podrobněji popisováno hospodaření, marketing, lidské zdroje a SWOT analýza Nemocnice Břeclav.

6.3.1 Hospodaření Nemocnice Břeclav

Hospodaření Nemocnice Břeclav bylo od roku 2020 výrazně ovlivněno epidemiologickou situací, kterou způsobila pandemie Covid-19. Jak v roce 2020, tak 2021 byly omezeny plánované výkony a zvýšily se požadavky na péči o pacienty postižené koronavirem. Na jedné straně omezení vyvolalo úsporu v materiálových položkách (menší spotřeba

implantátů), ale na druhé straně se zvýšily náklady na spotřebu léčiv, medicínálních plynů a zdravotnického materiálu. V době ústupu nemoci přišla dne 24. 6. 2021 další pohroma, to ničivé tornádo v blízkém okolí nemocnice. Tato situace si vyžádala aktivaci traumatologického plánu. Výnosy nemocnice byly ovlivněny provozními bezúčelovými příspěvky zřizovatele (po tornádu) ve výši 17 mil. Kč, změnami v kompenzačních vyhláškách o kompenzaci výše úhrad za poskytnuté služby za rok 2020, 2021 a 2022.

Výsledky hospodaření za jednotlivé roky jsou až na několik výjimek v kladných číslech, Nemocnice Břeclav se ale potýká se zadlužeností z minulých let, které ovlivňuje celkový výsledek hospodaření nemocnice. Zkrácená data hospodářského výsledku za rok 2020, 2021 a 2022 jsou uvedena v tabulce číslo 7. Kompletní ekonomické údaje jsou evidovány v příloze práce číslo II, kde je uvedena rozvaha a výkaz zisku a ztrát za roky 2017–2021. Data o hospodaření nemocnice byla čerpána z výročních zpráv zveřejněných na webových stránkách Nemocnice Břeclav a byla doplněna o informace za rok 2022, která ještě nejsou volně přístupná.

Tabulka 7 Zkrácená verze výsledku hospodaření 2020–2022

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
Celkové náklady	1 013 200	1 229 547	1 199 089
Celkové výnosy	1 018 714	1 257 239	1 228 690
Hospodářský výsledek	5 514	27 692	29 601

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv

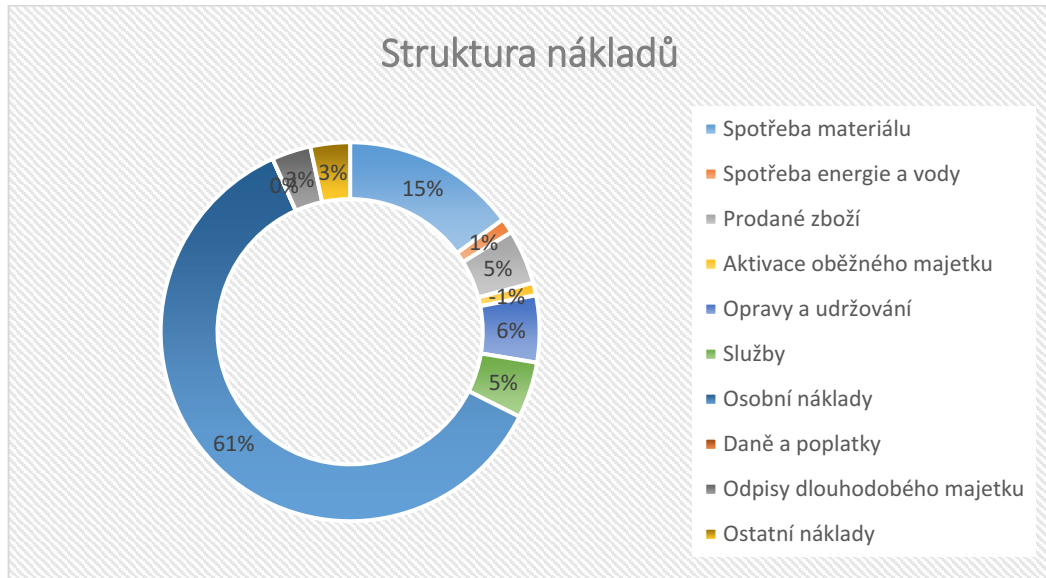
Struktura nákladů a výnosů za rok 2021

Největší část nákladů breclavské nemocnice v roce 2021 je tvořena osobními náklady ve výši 765 233 tis. Kč (61 %), které se oproti roku 2020 navýšily o 96 mil. Kč z důvodu navýšení platových tarifů zaměstnanců a také navýšení sazeb za pohotovosti za zvládnutí pandemie. Nárůst nákladů byl zaznamenán i v souvislosti se spotřebou materiálu – 187 427 tis. Kč (15 %).

Největší část výnosů Nemocnice Břeclav v roce 2021 je tvořena ze 79 % příjmy za poskytování zdravotní péče od zdravotních pojišťoven (994 218 tisíc Kč) a z 10 % (130 866

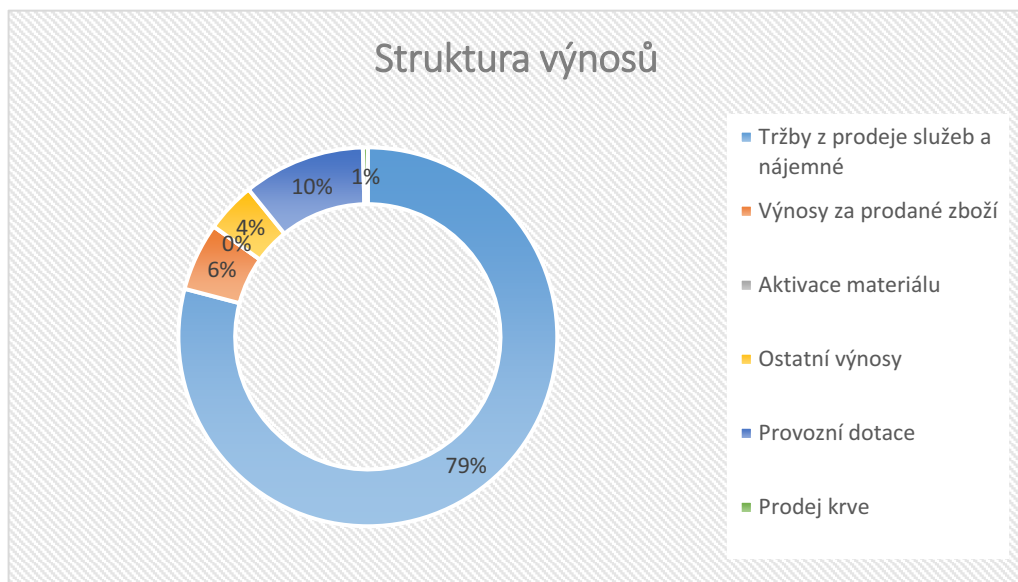
tisíc Kč) provozními dotacemi od zřizovatele a Ministerstva zdravotnictví České republiky. (Výroční zpráva 2021, 2022)

Celková struktura nákladů a výnosů za rok 2021 je znázorněna v grafu číslo 1 a 2.



Graf 1 Struktura nákladů Nemocnice Břeclav 2021

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy NemBv 2021, © 2022



Graf 2 Struktura výnosů Nemocnice Břeclav 2021

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy NemBv 2021, © 2022

6.3.2 Marketingový mix Nemocnice Břeclav

Produkt/Služba

Břeclavská nemocnice se řadí mezi všeobecné nemocnice tzv. okresního typu a představuje největší zdravotnické zařízení v okruhu 60 km. Poskytuje diagnostiku, léčbu a ošetrovatelskou péči pro spádovou oblast o 130 tisících obyvatelů. Mimo to poskytuje péči i zahraničním pacientům, neboť město Břeclav se nachází v bezprostřední blízkosti hranic s Rakouskem a Slovenskou republikou. Taktéž nabízí vzdělání pro zdravotnické pracovníky, studenty zdravotnických škol. Hlavními vykonávanými procesy v břeclavské nemocnici jsou diagnostická, léčebná, ošetrovatelská a laboratorní péče. S těmito procesy jsou úzce spjaty další činnosti, bez nichž je nelze realizovat. Další procesy jsou řídicí a podpůrné, mezi které patří například správa a údržba infrastruktury, nakládání s odpady, hardware a software. (Příručka IMS, 2021)

Zdravotnická část nemocnice se skládá z 23 medicínských odborností, z toho je 12 oddělení lůžkových. Celková kapacita je 419 lůžek a průměrně se zde každoročně hospitalizuje 20 000 pacientů. Rok 2020 a 2021 byl ovlivněn pandemií a počet hospitalizovaných za rok klesl na 14 618 pacientů. (O nemocnici, 2023)

Tabulka 8 Počet hospitalizovaných pacientů

	2019	2020	2021
Počet hospitalizovaných pacientů	20 312	14 645	14 618
Průměrná ošetrovací doba	5,20	5,90	5,92

Zdroj: vlastní zpracování podle Výroční zprávy 2021

Mezi nabízené zdravotní odbornosti patří: neurologie chirurgie, interna, infekční lékařství, pediatrie, urologie, gynekologie a porodnictví, anesteziologie a resuscitace, plicní lékařství, ortopedie, hematologie, transfuziologie, rehabilitace, otorinolaryngologie a fyzikální medicína. Některé odbornosti mají jak lůžková oddělení, tak i ambulantní provoz. Dále poskytuje laboratorní služby (hematologie, mikrobiologie, biochemie, anatomická patologie), radiodiagnostiku, ambulanci klinické onkologie, kožní ambulanci, centrální operační sály, centrální sterilizaci a lékárnou. (O nemocnici, © 2023) V příloze P. I. je znázorněna kompletní organizační struktura.

Cena

Hlavní částí příjmů břeclavské nemocnice představují platby od zdravotních pojišťoven za poskytnutou zdravotní péči pojištěncům, proto je pro celkové hospodaření nemocnice množství ošetřených pacientů zcela klíčové. Kromě plateb za poskytování péče získává nemocnice část svých příjmů díky prodeji léků, nabízení nadstandardních služeb, plateb od samoplátců atd. Na webu Nemocnice Břeclav, jednotlivých odděleních a ambulancí je zveřejněn ceník za výkony a služby. Příklady poplatků za nadstandardní služby jsou uvedeny v tabulce číslo 9.

Tabulka 9 Vybrané položky z ceníku Nemocnice Břeclav

Služba	Částka v Kč vč. DPH	Sazba v DPH
Pobyt na nadstandardním pokoji typ A	400,-/den	0
Pobyt na nadstandardním pokoji typ B	300,-/den	0
TV, DVD, notebook	30,-/den	21
Veškeré výkony pro samoplátce	1,58/bod	0
Závěrečná lékařská zpráva	250,-/ks	15
Parkování v areálu	100,-/den	21
Porod a pobyt na nadstandardním porodním pokoji	950,-/24 hodin	0

Zdroj: vlastní zpracování

Místo/Distribuce

Nemocnice Břeclav se nachází v okrajové části centra města a je dobře dostupná. Autobusová zastávka se nachází v těsné blízkosti vchodu nemocnice. Parkování je zajištěno v blízkosti nemocnice, několik parkovacích míst se nachází přímo v areálu nemocnice. Areál Nemocnice Břeclav je rozlehlý, skládá se z 12 pavilonů. Zdravotní péče je poskytována primárně v pavilonech A, B, C, D, E. V pavilonu D je poskytována lékařská služba první pomoci od 17.00 do 22.00 od pondělí do pátku, během svátků a víkendů pak od 8.00 do 20.00. Dětská lékařská služba první pomoci se nachází v pavilonu A v 1. patře – je k dispozici ve stejné časy jako pro dospělé pacienty. Jednotlivé ambulance mají nejčastěji provozní dobu v pracovním týdnu od 7.00 do 15:30.

Komunikace/Propagace

Nemocnice Břeclav nemá marketingové oddělení, komunikační strategie je v současnosti zajišťována tiskovou mluvčí nemocnice, která na starosti komunikaci s médii a širokou veřejností, propagaci nemocnice, budování dobrého jména a také oslovování cílových skupin – kromě informování pacientů i získávání nových klientů a pracovníků přes sociální sítě, zabezpečuje také strategii a koncepci mediální politiky. Od října 2021 je na pozici tiskové mluvčí Mgr. Eliška Windová. Nemocnice komunikuje s pacienty prostřednictvím sociálních sítí a webových stránek.

Oficiální webové stránky Nemocnice Břeclav (www.nembv.cz) zajišťují kompletní přehled informací jak pro pacienty, tak zaměstnance. Informují o jednotlivých odděleních nemocnice, o ordinační době, o parkování a dopravě, poskytují informace pro nastávající maminky a pozůstalé. Také se zde nachází dotazníky spokojenosti pacientů, v sekci věnované kariéře se nachází aktuální nabídka volných pracovních pozic. V sekci O nemocnici jsou zveřejněny výroční a tiskové zprávy, certifikáty, příručky. Pravidelně se zveřejňují poděkování a stížnosti pacientů. Kromě webových stránek má nemocnice zřízeny i oficiální stránky na sociálních sítích, aktivně komunikuje na Facebooku a nově i Instagramu, kde jsou pravidelně zveřejňovány informace o aktuálním dění v nemocnici, nabídkách kurzů a seminářů. Aktuální fotografie a správu Instagramu v současnosti zajišťuje zaměstnanec Jan Netopilík.

Nemocnice Břeclav | jihomoravský kraj

Vyhledávání

Úvod | O nemocnici | Veřejnost | Zdravotník | Kariéra | Aktuality | Fotogalerie | Dotazníky | Kontakty

Odběr vzorků na COVID-19
REZERVOVAT TERMÍN

Očkovací centrum COVID-19
VÍCE INFORMACÍ

Aktuálně z nemocnice

Sanitářský kurz 24. 1. 2023
Nemocnice Břeclav, p.o. pořádá sanitářský kurz

Pořízení nového CT a digitální skiografie 12. 1. 2023
Projekt byl spolufinancován Evropskou unií

Nedostupná vakcína Nuvaxovid 3. 1. 2023
aktualizováno 10. 1. [Více aktualit](#)

CERTIFIKÁTY

ISO 14001

ISO 9001

HODNOCENÍ KVALITY A BEZPEČÍ LŮŽKOVÉ ZDRAVOTNÍ PÉČE

Veřejnost
Zde najdete informace pro pacienty a návštěvy

- Omezení ordináční doby
- Poskytování informací
- Informace pro pacienty a veřejnost
- Informace pro studenty
- Doprava a parkování
- Informace pro nastávající maminky
- Informácie pre mamičky zo Slovenska
- Informace pro pozůstalé
- Nadstandardní služby
- Další poskytované služby
- Poděkování pacientů
- Stížnosti
- Dárci krve a kostní dřeně
- Mohlo by vás zajímat...
- Subjekty spolupracující v oblasti zdravotní péče

Zdravotník
Zde najdete informace pro odbornou veřejnost

- Žádanka na magnetickou rezonanci
- Instrukce pro zájemce o odbornou praxi
- Žádost o sběr dat ke studijním účelům
- VZDĚLÁVÁNÍ (semináře, konference)
- Služba pro praktické a odborné lékaře ze spádové oblasti
- Sanitářský kurz
- Exkurze pro žáky a studenty

Oddělení nemocnice
Zde najdete informace o jednotlivých odděleních nemocnice

- Ambulance
- Paliativní péče
- Anesteziologicko-resuscitační oddělení
- Dětské oddělení
- Fyziatricko-rehabilitační oddělení
- Gynekologicko-porodní oddělení
- Hematologicko-transfuzní oddělení
- Chirurgické oddělení
- Infekční oddělení
- Interní oddělení
- Lékárna
- LSPP (pohotovost)
- Neurologické oddělení
- Nutriční terapeutika
- Oddělení COS – CS
- Oddělení laboratorní biochemie
- Oddělení laboratorní hematologie
- Oddělení laboratorní mikrobiologie
- ORL oddělení (ušní, nosní, krční)
- Ortopedické oddělení
- Patologicko-anatomické oddělení
- Plicní oddělení
- Radiodiagnostické oddělení
- Urologické oddělení
- Závodní lékař
- Zdravotně-sociální pracovnice

Obrázek 7 Úvodní strana webových stránek Nemocnice Břeclav

Zdroj: Nemocnice Břeclav, 2023

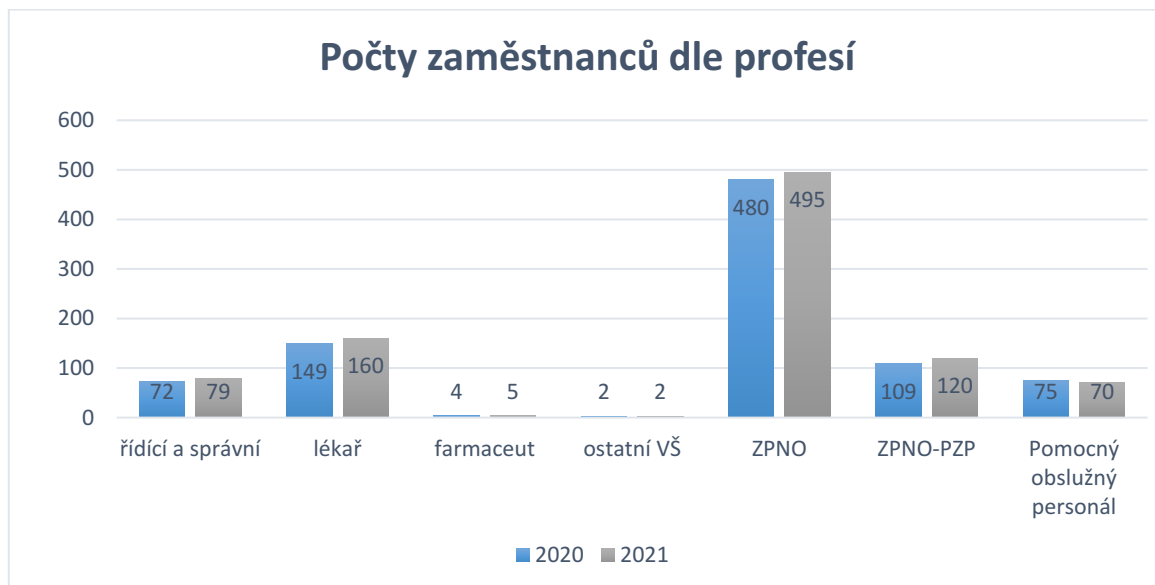
Pro vnitřní komunikaci se zaměstnanci je využíván intranet, ovšem je velmi často opomíjen. Interní komunikaci zajišťuje top management.

Z interních zdrojů byly poskytnuty informace o finančních prostředcích (130.000) za rok 2021 a 2022, které Nemocnice Břeclav vynaložila na propagační předměty, reklamu, veletrh práce, inzerci.

6.3.3 Lidské zdroje

Nemocnice Břeclav se řadí mezi nejvýznamnějších zaměstnavatele v regionu, zaměstnává kolem 800 zdravotníků a dalších přibližně 150 zaměstnanců, kteří se věnují administrativním a technickým činnostem. Aby byla v nemocnici poskytována kvalitní péče, potřebuje mít dostatečné množství personálu různých profesí. Nemocnice Břeclav v roce 2020 zaměstnávala celkem 891 pracovníků, o rok později měla nemocnice 931 pracovníků, z toho

160 lékařů, 495 nelékařských zdravotnických pracovníků, 120 pomocných zdravotnických pracovníků, 79 zaměstnanců v oblasti správní a řídicí, 2 ostatní VŠ, 5 farmaceutů a 70 dělníků. (Výroční zpráva 2021,2022)



Graf 3 Počty zaměstnanců v Nemocnici Břeclav dle profesí za rok 2020–2021

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy NemBv, ©2021

V posledních letech dochází k přirozenému úbytku a nárůstu zaměstnanců. V roce 2021 byl navýšen počet sanitářů z důvodu péče o pacienty s nákazou Covid-19 a zkvalitňování ošetrovatelských služeb, poté byl navýšen počet technickohospodářských pracovníků na zajištění provozu očkovacího centra. Také byl navýšen počet lékařů a nelékařských zdravotnických pracovníků z důvodu zahájení provozu magnetické rezonance.

Základní tabulkové platy zdravotníků se na základě nařízení vlády č. 341/2017 od 1.1.2022 navýšily o 6 %. V roce 2021 byly tarifní platy navýšeny o 10 %, byly navýšeny ostatní osobní náklady. Průměrné měsíční hrubé mzdy podle profesí v roce 2021 byly:

- Řídicí a správní profese – 32 827 Kč,
- Lékaři – 77 891 Kč,
- Zdravotnický nelékařský personál – 44 075 Kč,
- Pomocný zdravotnický personál – 26 652 Kč,
- Ostatní VŠ – 44 359 Kč,
- Farmaceuti – 68 075 Kč,
- Dělníci – 24 533 Kč (Výroční zpráva 2021, 2022).

K 31. 12. 2022 bylo evidováno 953 zaměstnanců. S nedostatkem zdravotnického personálu se potýká téměř každá nemocnice. V nemocnici Břeclav je v současnosti 10 volných pracovních pozic.

6.3.4 SWOT analýza

Informace pro vytvoření SWOT analýzy byly čerpány částečně od pana ředitele Ing. Baťky, dále od tiskové mluvčí, dalších zaměstnanců nemocnice, z výročních zpráv břeclavské nemocnice a dotazníkového šetření, jehož se účastnila veřejnost. Ve SWOT analýze jsou shrnuty silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti Nemocnice Břeclav.

Tabulka 10 SWOT analýza Nemocnice Břeclav

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Prostorný areál nemocnice	Nedostatečná komunikace s veřejností
Iktové centrum	Zadluženost nemocnice
Kvalifikovaní zaměstnanci	Špatná image nemocnice
Nový informační systém	Chybějící marketingové oddělení
Podpora vzdělávání zaměstnanců	Složitá orientace v pavilonech
Strategická poloha v rámci města Břeclav	Zastaralé vybavení
Snížení nákladů za energie	Neaktuální informace na webových stránkách
Investice do nové přístrojové techniky	Neuspokojivá nemocniční strava
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
IT technologie, e-learning	Zvyšující se náklady
Dotační programy	Inflace
Pracovní síla ze zahraničí	Politické vlivy
Plánované připojištění péče	Konkurence velkých zdravotnických zařízení
Výstavba urgentního příjmu	Nedostatek finančních zdrojů ve zdravotnictví
Navýšení platby za státní pojištění	Odchod kvalifikovaných lékařů do fakultních nemocnic a zahraničí
Prezentování na sociálních sítích	Opožděné platby od zdravotních pojišťoven
Zájem veřejnosti o akce nemocnice	

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Nemocnice Břeclav p. o. disponuje velkým areálem i prostorami, nachází se na okraji centra města a je dobře dopravně dostupná – autobusová zastávka v blízkosti vchodu do nemocnice.

V rámci spolupráce na projektu s názvem Zvýšení kvality návazné péče, který byl spolufinancován Evropskou unií, bylo pořízeno přístrojové vybavení na různá oddělení, například magnetická rezonance, kardiologický ultrazvuk, operační mikroskop, defibrilátor, anesteziologický přístroj. Na podzim roku 2020 byl také dokončen projekt na modernizaci nemocničního informačního systému AMIS*HD. Nejnovějším dokončeným projektem je pořízení nové digitální skiografie a CT přístroje.

Břeclavská nemocnice je na základě rozhodnutí Ministerstva zdravotnictví České republiky zařazena do sítě iktových center na území celé ČR a v roce 2018 získala ocenění ESO NGELS AWARDS Q1 2018 – GOLD STATUS.

Zdravotní péče je zajištěna kvalifikovanými zaměstnanci. Plně kvalifikovaní lékaři jak v základních, tak nadstavbových oborech zajišťují obtížné diagnostické a léčebné postupy, především operace. Na průběžném vzdělávání zaměstnanců nejen lékařských, ale i nelékařských oborů se podílí breclavská nemocnice.

Snížení energetických nákladů díky metodě Energy Performance Contracting (EPC) má od roku 2018 do 2028 zajistit úspory až 128 milionů Kč. Jedná se o komplexní službu, která za pomoci modernizace energetického hospodářství docílí snížení nákladů za energie.

Slabé stránky

- Nemocnice Břeclav se dlouhodobě potýká se špatnou pověstí.
- Webové stránky Nemocnice Břeclav jsou málo přehledné, informace u jednotlivých sekcí jsou staré i několik let, nebo úplně chybějí.
- Zadlužení nemocnice z minulých let, ačkoliv výsledky hospodaření za jednotlivé roky v posledních letech jsou ziskové, ovlivňují zpoždění plateb dodavatelům.
- Z výsledků provedeného dotazníkového průzkumu vyplývá, že pacienti nejsou spokojeni s poskytováním informací o dění v nemocnici, nemocniční stravou.
- Břeclavská nemocnice nedisponuje marketingovým oddělením, komunikace s veřejností je zajištěna tiskovou mluvčí nemocnice.
- Orientace v areálu nemocnice je složitá, chybí tabulkové ukazatele.
- Vybavení oddělení i ambulancí je většinou zastaralé a nemoderní.

Příležitosti

- Příležitostí pro Nemocnici Břeclav je zájem veřejnosti o akce, které by mohla v budoucnu pořádat.
- Využití IT technologií na vzdělávání zaměstnanců (e-learning), který po covidové pandemii má čím dál větší rozmach. Různé druhy kurzů a webinářů pro lékaře, zdravotní sestřičky i management.
- Dotační programy – IROP, Národní plán obnovy (hospodářská obnova EU po pandemii koronaviru), program Evropské unie na podporu veřejného zdraví (EU4Health), programy Ministerstva zdravotnictví ČR – na obnovu fyzických a psychických sil pro pracovníky ve zdravotnictví pro rok 2023.
- Příležitostí je prezentace nemocnice na sociálních sítích – založení účtu na LinkedIn, reklamy na webu, Facebook, Instagram, návštěva veletrhů.
- Automatická valorizace plateb byla schválena poslaneckou sněmovnou a vzejít v účinnost by měla od roku 2024, jedná se o automatický výpočet za státní pojištění, který je vypočítán z vyměřovacího základu, jenž bude každým rokem navýšen o polovinu růstu reálné mzdy a součtu růstu cen. Také byl projednán plán na možnosti připojištění péče.

Hrozby

- Současnou hrozbou je inflace, jež meziročně vzrostla o 17,5 %, což má za následek zvýšení nákladů – vyšší ceny potravin, pohonných hmot, energií, dalších služeb.
- Změny v politice – od 9. 3. 2023 nový prezident Petr Pavel.
- Konkurence zdravotnických zařízení, které poskytují komplexní a specializovanou péči – konkrétně nemocnice v Brně.
- Hrozba odchodu kvalifikovaných zaměstnanců, jak do fakultních nemocnic, tak do zahraničí.

6.3.5 Sběr podnětů a informací

Sběr informací, které napomohly k popisu organizace, byly čerpány z webových stránek nemocnice, výročních zpráv Nemocnice Břeclav, vnitřní dokumentace nemocnice, materiálů vydaných Českým statistickým úřadem, Jihomoravským krajem a podobně.

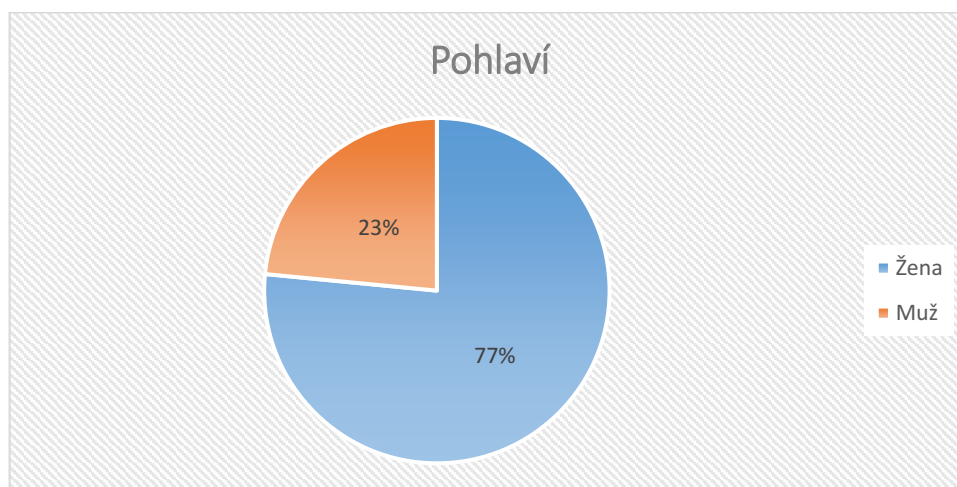
Dále byl vytvořen dotazník určený pro veřejnost, který má za cíl zjistit zpětnou vazbu na komunikaci ze strany nemocnice směrem k pacientům a získat návrhy na zlepšení nejen komunikační strategie této nemocnice.

Dalším zdrojem informací byly nestandardizované rozhovory s panem ředitelem a tiskovou mluvčí, které přispěly k analýze současného interního stavu a objasnění plánů do budoucna.

Dotazník pro pacienty

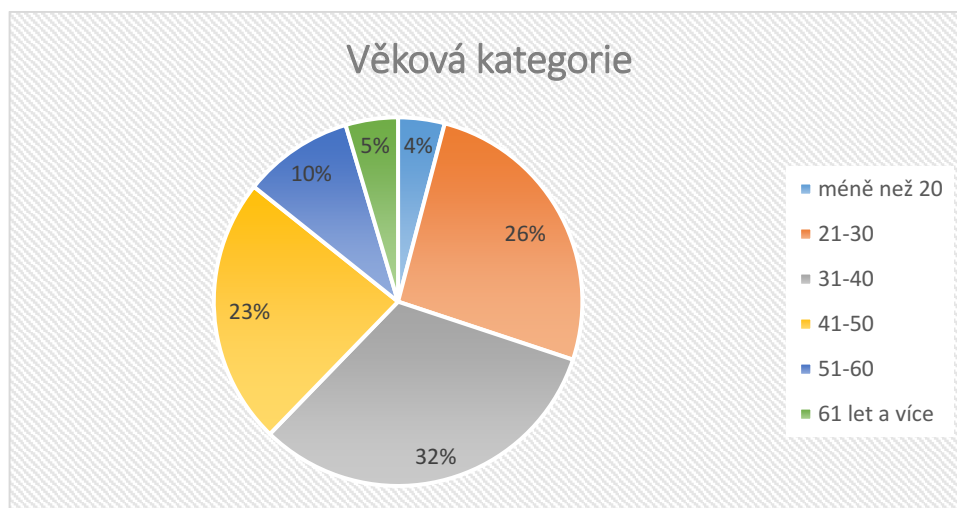
Dotazníkové šetření bylo realizováno pomocí anonymního on-line dotazníku vytvořeného přes platformu Google Forms, který byl sdílen v termínu 16.2. – 24.2. 2023 na facebookových stránkách Nemocnice Břeclav a okolních měst a obcí, webových stránkách nemocnice a Instagramu. Dotazníkové šetření, které je přiloženo v příloze P III, bylo zaměřeno na veřejnost/pacienty breclavské nemocnice. Účelem průzkumu bylo získat zpětnou vazbu na komunikaci ze strany Nemocnice Břeclav, identifikovat oblasti potenciálního zlepšení komunikace, tak i nabídky služeb pro pacienty. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 198 respondentů. Dva dotazníky obsahovaly pouze jednu odpověď, z toho důvodu byly vyřazeny z celkového počtu. Výsledný počet je 196 respondentů různých věkových skupin, dotazník obsahoval celkem 10 otázek. Tři otázky byly otevřené a sedm uzavřených.

První dvě otázky byly zaměřeny na identifikaci respondentů. Dotazník vyplnilo 150 žen (77 %) a 46 mužů (23 %), rozdělených do 6 věkových kategorií – méně než 20 let (8 respondentů), 21–30 let (51 respondentů), 31–40 let (63 respondentů), 41–50 let (46 respondentů), 51–60 let (19 respondentů) a 61 let a více (9 respondentů).



Graf 4 Pohlaví respondentů

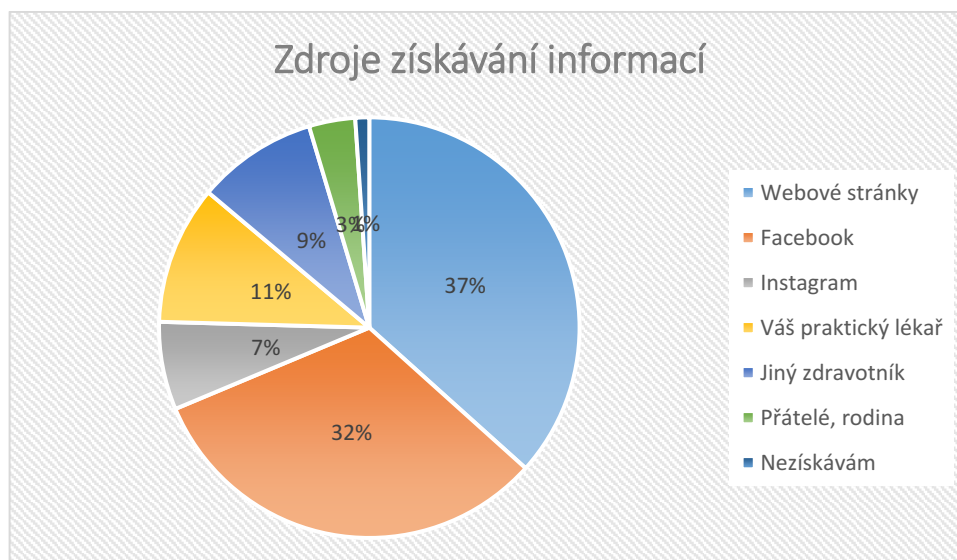
Zdroj: vlastní zpracování



Graf 5 Věková kategorizace respondentů

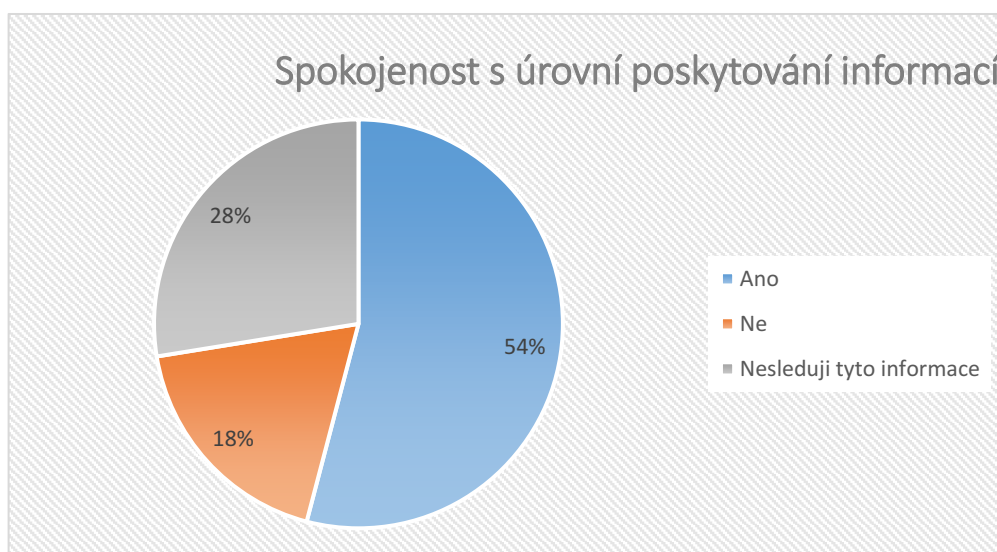
Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní část dotazníku byla zaměřena na způsoby získávání informací o dění v Nemocnici Břeclav. Bylo možné vybrat z vícero možností – 37 % ze všech dotazovaných získává informace z webových stránek, 33 % z Facebookových stránek nemocnice, 7 % na instagramovém účtu nemocnice, 11 % od svého praktického lékaře, 9 % od zdravotnického personálu, 3 % od přátel a rodiny, několik respondentů odpovědělo, že informace nezískávají. 106 respondentů (54 %) je spokojeno s úrovní poskytování informací, 36 respondentů není spokojeno (18 %) a 54 dotazovaných tyto informace nesleduje (28 %). Na základě 84 odpovědí na otevřenou otázku ohledně nespokojenosti nebo nedostatečné informovanosti byly shrnuty následující důvody – nedostačující informace 18 respondentů, 18 respondentů zjišťuje informace, až když je potřebuje, neaktuálnost informací uvedlo 16 respondentů, 12 respondentů si myslí, že stránky jsou nepřehledné, 11 respondentů nepotřebuje informace, 6 respondentů aktuální informace nezajímají a 3 dotazovaní nenavštěvují nemocnici.



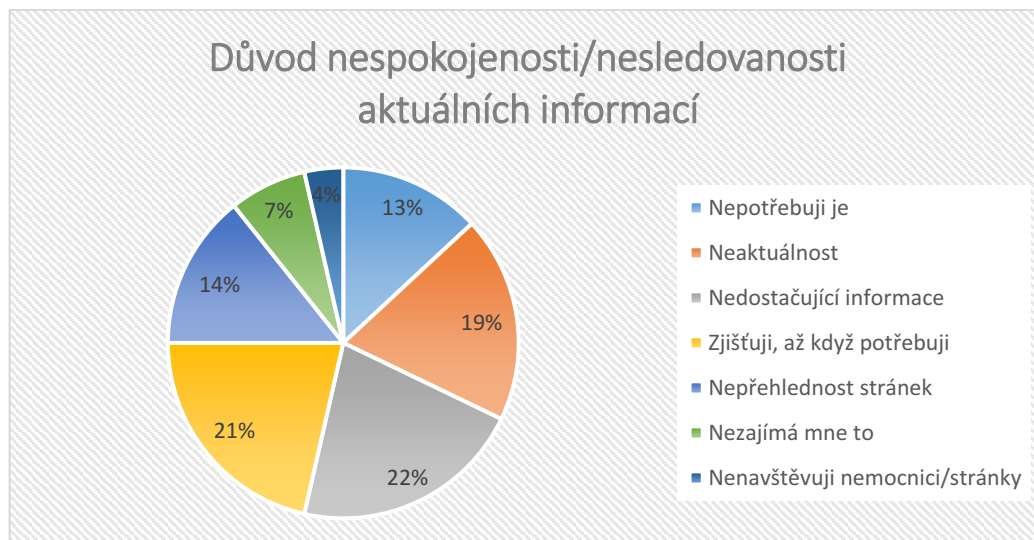
Graf 6 Zdroje získávání informací

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 7 Spokojenost s úrovní poskytování informací

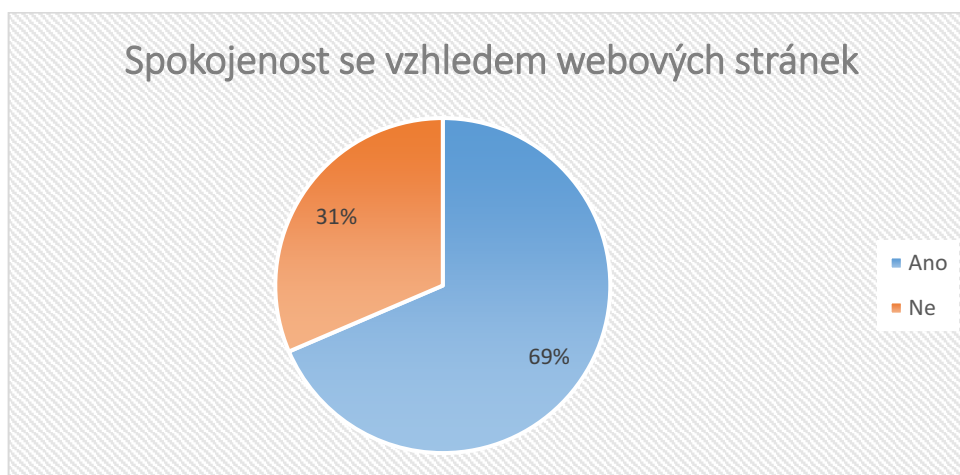
Zdroj: vlastní zpracování



Graf 8 Důvod nespokojenosti/nesledovanosti informací

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla zaměřena na vzhled současných webových stránek Nemocnice Břeclav, tj. zda se respondentům líbí. 135 dotazovaných odpovědělo „ano“ (69 %), 61 dotazovaných „ne“ (31 %).

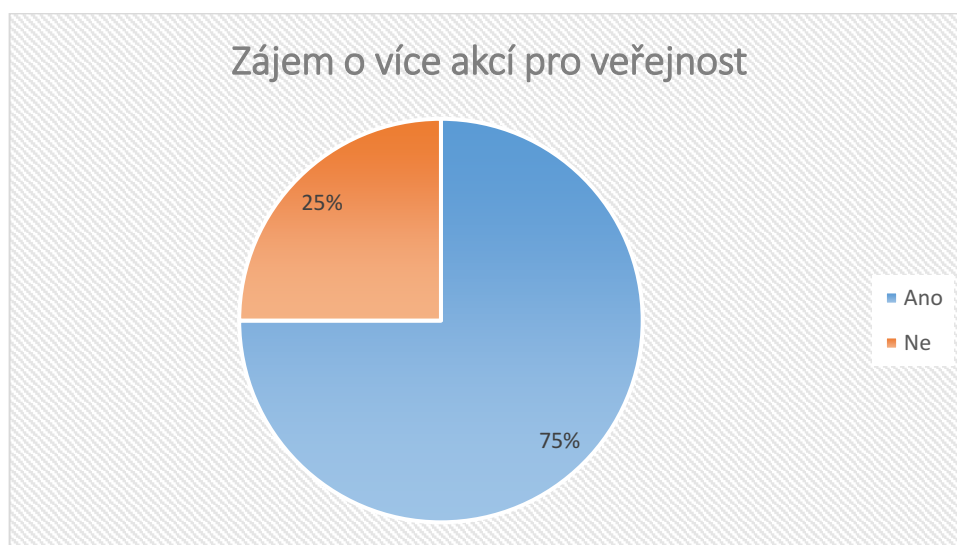


Graf 9 Spokojenost se vzhledem webových stránek Nemocnice Břeclav

Zdroj: vlastní zpracování

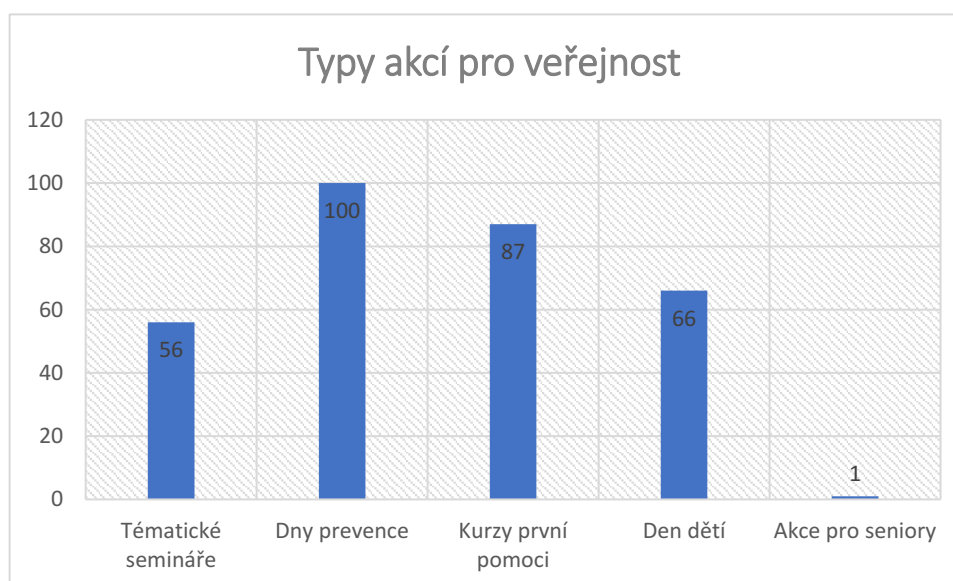
Následující dvě otázky byly zaměřeny na akce pořádané Nemocnicí Břeclav, konkrétně na to, zda by respondenti uvítali více akcí pro veřejnost. 75 % z respondentů by více akcí uvítalo, 25 % by naopak neuvítalo. Druhou otázkou je zjišťováno, o jaké typy akcí by měla veřejnost zájem. Bylo možné označit více možností, celkem bylo zaznamenáno 310 odpovědí od 196 respondentů, 100 respondentů uvedlo zájem o dny prevence, 87 o kurzy první pomoci, 66 o den dětí nebo účast na akci Břeclav dětem, kterou zajišťují Město Břeclav

a Městské muzeum a galerie Břeclav, 56 respondentů by ocenilo tematické semináře a 1 respondent by uvítal akci pro seniory.



Graf 10 Zájem veřejnosti o více akcí

Zdroj: vlastní zpracování

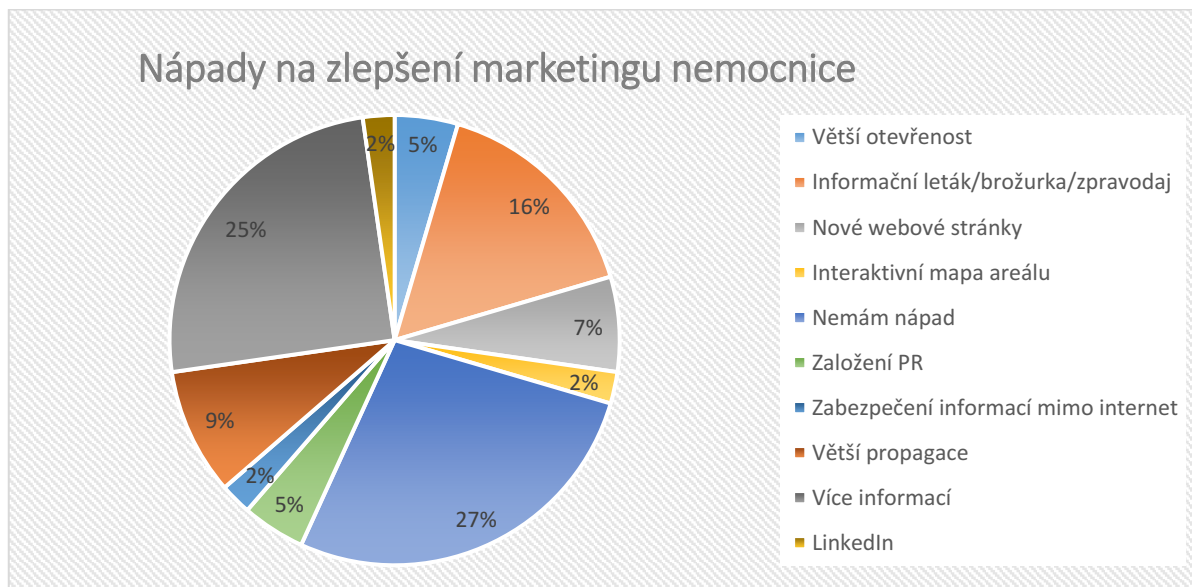


Graf 11 Typy akcí, o které má veřejnost zájem

Zdroj: vlastní zpracování

Další, otevřená otázka měla zjistit, v čem by se Nemocnice Břeclav mohla zlepšit z marketingového hlediska. Na tuto otázku o odpovědělo 50 respondentů. 27 % respondentů nemá nápad, 25 % by uvítalo více informací, 16 % by uvítalo informační leták/brožury/zpravodaj, 9 % nové webové stránky, 9 % větší propagaci nemocnice. Mezi

dalšími zaznamenanými odpověďmi se objevily tyto návrhy: větší otevřenost ze strany nemocnice, založení PR, zabezpečit informace mimo internet, LinkedIn, interaktivní mapa areálu nemocnice, akce pro školy.



Graf 12 Nápady na zlepšení marketingu nemocnice

Zdroj: vlastní zpracování

V poslední otázce měli respondenti možnost vyjádřit se k dotazníku, navrhnout další tipy, jak vylepšit nabídku Nemocnice Břeclav. Mezi zaznamenanými odpověďmi bylo uvedeno: lepší a pestřejší nemocniční strava, kvalitní laktační poradkyně na oddělení šestinedělí, více parkovacích míst, modernější vybavení, orientační tabulky v pavilonech, lepší komunikace ze strany lékařů, on-line objednávání pacientů, zveřejnění nabídky nadstandardních pokojů.

Nestandardizované rozhovory

Byly uskutečněny nestandardizované rozhovory s ředitelem nemocnice Ing. Petrem Baťkou, tiskovou mluvčí Mgr. Eliškou Windovou, byly doplněny o poznatky dalších zaměstnanců nemocnice. Cílem rozhovorů bylo zjistit aktuální situaci v Nemocnici Břeclav z marketingového i hospodářského hlediska a upřesnit vize a cíle nemocnice. Ochotně byly sděleny a objasněny informace o interních procesech, byly projednány plány vedení nemocnice, tj. na co se bude v budoucnu soustředit, co se bude v dohledné době realizovat, jak probíhá komunikace se zaměstnanci i veřejností ze strany vedení Nemocnice Břeclav.

Marketingová komunikační strategie je převážně zajišťována tiskovou mluvčí Nemocnice Břeclav, její pracovní úvazek je ale zkrácený. Přesně definovanou strategií nemocnice nemá,

vše funguje spíše intuitivně. Náplní práce tiskové mluvčí je komunikace s médii, veřejností, zveřejňování informací o plánovaných i minulých událostech, propagace Nemocnice Břeclav a také její prezentace na veřejných akcích, jako jsou například veletrhy.

Na konci ledna 2023 byl založen účet na sociální síti Instagram, který je ve správě zaměstnance nemocnice Jana Netopilíka, který současně fotoaparátem dokumentuje aktuální dění v Nemocnici Břeclav.

Vedení nemocnice si je vědomo, že je potřeba zlepšit komunikaci s veřejností i zaměstnanci. Zvažuje proto vydání občasníku, který bude informovat o aktuálních novinkách. Marketingové oddělení prozatím z finančních důvodů neplánuje zřídit.

Probrány byly také dotační programy, které umožnily pořízení, případně obměnu starého přístrojového vybavení (CT, digitální skiagrafický přístroj, magnetická rezonance, kardiologický ultrazvuk, defibrilátor, endoskopickou věž, operační mikroskop a kamerový systém atd.)

Ředitel nemocnice plánuje výměnu zhruba 200 patientských lůžek, které zabezpečí komfort a bezpečnost pacientům i zdravotnickému personálu. Blíží se druhá fáze EPC projektu, která je zaměřena na výstavbu fotovoltaických panelů na střechu budov. Také je schválena přestavba části pavilonu D na urgentní příjem. Největší hrozbou podle současného ředitele břeclavské nemocnice je nedostatek kvalifikovaného personálu, konkurenční výhodou Nemocnice Břeclav oproti nejbližším okolním nemocnicím jsou akreditované obory, které umožní doplnění vzdělání svým zaměstnancům.

7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Nemocnice Břeclav je nemocnicí okresního typu, která poskytuje diagnostickou, léčebnou, ošetrovatelskou péči a také je významným regionálním zaměstnavatelem.

Pro analýzu prostředí byly využity různé metody, včetně PEST analýzy, SWOT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dále byl sestaven dotazník pro veřejnost (pacienty) a proveden nestandardizovaný rozhovor s ředitelem nemocnice, tiskovou mluvčí a dalšími zaměstnanci.

Makroprostředí Nemocnice Břeclav bylo popsáno PEST analýzou. Značný vliv nejen na ekonomické faktory, ale také i na vnitřní prostředí nemocnice měla koronavirová pandemie.

Porterovým modelem pěti konkurenčních sil byly zjišťovány informace o mezoprostředí. Vysokou vyjednávací sílu mají odběratelé (pacienti), střední vyjednávací sílu současná konkurence a dodavatelé, nízkou pak substituty a nová konkurence.

SWOT analýzou, tedy analýzou vnitřního prostředí nemocnice, bylo zjištěno, že významnými silnými stránkami nemocnice jsou investice do přístrojového vybavení, které umožnilo pořízení magnetické rezonance, operačního přístroje, nového CT přístroje a digitální skiografie atd. Nemocnice Břeclav je také zařazena mezi iktová centra působící na území České republiky. Zdravotní péči poskytují kvalifikovaní zaměstnanci a dbá se na jejich průběžné vzdělávání. Nemocnice má několik slabých stránek, včetně špatné image, dluhů z minulých let, nepřehledných a neaktuálních informací na webových stránkách a nedostatečné komunikace ze strany nemocnice. Příležitostí pro Nemocnici Břeclav může být zájem veřejnosti o akce, dotační programy na podporu a obnovu veřejného zdraví a také možné využití sociálních sítí k prezentaci nemocnice. Hlavní hrozbou pro břeclovskou nemocnici je nárůst nákladů, inflace, možná konkurence specializovaných pracovišť brněnských nemocnic, odchod kvalifikovaných zdravotníků do fakultních nemocnic nebo zahraničí a nejasná politická situace.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pacienti jsou pouze z 54 % spokojeni s úrovní poskytování služeb, nejčastěji získávají informace z webových a facebookových stránek. Důvodem nespokojenosti jsou nedostačující, neaktuální informace a nepřehlednost stránek. Se vzhledem webových stránek je spokojena nadpoloviční většina respondentů (69 %). Třičtvrtě dotazovaných by uvítalo více akcí pro veřejnost organizovaných Nemocnicí Břeclav. Největší zájem by byl o dny prevence, kurzy první pomoci, poté o Den dětí a tematické semináře. Mezi nápady respondentů na zlepšení marketingu nemocnice patří

například nové webové stránky, informačně-propagační tiskoviny, založení PR a účtu na LinkedIn. Primárně by ale uvítali více informací o aktuálním dění, jednotlivých odděleních nebo ošetřujícím personálu.

Velkým přínosem pro stanovení poslání, vize a strategie nemocnice byl rozhovor s ředitelem břeclavské nemocnice Ing. Petrem Bařkou. Rozhovory byly doplněny informacemi od tiskové mluvčí Mgr. Elišky Windové a dalšími zaměstnanci. Cílem rozhovorů bylo posoudit současný stav nemocnice z ekonomického, personálního i aktuálního marketingového hlediska a zjistit, které silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti pro nemocnici vedení nemocnice spatřuje.

Nemocnice Břeclav má své oficiální stránky na sociálních sítích Facebook a Instagram, informace jsou pravidelně zveřejňovány na webových stránkách. Vedení nemocnice zvažuje vydávání občasníku, ve kterém by byly prezentovány novinky z nemocnice a který by byl přínosný veřejnosti i zaměstnancům.

Výsledky analýz byly použity jako základ pro projektovou část diplomové práce.

8 PROJEKTOVÁ ČÁST

V projektové části diplomové práce je na základě analýz prostředí navržena marketingová strategie Nemocnice Břeclav, p. o.

8.1 Návrh marketingové strategie Nemocnice Břeclav

Základem pro stanovení marketingové strategie je dozvědět se, jaké má v této oblasti vedení nemocnice představy. Vize a další informace byly projednány s vedením Nemocnice Břeclav v průběhu nestandardizovaných rozhovorů.

Návrh marketingové strategie je rozdělen do dvou hlavních kroků. Prvním cílem je zlepšení marketingového řízení, které bude zabezpečeno vytvořením marketingového oddělení. V současnosti zajišťuje marketing, přesněji komunikaci s veřejností, tisková mluvčí. Ačkoliv vedení nemocnice momentálně nezvažuje zřízení marketingového oddělení z finančních důvodů, toto oddělení by mohlo napomocť zlepšit celkový obraz nemocnice před pacienty, sponzory, zaměstnanci a spolupracujícími organizacemi.

Druhým cílem je zlepšení pověsti nemocnice, šíření jejího dobrého jména, poskytování kvalitní péče a udržení si dominantního postavení ve svém regionu.

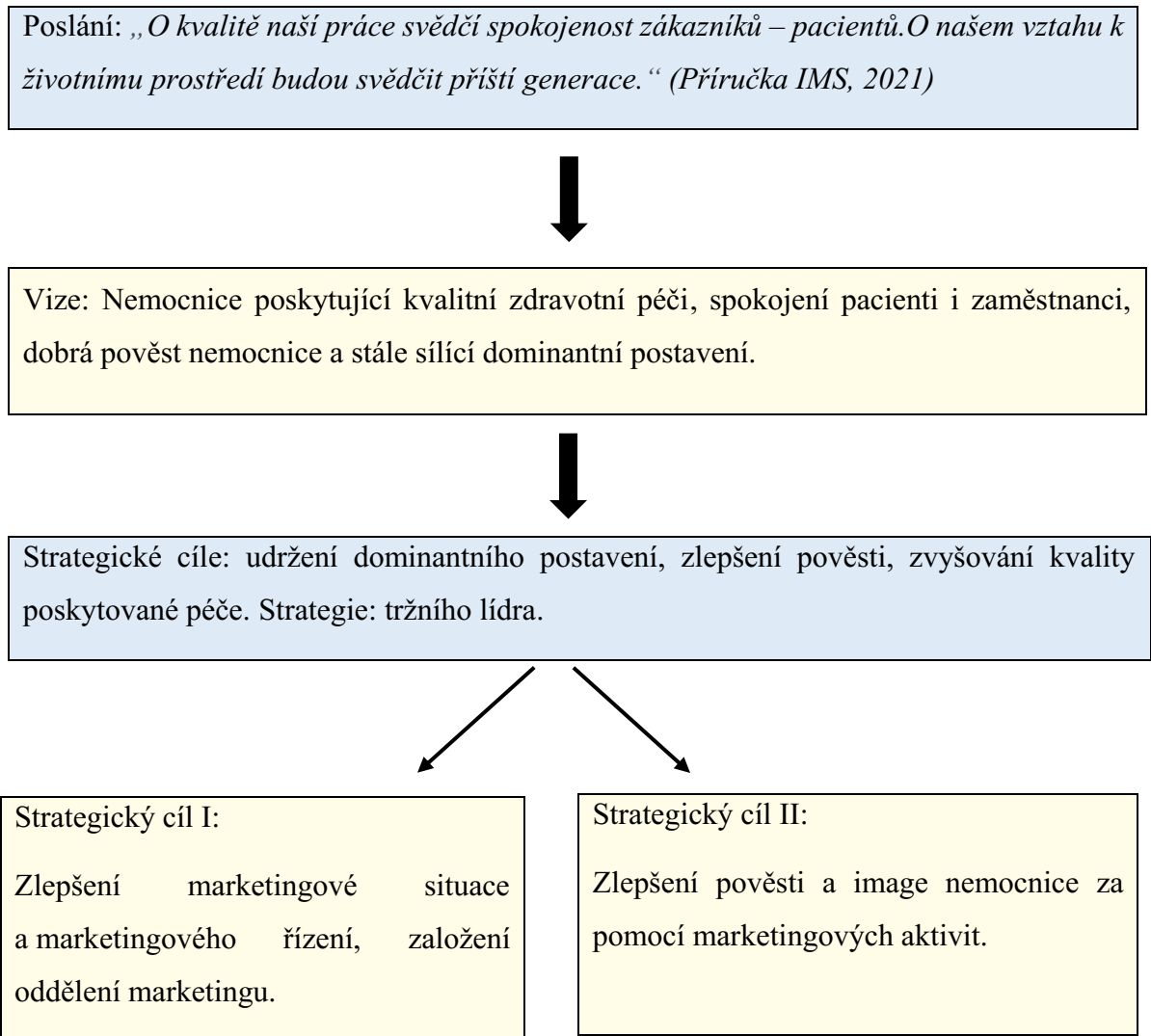
8.1.1 Stanovení poslání, vize a strategie nemocnice

Část informací potřebných k sestavení vize, poslání a strategie je zveřejněno na webových stránkách Nemocnice Břeclav, část v interních dokumentech nebo nejsou zveřejněné.

Poslání Nemocnice Břeclav je hůře dohledatelné. V příručce integrovaného manažerského systému (IMS) bylo ale nalezeno toto:

„O kvalitě naší práce svědčí spokojenost zákazníků – pacientů. O našem vztahu k životnímu prostředí budou svědčit příští generace.“ (Příručka IMS, 2021)

Břeclavská nemocnice nemá přesně definovanou jednotnou vizi, ale představu o ní můžeme vyvodit z jednotlivých oblastí politiky nemocnice, kterými jsou: rozvoj, poskytování kvalitních zdravotních služeb, minimalizace rizik při provádění činností, spokojenost pacientů a zaměstnanců, zlepšení image nemocnice, udržení si dominantního postavení, vzdělávání zákazníků a veřejnosti. Jednotlivá oddělení mají zpracovány své vize v interních dokumentech.



Tabulka 11 Poslání, vize a strategické cíle Nemocnice Břeclav

Zdroj: vlastní zpracování

Nemocnice Břeclav nemá aktuálně vypracovanou žádnou strategii v oblasti marketingu. Taková strategie by měla korespondovat s posláním a vizemi nemocnice a odrážet její současné postavení na trhu. Z tohoto důvodu by se měla soustředit na vylepšení pověsti a image nemocnice, zkvalitňování poskytované péče, zvyšování spokojenosti pacientů s poskytovanou péčí, udržení či posílení dominantního postavení na trhu.

Strategií, jež by odrážela současnou situaci nemocnice a její požadavky, by dle Kotlera a Kellera mohla být strategie tržního lídra, jejímž cílem je udržení dominantního postavení na trhu a zvýšení poptávky a rozvoj služeb.

Stanovení strategických cílů

Ve strategickém rámci Nemocnice Břeclav, příspěvková organizace jsou zveřejněny následující priority:

- 1) Uplatňovat mezinárodní normy v systému řízení kvality, environmentu, hospodaření s energií a BOZP.
- 2) Zvyšování úrovně spokojenosti pacientů, zainteresovaných stran a dalších zákazníků. Udržení, posílení dominantního postavení.
- 3) Vyrovnané hospodaření nemocnice, uplatňování protikorupčních principů.
- 4) Kvalita péče zajištěna špičkovými odborníky, plánované vzdělávání pracovníků.
- 5) Kvalita a efektivnost procesů, IT podpora, špičkové technologie pro diagnostickou, ošetrovatelskou, léčebnou a rehabilitační péči. (Příručka IMS, 2021)

Cíle jsou obecné, nespecifikované, bez bližšího časového určení, tudíž nejsou SMART. Proto nová marketingová strategie bude stanovena podle SMART pravidla.

S = specifický = jasně stanovené, konkrétní cíle – zavedení nového marketingového oddělení, zlepšení pověsti a spokojenosti pacientů

M = měřitelný = lze změřit cíl, více pozitivně vyplněných dotazníků spokojenosti, recenzí.

A = akceptovatelný = cíle jsou dosažitelné a akce jsou akceptovatelné vedením nemocnice.

R = realistický = zlepšení image, komunikace a povědomí o nemocnici je žádoucí, cílů lze dosáhnout a jsou reálné.

T = časově sledovatelný = projekt je časově vymezen od 9/2023 do 5/2024.

Na základě výsledků analytické části diplomové práce a v souladu se strategickým rámcem a politikou Nemocnice Břeclav jsou stanoveny dva strategické cíle:

- **Strategický cíl I:** Cílem strategického cíle I je zlepšení současné marketingové situace a marketingového řízení Nemocnice Břeclav, která bude zajištěna vytvořením marketingového oddělení.
- **Strategický cíl II:** Strategický cíl II bude mít za úkol zlepšit pověst nemocnice, udržet její dominantní postavení, propagovat Nemocnici Břeclav a zvýšit kvalitu poskytované péče, která bude zajištěna marketingovými akčními plány.

Strategický cíl II bude řízen marketingovým oddělením a bude plynule navazovat na strategický cíl I.

8.2 Návrh marketingového oddělení

Marketingové oddělení není v břevclavské nemocnici ustanoveno, jednotlivé úkoly jsou rozprostřeny mezi personál. Nynější komunikaci a marketingové aktivity Nemocnice Břevclav jsou převážně zajišťovány tiskovou mluvčí, jejíž funkce spadá pod úsek ředitele. Marketingové aktivity jsou obvykle intuitivním plánem, nejsou systematické a řídí se tím, co je v současnosti zapotřebí. Marketingové plány byly v posledních letech ovlivněny koronavirovou pandemií a až teprve v roce 2023 je možné určité marketingové akce zrealizovat. Interní komunikace je zajišťována top managementem nebo zaměstnanci na interním portále intranet a není sjednocená. O správu Instagramu se stará jeden ze zaměstnanců, aktualizace webových stránek probíhá pod dohledem IT oddělení. Zřízení marketingového oddělení a jeho implementace do organizační struktury by mohlo napomocť dosáhnout marketingových cílů a zkoordinovat marketingové řízení. Vedení nemocnice si je vědomé významu strategického marketingového řízení, které umožní získat nové pacienty a zároveň přinést výhodu v konkurenčním boji, a také důležitosti komunikace směrem k veřejnosti i zaměstnancům.

Pracovní náplň marketingového úseku bude v souladu se stanovenými strategickými cíli. Hlavními stanovenými úkoly jsou:

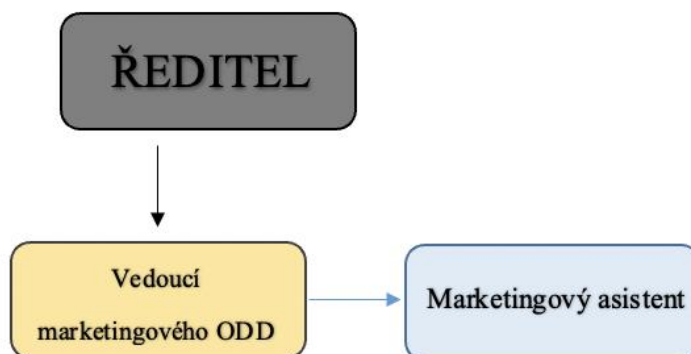
- zlepšení pověsti a image nemocnice,
- vliv na spokojenost zaměstnanců a pacientů,
- udržení dominantního postavení a poskytování kvalitní péče,
- pozitivní ovlivnění potencionálních sponzorů, spolupracujících organizací, zřizovatele a dodavatelů.

Je nutné seznámit personál břevclavské nemocnice s benefity a významem marketingového úseku, proto bude ředitel nemocnice o jeho zřízení a náplni informovat vedoucí lékaře jednotlivých oddělení na poradách, náměstkyně pro ošetrovatelskou péči Mgr. Barbora Talacková bude dále informovat vrchní sestry. Následně primáři a vrchní sestry seznámí své podřízené o důležitosti vnitřní a vnější komunikace a marketingovém řízení.

8.2.1 Struktura marketingového oddělení

Navržený marketingový úsek bude pod přímým vedením ředitele nemocnice a řídit jej bude vedoucí marketingu, který zároveň zastane funkci tiskové mluvčí Nemocnice Břevclav. Vedoucí marketingového úseku bude mít na starost marketingové řízení, vypracování

marketingového plánu aktivit a kontrolu plnění. Všechny aktivity budou konzultovány s ředitelstvím nemocnice. Přímým podřízeným vedoucího marketingového úseku je marketingový asistent.



Obrázek 8 Návrh marketingového úseku

Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí marketingového oddělení bude zabezpečovat komunikaci se subjekty (médiá, sponzoři, dodavatelé a pacienti), měl by zastávat funkci tiskové mluvčí, zároveň plánovat, vytvářet a umět načasovat vhodné marketingové aktivity a zabývat se fundraisingem neboli hledáním finančních zdrojů. Vedoucí marketingu by měl mít komplexní přehled o aktivitách, umět je vytvářet a propagovat, veškeré marketingové akce by měl konzultovat s vedením nemocnice. Mezi požadavky na pozici vedoucího marketingového úseku patří příjemné vystupování a komunikativnost, organizační a řídicí schopnosti, ale i invence a novátorství. Vedoucí na této pozici by měl mít vysokoškolské vzdělání (zakončené nejlépe titulem magister nebo inženýr), zkušenosti s marketingem jsou výhodou. K dalším žádoucím dovednostem patří znalost anglického případně německého jazyka, uživatelská znalost práce s počítačem (především grafickými editory) nebo řidičské oprávnění.

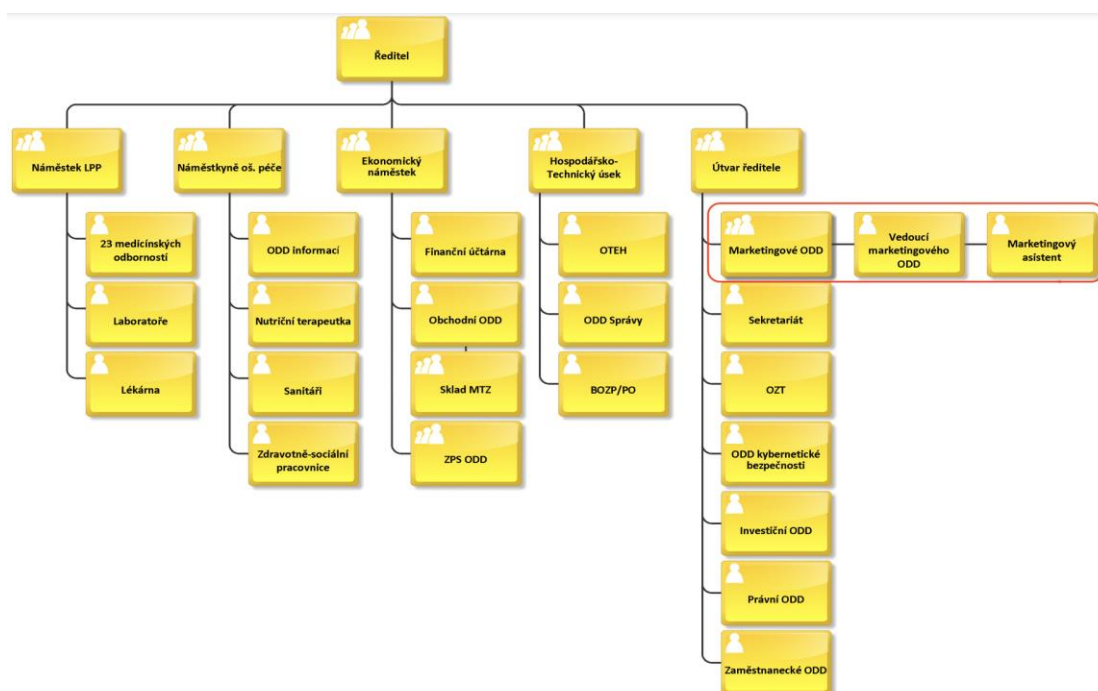
Marketingový asistent bude podřízen vedoucímu marketingového úseku a bude mít na starost interní komunikaci, motivaci zaměstnanců a zpracování událostí pro zaměstnance formou měsíčního přehledu, který bude zveřejněn na interních stránkách nemocnice. Také bude spolupracovat na tvorbě letáků a marketingových akcí, aktualizacích facebookových a instagramových stránek, vyhodnocovat spokojenost a připomínky zaměstnanců a provádět průběžné průzkumy trhu. Základními požadavky na tuto pozici budou komunikativnost, znalost počítačových a grafických programů, kreativnost a nápaditost s citem pro detail, základní znalost alespoň 1 cizího jazyka, výborný psaný projev. Požadováno bude alespoň nižší vysokoškolské vzdělání (titul Bc.).

8.2.2 Implementace do organizační struktury

Nemocnice Břeclav, p. o. zaměstnává necelých tisíc zaměstnanců, má 419 lůžek a ročně poskytuje péči okolo 20 000 pacientům, řadí se mezi střední kategorií nemocnic, a proto prozatím bude marketingový úsek zajištěn dvěma zaměstnanci. Zařazení marketingového oddělení do organizační struktury by mohlo napomoci ucelit celkovou strategii nemocnice, zefektivnit komunikaci s pacienty i zaměstnanci a posílit budování dobré pověsti.

Vedení nemocnice si je vědomo, že k tomu, aby byli pacienti i zaměstnanci spokojeni, je zapotřebí s nimi komunikovat, informovat je o aktuálním dění a plánech a v neposlední řadě se jich doptávat na možnosti zlepšení. Proto marketingové oddělení stejně jako ostatní oddělení spadá pod útvar ředitele. Vedoucí pracovník marketingového úseku informuje ředitele o chodu oddělení, plánech a plnění činností. Nezbytná je spolupráce s ostatními zaměstnanci a odděleními v nemocnici, například s oddělením nemocniční informatiky a telekomunikací (ONIT), oddělením interního auditu a náměstký (top management).

Na obrázku číslo 9 je návrh implementace marketingového oddělení do zkrácené verze organizační struktury.



Obrázek 9 Začlenění marketingového oddělení do zkrácené verze organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování

Přijímací řízení

Se vznikem nového oddělení vznikají i nové pracovní příležitosti. Informace k přijímacímu řízení budou zveřejněny na webových stránkách nemocnice v sekci kariéra, dále na sociálních sítích a na internetových pracovních portálech. Specifikace pracovních požadavků na nové pozice jsou uvedeny v kapitole 8.2.1. Pozice vedoucího marketingu bude ještě před zahájením přijímacího řízení přednostně nabídnuta tiskové mluvčí, a to z důvodu jejích znalostí z oboru a zkušeností s břeclavskou nemocnicí. V případě odmítnutí pracovní nabídky bude vypsáno výběrové řízení i na vedoucího marketingového úseku. Životopisy a motivační dopisy budou zájemci odesílat na personální oddělení, které uskuteční předvýběr kandidátů a následně je pozve na osobní pohovor, kterého se bude účastnit i ředitel nemocnice. Sdělení o přijetí či nepřijetí kandidáta do pracovního poměru bude odesláno písemně do 30 dnů od data konání přijímacího pohovoru.

Zázemí pro pracovníky marketingového oddělení

Pro nově zřízené marketingové oddělení je potřebné najít kancelář v těsné blízkosti ředitelství, a to v pavilonu F (ředitelství) v prvním patře. Součástí pracoviště budou dva kancelářské stoly, čtyři židle, skříň určena k ukládání dokumentů a police. Technické vybavení budou tvořit dva výkonné stolní počítače, multifunkční tiskárna, tablet, pevná telefonní linka a jeden mobilní telefon. V případě potřeby bude zakoupeno další vybavení.

Realizace strategického cíle I

Po výběrovém řízení budou s kandidáty nového marketingového oddělení sepsány pracovní smlouvy na dobu určitou na jeden rok, se zkušební dobou na 6 měsíců. V pracovní smlouvě bude mimo jiné sepsána pracovní náplň, kompetence a termín nástupu do zaměstnání, jehož dnem bude uveden marketingový úsek do provozu. V den nástupu bude představen vedoucí a asistent marketingového oddělení celému útvaru ředitele, který se nachází v pavilonu F. Současně bude zveřejněna aktualita o zahájení provozu na interních stránkách nemocnice, aby byli informováni všichni zaměstnanci Nemocnice Břeclav.

8.2.3 Časová analýza

Časová analýza zahrnuje kroky pro vytvoření marketingového úseku. Prvotním krokem je analytická fáze, která určí potřebu vzniku marketingového oddělení, následně sepsání plánu a informování zaměstnanců o vzniku tohoto oddělení. Plánovací fáze spočívá ve vytvoření dvou pracovních míst na pozici vedoucího a asistenta marketingového oddělení, inzerci

pracovní příležitosti, výběrovém přijímací řízení a následném obsazení pracovních míst. Příprava kanceláře, začlenění nového oddělení do organizační struktury dle návrhu organizační struktury na obrázku číslo 9 a implementace jsou dalšími kroky. Činnosti jsou na sebe navázány. Tato část projektu bude zahájena v září 2023, důvodem je momentální vytíženost vedení nemocnice s jinými plánovanými projekty.

Tabulka 12 Časová analýza zřízení marketingového oddělení

Název činnosti	Doba trvání	2023			
		9.	10.	11.	12.
Analýza současného stavu marketingu	1 měsíc	X			
Návrh, reorganizace marketingového oddělení	1 měsíc	X			
Inzerce nových pracovních míst	1 měsíc	X			
Výběr kandidátů, přijímací řízení	2 měsíce		X	X	
Příprava pracovního zázemí	2 měsíce		X	X	
Obsazení pracovních míst	1 měsíc			X	
Vytvoření struktury marketingového oddělení	1 měsíc			X	
Zahájení provozu	1 měsíc				X
Začlenění marketingového oddělení do organizační struktury	1 měsíc				X

Zdroj: vlastní zpracování

8.2.4 Nákladová analýza

V nákladové analýze jsou zahrnuty dílčí části nákladů, které vedou k vytvoření marketingového oddělení Nemocnice Břeclav. Nákladová analýza je navázána na časovou analýzu. Mezi náklady jsou uvedeny investice, které souvisejí se zřízením marketingového úseku – analýza prostředí, inzerce a přijímací řízení, vybavení pracovního zázemí a také mzdy dvou budoucích pracovníků. Příprava i samotné výběrové řízení jsou zahrnuty v platech zaměstnanců personálního oddělení, časová náročnost je vymezena na 32 hodin. Analýza prostředí pro vznik marketingového úseku je obsažena v platu tiskové mluvčí.

Příprava kanceláře zahrnuje náklady na technické vybavení (2x počítač, tablet, pevná linka, mobilní telefon, multifunkční tiskárna) a nábytek, jedná se o jednorázové výdaje. Podle potřeb personálu bude dokoupeno další vybavení. Měsíční náklady na mzdy nových zaměstnanců byly stanoveny tak, aby byly přijatelné ze strany nového personálu a zároveň byly únosné pro nemocnici. Přesná výše nákladů na mzdy bude v režii ředitele nemocnice.

Tabulka 13 Nákladová analýza zřízení marketingového oddělení

Název činnosti	Výše nákladů (v Kč)
Analýza současného marketingu	0 (v platu tiskové mluvčí)
Náklady na výběrové řízení a inzerci	0 (v platu personální)
Příprava kanceláře a její vybavení	73 000
Náklady na mzdy nových zaměstnanců	65 000/měsíc; 780 000/rok
Náklady celkem	876 000

Zdroj: vlastní zpracování

8.2.5 Riziková analýza

Analýza rizik, která provázejí vznik nového marketingového oddělení, je znázorněna v tabulce číslo 14. Rizikové situace, které mohou ohrozit projekt, je vhodné identifikovat dříve, než bude samotný projekt zahájen, aby byla přijata opatření k jejich eliminaci.

Tabulka 14 Riziková analýza zřízení marketingového oddělení

Riziková situace	Pravděpodobnost vzniku	Stupeň dopadu
Nedostatek financí na nově vzniklé oddělení	Vysoký	Střední
Nedodržení časového sledu reorganizace	Střední	Nízký
Výběr nevhodných kandidátů	Střední	Vysoký
Vyjádření nespokojenosti současných zaměstnanců s reorganizací	Nízká	Střední
Neefektivita fungování nového oddělení	Nízká	Střední
Nedostatečná komunikace se spolupracujícími odděleními	Nízký	Nízký
Neporozumění důležitosti marketingového řízení	Střední	Vysoký

Zdroj: vlastní zpracování

Proces zřizování marketingového oddělení se může setkat s několika rizikovými situacemi. Jako málo pravděpodobná, s minimálními dopady byla vyhodnocena nedostatečná komunikace spolupracujících oddělení, jelikož interní komunikace je v břeclavské nemocnici mezi odděleními na velmi dobré úrovni. Neefektivní fungování marketingového úseku se nepředpokládá, ovšem stupeň dopadu tohoto rizika je na střední úrovni, vhodným protiopatřením jsou pravidelné kontroly plnění plánů a cílů. Strategie politiky Nemocnice Břeclav, se kterou jsou obeznámeni všichni zaměstnanci, je zaměřena na rozvoj nemocnice, posílení dominantního postavení a otevřenou komunikaci s personálem, tudíž zaměstnanci budou obeznámeni se vznikem marketingového oddělení a bude jim vysvětlena jeho důležitost. V případě nespokojenosti s reorganizací bude situace projednána a budou navržena opatření předcházející případné nespokojenosti. Současně je potřebné zaměstnancům vysvětlit důležitost marketingového řízení, jakých cílů chce nemocnice díky marketingovému oddělení dosáhnout, jak bude oddělení začleněno do organizační struktury, aby se eliminovaly negativní ohlasy. Vznik marketingového úseku je plánován s dostatečnou časovou rezervou, bude průběžně kontrolován časový harmonogram plnění termínů, proto se neočekává zpoždění realizace, a je ohodnocen nízkým stupněm dopadu.

Nedostatek finančních prostředků byl ohodnocen vysokou pravděpodobností z důvodu zadluženosti nemocnice a zvyšujících se nákladů na poskytování zdravotní péči, situace může být eliminována správným nákladovým a časovým propojením, příspěvkem od zřizovatele, sponzory. S vysokým hodnocením stupně dopadu byl identifikován výběr nevhodných budoucích zaměstnanců z důvodu možného nabourání kolektivu a součinnosti práce. Aby se eliminovalo riziko výběru nevhodných pracovníků, je potřebná pečlivá práce personálního oddělení při výběru vhodných kandidátů.

8.3 Marketingový návrh na zlepšení pověsti a propagace

Druhý strategický cíl je zaměřen na zlepšení image, pověsti, udržení dominantního postavení na trhu a propagaci Nemocnice Břeclav. Tento krok navazuje na první strategický cíl a je realizován prostřednictvím marketingových aktivit, které jsou zaměřeny na externí a interní komunikaci.

Realizaci marketingových aktivit bude mít na starost marketingové oddělení, všechny aktivity budou projednány s vedením nemocnice, které si uvědomuje důležitost komunikace jak se zaměstnanci, tak s veřejností. Kromě zvyšování informovanosti zaměstnanců a pacientů mohou mít jednotlivé aktivity vliv i na potenciální klienty, kteří mohou

následně mít větší zájem o poskytované služby, což zvýší příjmy za poskytovanou zdravotní péči. Ke 30. výročí založení Nemocnice Břeclav bylo vytvořeno video s virtuální prohlídkou nemocnice, proto nebude tvorba nového videa zařazena mezi plánované akce. Návrh marketingových aktivit Nemocnice Břeclav je sepsán v akčním plánu v tabulce číslo 15. Za všechny akční marketingové aktivity je odpovědný vedoucí marketingového oddělení.

Tabulka 15 Marketingové akční plány

Marketingový akční plán aktivit Nemocnice Břeclav	
Cíl: Zlepšení pověsti a image nemocnice, propagace a udržení postavení na trhu	
Externí komunikace	Informační leták o Nemocnici Břeclav, p. o. Občasník Aktivity na sociálních sítích – Facebook, Instagram, LinkedIn Nové webové stránky Seminář o operační léčbě obezity (bariatrii) Veřejné akce – den prevence, den dětí, první pomoc lidem
Interní komunikace	Intranet Občasník

Zdroj: vlastní zpracování

8.3.1 Externí komunikace

Nemocnice Břeclav komunikuje s veřejností prostřednictvím oficiálních webových stránek, sociální sítě Facebook a nově na Instagramu. Komunikaci s médii zajišťuje tisková mluvčí. Po zřízení marketingového úseku bude externí komunikace zajištěna vedoucím marketingového oddělení. Zpravodaj ani žádnou jinou pravidelnou publikaci nemocnice nevydává, ale zvažuje vydávání občasníku, ve kterém by byly uváděny nejnovější události a úspěchy. Z dotazníkového šetření vyplývá, že značná část respondentů projevila zájem o veřejné akce pořádané breclavskou nemocnicí, bylo by tedy dobré tento zájem využít ve prospěch propagace Nemocnice Břeclav. Cílem externí komunikace je zlepšení pověsti, image, udržení postavení na trhu, zlepšování spokojenosti pacientů a kvality zdravotní péče, případně zvýšení zájmu o zdravotní služby u nových klientů.

Informační leták o Nemocnici Břeclav, p. o.

Vytvoření prospektu o Nemocnici Břeclav bude mít za cíl oslovit širokou veřejnost a předat jí základní informace o odděleních, ambulancích, ordinační době lékařské služby první pomoci pro děti i dospělé.

Informační leták bude mít rozměr A5, podklad letáku bude tvořit fotografie budovy breclavské nemocnice. Leták by měl být graficky zajímavý, jeho součástí by měly být kontaktní informace a logo nemocnice. Obsah a grafická stránka prospektu bude zajištěna vedoucím pracovníkem marketingového oddělení, který se postará i o distribuci letáku do okolních ordinací lékařů, měst a obcí a zdravotních středisek. Plánovaný počet vytisknutých letáků je 1500 kusů.

Občasník

Tištěný občasník bude obsahovat informace o aktuálním dění v nemocnici, budou zde zveřejněny naplánované akce pro veřejnost, novinky v poskytované léčbě a péči, rozhovory s vybranými lékaři, certifikace a akreditace nemocnice a pracovišť, články prevenci a zdravém životním stylu a jiné. Prostřednictvím občasníku budou získávat informace i pacienti, kteří nemají přístup na internet.

Na občasníku bude spolupracovat vedoucí marketingového oddělení a marketingový asistent, úvodní slovo bude mít na starost ředitel nemocnice. Předpokládá se vydání 3x do roka a bude zveřejněn v elektronické verzi také na webových stránkách nemocnice, Facebooku a Instagramu, dále bude přístupný i na interních stránkách nemocničního portálu pro zaměstnance. Předpokládaný rozsah občasníku je 8 stran a náklad 1000 výtisků.

Aktivity na sociálních sítích – Facebook, Instagram, LinkedIn

Aktivity na sociálních sítích jsou v posledních letech velmi důležitým prvkem, obzvláště pro mladé lidi. Sociální sítě slouží k prezentování nemocnice před širokou veřejností. Nemocnice Břeclav má aktivní facebookový a instagramových profil a pravidelně na něm zveřejňuje novinky z dění, úspěchy nemocnice, vypsané kurzy a semináře. Je žádoucí informace na sociálních sítích zveřejňovat, protože zájem o tyto komunikační kanály mezi veřejností neustále roste. Doporučením je založení nemocničního profilu na sociální profesní síti LinkedIn, kde se může Nemocnice Břeclav více zviditelnit, získat kontakty, nebo vybudovat vztahy s lidmi ze zdravotnického odvětví.

Aktivní sociální sítě budou pod správou vedoucího marketingového oddělení, podílet se na vzniku příspěvků bude i marketingový asistent. Na sociální sítě je vhodné umisťovat ankety, zpětnou vazbu na semináře nebo příspěvky zaměřené na rodiny, těhotné a seniory.

Nové webové stránky

Webové stránky Nemocnice Břeclav poskytují široké spektrum informací pro pacienty, média, studenty zdravotních škol, zaměstnance a další. Bohužel některé údaje a příspěvky jsou již staršího data, a neposkytují tak aktuální informace. Z dotazníkové šetření vyplývá, že nejvíce informací získávají pacienti právě na webových stránkách Nemocnice Břeclav a 31 % respondentů s jejich vzhledem není spokojeno. Dalším důvodem nespokojenosti jsou nepřehledné a neaktuální informace. Nové webové stránky by měly být přehlednější, jednodušší, ale zároveň by měly mít zajímavý design a měly by poskytovat aktuální informace. Vhodné je zařadit na webové stránky břeclovské nemocnice ankety, které budou monitorovat míru spokojenosti s poskytovanými informacemi.

Na hlavní webové stránce Nemocnice Břeclav je uvedena záložka Tiskové zprávy, která je určena pro komunikaci s médii. Poslední zpráva je z června 2018, pro lepší interakci s médii by bylo tedy vhodné pravidelně zveřejňovat tiskové zprávy s informacemi o daných událostech. V záložce Kontakty je pro rychlejší komunikaci uveden e-mail na tiskovou mluvčí nemocnice.

Marketingové oddělení v čele s vedoucí marketingu bude mít za úkol poskytovat nejdůležitější, nejaktuálnější, přehledné a zajímavé informace, propagovat plánované veřejné akce prostřednictvím webových stránek a při jejich zveřejňování spolupracovat s nemocničním oddělením telekomunikace a IT.

Seminář o operační léčbě obezity (bariatrii)

Nemocnice Břeclav nabízí služby bariatrické ambulance, která provádí chirurgickou léčbu obezity, jejímž hlavním cílem je snížení zdravotního rizika.

Semináře by podle zájmu veřejnosti mohly být uspořádány dva, jeden pro laickou veřejnost a případné zájemce/klienty o bariatrickou operaci, druhý pro odbornou veřejnost, tj. praktické lékaře, gastroenterology, diabetology a další odborníky z okolí. Hlavním přednášejícím toho tématu by byl operatér MUDr. Čierny. Propagace semináře by byla zajištěna vedoucím marketingového oddělení.

Veřejné akce – dny prevence, den dětí, první pomoc lidem

Akce pořádané pro širokou veřejnost umožňují kontakt nejen s pacienty, ale také zvyšují povědomí o organizaci, propagují nemocnici i její úspěchy v léčbě a osobám, které se akcí účastní, poskytují informace o ochraně zdraví, zdravého životního stylu a prevenci.

Z výsledků dotazníkového šetření plyne, že veřejnost má největší zájem o dny prevence, následně kurzy první pomoci a Den dětí. Aby bylo možné veřejné akce pořádat, musí marketingové oddělení spolupracovat s ostatními odděleními. Zájem zaměstnanců o spoluorganizaci a pomoc s vytvářením veřejných akcí je dostačující. V průběhu covidové pandemie byly zakázány všechny veřejné akce a až teprve nyní se nabízí možnost organizovat akce pro veřejnost.

- **Dny prevence**

Nemocnice Břeclav by mohla uspořádat tematické dny prevence – například navázat na akce, které byly v minulosti uspořádány (Světový den ledvin, Světový den srdce, Evropský den melanomu, Světový den dárců krve). Marketingové oddělení by mohlo zorganizovat nové aktivity, kupříkladu Den boje proti rakovině, na kterém by se mohla prezentovat onkologická ambulance. V průběhu dnů prevence jsou pacientům bezplatně vyšetřeny (podle jednotlivých tematických dní) například vzorky krve, mateřská znaménka, dále probíhají besedy se zdravotníky na dané téma.

- **Den dětí**

Nemocnice Břeclav by se mohla prezentovat v rámci dětského dnu s názvem Břeclav dětem, který pořádá Město Břeclav ve spolupráci s Městským muzeem a galerií Břeclav. Pro děti jsou připraveny hry a stanoviště s úkoly. Na organizaci se podílí také místní hasičský záchranný sbor s technikou, Městská policie Břeclav se svými vozy, společnost AVE s technikou na komunální odpad a další sponzoři.

Nemocnice Břeclav by se mohla prezentovat na této akci stanovištěm, které bude zaměřeno na poskytování zdravotní péče, první pomoci, budou zde vysvětleny zásady zdravého životního stylu a důvody pravidelných preventivních prohlídek. Děti si budou moct vyzkoušet kardiopulmonální resuscitaci, změřit tlak, teplotu, poslechnout srdeční akci a dech pomocí fonendoskopu. Připravena bude také panenka, na které si děti budou moct vyzkoušet přebalování, dřevěné skládačky a puzzle s tematikou lidského těla a jiné.

- **První pomoc lidem**

Aby veřejnost byla schopna reagovat na reálnou krizovou situaci, která může potkat každého z nás, začlení Nemocnice Břeclav kurz první pomoci pro veřejnost, ve kterém bude ukázáno, jak poskytnout první pomoc při zástavě srdce, dechu a jiných stavech ohrožující život.

Kurz první pomoci by byl bezplatný, veden zaměstnanci ARO. Začátek kurzu by byl v odpoledních hodinách, aby vyhovoval i pracujícím lidem. Součástí semináře bude i praktická ukázka krizové situací a jejího řešení. Marketingové oddělení vytvoří plakát a pozvánku, která bude zveřejněna na webových stránkách a sociálních sítích.



Obrázek 10 Návrh plakátu na kurz první pomoci

Zdroj: vlastní zpracování

8.3.2 Interní komunikace

Hlavním nástrojem interního marketingu je komunikace se zaměstnanci. Je potřebné, aby byl personál seznámen s cíli, vizí a hodnotami nemocnice a také aby interní komunikace podporovala důvěru zaměstnanců a motivovala je k pracovním činnostem. V současnosti je komunikace se zaměstnanci zajišťována hlavně prostřednictvím intranetu, ale odezva od zaměstnanců není taková, jakou vedení očekává. Dále jsou informace personálu předávány prostřednictvím primářů nebo vedoucích oddělení, kteří se dozvídají nové poznatky na pravidelných poradách s vedením nemocnice.

Pro dosažení marketingových cílů v interní komunikaci jsou zvoleny aktivity zaměřené na inovaci informací interního nemocničního intranetu a vydání občasníku, tyto aktivity budou řízeny marketingovým asistentem za dohledu vedoucího marketingového úseku.

Intranet

Komunikace vedení se zaměstnanci probíhá primárně přes interní portál nemocnice. Intranetové stránky jsou přístupné všem zaměstnancům a jsou na nich zveřejněny vnitřní směrnice, standardy, anketní dotazník na spokojenost zaměstnanců, informace o vzdělávání, školeních a další důležitá oznámení.

Příspěvky na intranetu pravidelně zveřejňuje top management ve spolupráci s oddělením nemocniční informatiky a telekomunikací (ONIT), ale nemají od personálu takovou odezvu, jakou by vedení nemocnice potřebovalo. Například dotazník na spokojenost zaměstnanců za rok 2022 byl vyplněn pouze 120 zaměstnanci z celkových 953. Proto by bylo vhodné více zapojit marketingové oddělení do spolupráce na tvorbě příspěvků na intranetu. Bude tak možné distribuovat zaměstnancům aktuální informace z dění nemocnice, které může podpořit zájem zaměstnanců o intranet a zvýšit tak návštěvnost stránek.

Občasník

Marketingové oddělení Nemocnice Břeclav bude distribuovat v elektronické formě občasník, který bude určen ke zlepšení externí komunikace, i svým zaměstnancům na interním portále Nemocnice Břeclav. Distribuce občasníku bude úkolem marketingového asistenta, která bude spolupracovat s oddělením nemocniční informatiky a telekomunikací (ONIT).

8.3.3 Časová analýza

Časová realizace projektu jednotlivých marketingových aktivit, které mají ovlivnit pověst a image Nemocnice Břeclav, navazuje na harmonogram realizace marketingového oddělení. Marketingové oddělení by mělo být zrealizováno do konce roku 2023, akční plán marketingových aktivit v interní i externí oblasti bude tedy zahájen začátkem roku 2024.

Marketingové aktivity na sebe navazují, tabulka číslo 16 zobrazuje časové naplánování realizace projektové části s orientačními časovými nároky na jednotlivé marketingové aktivity. Časová analýza je uvedena od ledna do května 2024, ovšem realizace marketingových aktivit bude kontinuální s provozem marketingového oddělení.

Marketingové oddělení bude kontinuálně informovat veřejnost na sociálních sítích, plánovat akce pro veřejnost a přidávat příspěvky na interní portál Nemocnice Břeclav. Občasník bude dle návrhu marketingového akčního plánu vydáván třikrát do roka, práce vedoucího marketingového úseku a marketingového asistenta na člancích a rozhovorech bude zahájena přibližně měsíc před vydáním občasníku.

Tabulka 16 Časová analýza marketingových aktivit

Název činnosti	Doba trvání	2024				
		1.	2.	3.	4.	5.
Realizace marketingových aktivit	Kontinuálně	X	X	X	X	X
Informační leták	1 měsíc	X				
Občasník	1 měsíc		X			
Aktivity na sociálních sítích	Kontinuálně	X	X	X	X	X
Nové webové stránky	2 měsíce		X	X		
Seminář o bariatrii	1 měsíc			X		
<u>Veřejné akce</u>	Kontinuálně	X	X	X	X	X
- Dny prevence	2 měsíce			X	X	
- Den dětí	1 měsíc					X
- První pomoc lidem	1 měsíc				X	
Intranet	Kontinuálně	X	X	X	X	X
Občasník	1 měsíc		X			

Zdroj: vlastní zpracování

8.3.4 Nákladová analýza

Nákladová analýza jednotlivých marketingových aktivit je složena z nákladů souvisejících s tvorbou marketingové strategie Nemocnice Břeclav. Jedná se o náklady měsíční, které jsou

již zafinancovány v nákladech na vznik marketingového útvaru, osobní náklady (veškerá pracovní náplň pracovníků marketingu bude spočívat v realizaci strategických cílů II) jsou zahrnuty ve mzdových nákladech ve strategickém cíli I a z jednorázových nákladů na tisk informačního letáku a občasníku, tvorbě nových webových stránek. Ceny za jednotlivé nákladové položky byly získány prostřednictvím internetového průzkumu na webových stránkách. Jsou určeny pouze k přibližnému určení cen, položky mají specifické požadavky a výsledná cena se může u různých dodavatelů a běžně udávaných cen na internetu lišit. Nemocnice Břeclav například spolupracuje s místní tiskárnou, která jí nabízí individuální ceník a množstevní slevy na tisk.

Náklady na tisk občasníku by mohly být sníženy o příspěvek sponzorů z Břeclavska, kterým bude vyčleněn prostor na placenou tiskovou reklamu na poslední stránce občasníku. Veřejné akce budou bezplatné, k dispozici bude kasička na dobrovolný příspěvek, který bude případně dále využít na pořádání dalších akcí pro veřejnost.

Tabulka 17 Nákladová analýza marketingových aktivit

Název nákladů	Výše nákladů (v Kč)
Náklady na informační leták	2 685
Náklady na občasník	13 090 (1. vydání) 39 270 (za rok, 3 vydání)
Náklady na sociální síť	0
Náklady na nové webové stránky	25 000
Náklady na seminář o bariatrii	2000
Náklady na veřejné akce	5 000 (propagační předměty)
- Dny prevence	2 000
- Den dětí	2 000
- První pomoc lidem	2 000
Intranet	0
Občasník	0 (el. verze na intranetu)
Náklady celkem	79 955 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na tisk informačních letáků byly nakonfigurovány prostřednictvím on-line kalkulačky na webových stránkách firmy GRAWEB, s. r. o. (tiskarnahustopece.cz), která se nachází v okolí města Břeclav. Předpokládaný počet výtisků informačního letáku je 1500 kusů, celkové náklady na tisk budou činit 2 685 Kč. Grafický návrh letáku bude zpracován marketingovým asistentem.

Tabulka 18 Kalkulace tisku informačních letáků

Počet kusů	1500
Velikost papíru	A5
Typ papíru	lesklý křídový papír 130 g/m ²
Tisk	oboustranný tisk barevný
Náklady na 1 ks	1,79 Kč/kus
Celkové náklady na tisk informačního letáku	2 685 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na tisk informačních letáků byly nakonfigurovány prostřednictvím on-line kalkulačky na webových stránkách firmy GRAWEB, s. r. o. (tiskarnahustopece.cz), která se nachází v okolí města Břeclav. Předpokládaný počet výtisků informačního letáku je 1000 kusů, celkové náklady na tisk jednoho vydání je spočítáno na 13 090 Kč. Náklady by mohly být sníženy o placenou reklamu sponzorů na zadní straně občasníku. Grafický návrh letáku bude zpracován vedoucím marketingového oddělení a marketingovým asistentem ve spolupráci s ONIT.

Tabulka 19 Kalkulace tisku jednoho vydání občasníku

Počet kusů	1000
Velikost papíru	A4
Typ papíru	obálka – 170 g lesklý křídový vnitřek – 80 g lesklý křídový vazba 2 sponky, hranatý hřbet
Tisk	Oboustranný, plnobarevný
Počet stran	8
Náklady na 1 ks	13,09 Kč/kus
Celkové náklady na tisk jednoho vydání občasníku	13 090 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na veřejné akce – Nemocnice Břeclav by pořádala dny prevence a kurzy první pomoci v budově ředitelství nemocnice, tudíž by odpadly náklady spojené s pronájmem prostor. Den dětí (Břeclav dětem) je pořádán v areálu u zámku a ani zde není poplatek za pronájem. Náklady na zaměstnance, kteří pořádají veřejné akce, jsou zahrnuty v měsíčních nákladech na mzdy (kurz první pomoci v platu zaměstnanců ARO oddělení, dny prevence dle témat ve mzdách zaměstnanců dle oddělení). Jednotlivé propriety na veřejné aktivity budou zapůjčeny v rámci oddělení, tudíž budou také bezplatné. Náklady na propagaci akcí (sociální sítě, webové stránky) budou zajištěny prostřednictvím marketingového oddělení a jsou obsaženy již v nákladech na vznik marketingového útvaru. Marketingový asistent společně s vedoucím marketingového úseku připraví návrhy na propagaci akcí pro veřejnost, který po odsouhlasení vedením nemocnice bude sdílen na webových stránkách, sociálních sítích, interním portálu nemocnice, v občasníku a tak dále. Jiné výdaje na realizaci veřejných akcí mohou, ale i nemusí být započítány, pokud se vedení nemocnice rozhodne například pro výrobu propagačních předmětů s logem Nemocnice Břeclav. V nákladové analýze je počítáno s částkou 5 000 Kč na propagační předměty na veřejné akce. Také bude vyhrazena částka 2 000 Kč na odměny zaměstnanců za jednotlivé pořádané marketingové akce.

Náklady na nové webové stránky byly odvozeny z aktuálních ceníků společností zabývajících se internetovou grafikou.

Náklady na sociální sítě a mzda za vypracování příspěvků jsou obsaženy v nákladech na mzdy marketingového oddělení.

8.3.5 Riziková analýza

Téměř každá aktivita s sebou přináší i určitá rizika, výjimkou nejsou ani marketingové aktivity, které mají za cíl zlepšení pověsti a image, udržení postavení Nemocnice Břeclav. Z tabulky číslo 20 vyplývá, že takřka všechny aktivity mají malou pravděpodobnost vzniku. Největší pravděpodobnost vzniku Malý zájem veřejnosti o marketingové akce, které budou poskytovány na interním portále Nemocnice Břeclav, a to z důvodu současného malého zájmu personálu o intranet. Vedení Nemocnice Břeclav se v dohledné době plánuje zaměřit na zlepšení komunikace s veřejností a počítá s vynaložením nákladů na marketingové aktivity.

Z výsledků dotazníkové šetření se nepředpokládá nezájem veřejnosti o jednotlivé marketingové aktivity, ba naopak zájem veřejnosti o aktuální informace o pořádaných akcích břeclavskou nemocnicí je velký.

Tabulka 20 Riziková analýza marketingových aktivit

Riziková situace	Pravděpodobnost vzniku	Stupeň dopadu
Nedostatek financí na marketingové aktivity	Nízký	Střední
Nevhodně zvolené marketingové aktivity	Nízký	Nízký
Malý zájem veřejnosti o marketingové akce	Nízký	Střední
Nespolupráce dalších oddělení na marketingových aktivitách	Nízký	Střední
Malý zájem zaměstnanců o informace na intranetu	Střední	Střední

Zdroj: vlastní zpracování

Většina marketingových aktivit má střední stupeň rizika dopadu. Za nejnižší stupeň dopadu byly vyhodnoceny nevhodně zvolené marketingové aktivity, jelikož jednotlivé aktivity byly vybrány tak, aby uspokojily potřeby veřejnosti i tamních pracovníků. Aby v budoucnosti nedocházelo k nevhodným aktivitám, je potřeba průběžně zjišťovat stav spokojenosti osob například prostřednictvím dotazníků, anket na webových stránkách či sociálních sítích.

V současnosti jsou zaměstnanci Nemocnice Břeclav ochotni podílet se na organizaci marketingových aktivit, proto byla tato aktivita ohodnocena nízkou pravděpodobností vzniku rizika. Aby zájem personálu neopadl, je vhodné motivovat jej například poděkováním ze strany vedení nemocnice nebo finančními odměnami. Jedním z možných důvodů malého zájmu veřejnosti o marketingové aktivity je nedostatečná propagace akce na webových stránkách, sociálních sítích nebo v médiích. Střední riziko dopadu by bylo v případě, že veřejnost o akce neprojeví zájem a nezúčastní se jich.

Dopad rizika nedostatku financí na marketingové aktivity bude střední, pokud nebude mít Nemocnice Břeclav peněžní prostředky na jednotlivé aktivity, nezlepší se propagace ani komunikace s veřejností a zaměstnanci. Vhodným opatřením pro získání dostatku financí na marketingové aktivity je požádání sponzorů a zřizovatele o pomoc s pořádáním aktivit, zajištěním finančních a propagačních prostředků.

8.4 Kontrolní fáze účinnosti marketingového řízení

Cílem kontrolní fáze je zhodnocení účinnosti marketingového oddělení a marketingových cílů jednotlivých marketingových aktivit Nemocnice Břeclav. Hlavním přínosem zřízení

marketingového oddělení a jeho aktivit je zlepšení pověsti a image nemocnice, udržení si dominantního postavení a zlepšení komunikace s veřejností i zaměstnanci. Aby bylo možné vyhodnotit účinnost daných marketingových aktivit, je potřebné stanovit metody, které budou vyhodnocovat jejich efektivitu. Byly vybrány následující:

Průběžná kontrola plnění marketingových cílů

Vedoucí marketingového oddělení bude průběžně kontrolovat plnění jednotlivých marketingových cílů, hodnotit výkon oddělení a pokud to bude nutné, bude navrhopvat a realizovat vhodná opatření k dosažení strategických cílů.

Monitorování spokojenosti zaměstnanců

Aby Nemocnice Břeclav získávala informace o spokojenosti personálu, je vhodné na interním portále zveřejnit dotazník, který bude anonymní. Součástí dotazníku bude prostor k vyjádření návrhu na zlepšení, dotazy a připomínky. V současnosti je dotazník pro zaměstnance vyhodnocován jedenkrát za rok a odezva od personálu není dostačující. Bylo by vhodnější vyhodnocovat dotazník čtvrtletně, aby se mohlo rychleji reagovat na případné nespokojenosti a připomínky zaměstnanců nemocnice. Také je vhodné upozornit primáře a vedoucí pracovníky na pravidelných poradách s vedením nemocnice na důležitost vyplňování dotazníků spokojenosti. Ti by dále měli předávat tyto informace podřízenému personálu.

Spokojenost veřejnosti

Monitorování spokojenosti pacientů Nemocnice Břeclav probíhá prostřednictvím dotazníků na webových stránkách, dotazníky jsou vyhodnocovány jednou ročně. Veřejnost musí dotazník složitě vyhledávat, proto by bylo vhodné jej umístit na úvodní stranu nemocničního webu. Dále je žádoucí zařadit krátkou anketu na facebookové stránce a webu nemocnice zaměřenou na spokojenost s marketingovými aktivitami, která dá možnost otevřeně vyjádřit připomínky a návrhy na zlepšení. Anketa by byla vyhodnocena jednou za tři měsíce marketingovým asistentem. Také je vhodné v průběhu seminářů, tematických dnů a kurzů konzultovat s pacienty jejich spokojenost a požádat je o zpětnou vazbu.

Kontrola bude započata až se zahájením provozu marketingového oddělení (od ledna 2024) a následně prováděna po skončení jednotlivých aktivit, kdy bude vedoucím marketingového oddělení zhodnoceno plnění cílů a budou navržena jednotlivá opatření.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit marketingovou strategii pro Nemocnici Břeclav, p. o. Marketingová strategie byla rozdělena do dvou strategických cílů. Prvním z nich bylo vytvoření a implementace marketingového oddělení, druhý cíl byl zaměřen na zlepšení pověsti, image a kvality poskytované péče.

Diplomová práce byla strukturována do dvou hlavních částí –teoretické a praktické, která se dále dělila na analytickou a projektovou část.

Na základě rešerše české a zahraniční literatury byla vypracována teoretická část, která je zaměřena na oblast marketingu, marketingové strategie a plánování, specifika marketingu ve zdravotnictví a marketingového mixu, což tvořilo základ pro vypracování praktické části.

První část praktické části byla zaměřena na analýzu Nemocnice Břeclav a zahrnuje charakteristiku nemocnice, její historii, získaná ocenění a strukturu řízení. Detailnější informace o breclavské nemocnici byly popsány v situační analýze, která specifikovala makroekonomické prostředí (PEST analýza), vnější mikroprostředí (Porterův model pěti konkurenčních sil) a vnitřní mikroprostředí (SWOT analýza). Mezi silné stránky nemocnice, které byly vyhodnoceny v rámci SWOT analýzy, patří kvalifikovaní zaměstnanci, investice do přístrojového vybavení, naopak mezi slabiny spadá špatná image, zadluženost z minulých let, nepřehledné a neaktuální informace na webových stránkách. Sběr dat také probíhal metodou nestandardizovaných rozhovorů s vedením a zaměstnanci nemocnice a dotazníkovým šetřením určeným pro veřejnost.

Ve druhém úseku praktické části byl na základě analytické části vypracován projekt na marketingovou strategii Nemocnice Břeclav. První část marketingové strategie byla zaměřena na vytvoření marketingového oddělení a jeho implementaci do organizační struktury, toto nové oddělení se má podílet na marketingové strategii a její tvorbě. Časový plán a náklady celého procesu jsou uvedeny v časové a nákladové analýze. Rizika spojená s vytvořením marketingového úseku jsou obsažena v rizikové analýze. Nedostatek financí na nově vzniklé oddělení byl vyhodnocen jako největší možné riziko. Ve druhé části marketingové strategie byl vytvořen návrh marketingových aktivit, který má za cíl zvýšit povědomí o nemocnici, zlepšit image a pověst nemocnice, kvalitu poskytované péče a udržet dominantní postavení nemocnice na trhu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že veřejnost je spokojena s úrovní poskytování informací a komunikací pouze z 54 %, důvodem nespokojenosti jsou nedostačující, neaktuální informace a nepřehlednost webových stránek.

Marketingový plán byl proto vytvořen za účelem zlepšení externí a interní komunikace. Byl sestaven akční plán zahrnující vydání informačního letáku, občasníku, obnovu webových stránek, dále také zorganizování veřejných akcí, např. semináře o bariatrii, Dne dětí, Dne prevence nebo kurzu první pomoci. Pro druhý strategický cíl byla vypracována nákladová, časová a riziková analýza. Téměř u všech rizik byla vyhodnocena nízká pravděpodobnost vzniku rizika, projekt je proto proveditelný.

Kromě dosažení stanovených marketingových cílů by mohla nová marketingová strategie pomoci edukovat veřejnost o důležitosti zdravého životního stylu, prevence a péče o vlastní zdraví.

Vedení Nemocnice Břeclav, p. o. se v dohledné době plánuje zaměřit na zlepšení propagace a komunikace se širokou veřejností, proto bude návrh marketingové strategie předán ke konzultaci top managementu a řediteli břeclavské nemocnice.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BERKOWITZ, Eric, 2021. *Essentials of Health Care Marketing*. Fifth edition. Burlington: Jones and Bartlett Learning, 600 s. ISBN 9781284200157.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

GLADKIJ, Ivan a kol., 2003. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 380 s. ISBN 80-7226-996-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 368 s. ISBN 978-0-13-588715-8.

JOHNOVÁ, Radka, 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2018. *Základy marketingu*, 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Lloyd C. HARRIS, 2020. *Principles of marketing*. Eighth European Edition. Hoboken: Pearson Education, s. 689. ISBN 978-1-292-26961-0.

KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN, 2021. *Marketing 5.0-Technology for humanity*. John Wiley & Sons: Hoboken, New Jersey, s. 224. ISBN: 978-1119668510.

KOTLER, Philip, Kevin, KELLER a Alexander CHERNEV, 2022. *Marketing Management*. 16th edition. Harlow: Pearson, 605 s. ISBN 978-0-13-588715-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 978-80-271-0469-7.

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

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Internetové zdroje

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definitions of Marketing*. AMA [online]. ©2022 [cit. 2022-11-10]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

BALTACI, Alişan, 2018. Healthcare Marketing (English Version of the Original Book Chapter). *Healthcare Institutions Management* [online]. October 2018, edition 1, chapter 2, s. 47-60 [cit. 2022-12-18]. ISSN 978-605-184-142-7. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/341762801_Saglik_Kurumlarinda_Pazarlama

CATANA, Stefan a Sorin-george TOMA, 2021. Marketing Mix in Healthcare Services. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series* [online]. January 2021, vol. 21, iss. 1, s. 485-489 [cit. 2022-11-03]. ISSN 23933127. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&an=edsdoj.20d15178ab14f39a46d89c6b6447969&scope=site>

ČSÚ, 2022. Statistická ročenka Jihomoravského kraje. *Český statistický úřad* [online]. 20.12.2022 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164503419/33010322.pdf/a4df33b7-3fcd-4f84-a43b-92c2f4fe9110?version=1.13>

FAHMI, Khaerul a kol., 2022. Health Care SMEs Products Marketing Strategy: How the Role of Digital Marketing Technology through Social Media? *UNPRI Journal of Science*

and Technology [online]. March 2022, vol. 1, iss. 1, s. 16-22 [cit. 2022-11-17]. ISSN 2410-5163. Dostupné z DOI: <https://doi.org/10.11111/ujost.v1i1.55>

HDP, národní účty, 2023. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Chartered Institute of Marketing. *Marketing and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it works*. CIM [online]. 2015 [cit. 2022-11-10]. Dostupné z: <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf>

KLESNILOVÁ, Kateřina. *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji, 2023*. IN: Český statistický úřad [online]. 13.1.2023 [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2022>

Makroekonomické údaje v Jihomoravském kraji v roce 2021, 2023. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/makroekonomicke-udaje-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2021>

MZČR, 2020. Přehled právních předpisů v gesci Ministerstva zdravotnictví. *Ministerstvo zdravotnictví ČR* [online]. ©2020 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/category/pravo-a-legislativa/prehled-pravnich-predpisu-v-gesci-mz/>

MZČR, 2021. Národní hodnocení spokojenosti pacientů. *Ministerstvo zdravotnictví ČR* [online]. 6.4.2021 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/category/pravo-a-legislativa/prehled-pravnich-predpisu-v-gesci-mz/>

O nemocnici, 2023. *Nemocnice Břeclav*. Nembv [online]. ©2023 [cit. 2023-02-12] Dostupné z: <https://www.nembv.cz/o-nemocnici>

Příručka IMS, 2021. *Nemocnice Břeclav*. [online]. [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://www.nembv.cz/obrazky-soubory/prirucka-ims-972e1.pdf?redir>

RAHMAN, Nur Andri, NURYAKIN a Firman PRIBADI, 2022. Effective Marketing Strategies in Health Services: Systematic Literature Review. *Expert Journal of Marketing* [online]. July 2022, vol. 10, iss. 2, s. 73-84 [cit. 2023-01-16]. ISSN 2344-6773. Dostupné z: <https://marketing.expertjournals.com/23446773-1007/>

SIRIPIPATTHANAKUL, Supaprawat a Pattanapong CHANA. Service Marketing Mix (7Ps) and Patient Satisfaction in Clinics: A Review Article. *International Journal of Trend in Scientific* [online]. July-August 2021, vol. 5, iss. 5, s. 842-850 [cit. 2022-11-19]. ISSN 2456-6470. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/353444465>

Výroční zpráva 2021, 2022. *Nemocnice Břeclav*. In: Nembv [online]. 29 s. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.nembv.cz/o-nemocnici-vyrocní-zpravy>

Výsledky zdravotnických účtů ČR, 2022. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysledky-zdravotnickych-uctu-cr-2017-2020>

WICHMANN, Julian a kol., 2022. A global perspective on the marketing mix across time and space. *International Journal of Research in Marketing* [online]. June 2022, vol. 39, iss. 2, s. 502-521 [cit. 2022-11-11]. ISSN 0167-8116. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.001>

Zdravotní pojišťovny predikují platební neschopnost, 2022. *Zdravé právy* [online]. [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://www.zdravezpravy.cz/2022/10/11/zdravotni-pojistovny-predikuji-platebni-neschopnost/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ARO	Anestezio-resuscitační oddělení
atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CRP	Customer Relationship Management
CT	Computer Tomograph
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EPC	Energy Performance Contracting
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IMS	Integrovaný manažerský systém
IROP	Integrovaný regionální operační program
JMK	Jihomoravský kraj
KPI	Klíčové indikátory výkonnosti
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
NHP	Národní hodnocení spokojenosti pacientů
ONIT	Oddělení nemocniční informatiky a telekomunikace
ORL	Otorhinolaryngologie
p. o.	Příspěvková organizace
PEST	analýza politicko-právního, ekonomického, sociálního a technologického prostředí
PR.	Public relation
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SBU	Strategie podnikatelských jednotek
SWOT	Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb
TCO	Total Cost of Ownership
4 C.	Customer value, cost, convenience, communication marketingového mixu
4 P	Product, price, place, promotion marketingového mixu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Pět komponentů Marketingu 5.0	13
Obrázek 2 Produkt	23
Obrázek 3 Marketingový mix 7 P	27
Obrázek 4 Dělení prostředí	31
Obrázek 5 Logo Nemocnice Břeclav	42
Obrázek 6 Počet obyvatel v Jihomoravském kraji.....	47
Obrázek 7 Úvodní strana webových stránek Nemocnice Břeclav	60
Obrázek 8 Návrh marketingového úseku.....	78
Obrázek 9 Začlenění marketingového oddělení do zkrácené verze organizační struktury .	79
Obrázek 10 Návrh plakátu na kurz první pomoci.....	88

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Struktura nákladů Nemocnice Břeclav 2021	56
Graf 2 Struktura výnosů Nemocnice Břeclav 2021	56
Graf 3 Počty zaměstnanců v Nemocnici Břeclav dle profesí za rok 2020–2021	61
Graf 4 Pohlaví respondentů	65
Graf 5 Věková kategorizace respondentů	66
Graf 6 Zdroje získávání informací	67
Graf 7 Spokojenost s úrovní poskytování informací	67
Graf 8 Důvod nespokojenosti/nesledovanosti informací	68
Graf 9 Spokojenost se vzhledem webových stránek Nemocnice Břeclav	68
Graf 10 Zájem veřejnosti o více akcí	69
Graf 11 Typy akcí, o které má veřejnost zájem	69
Graf 12 Nápady na zlepšení marketingu nemocnice	70

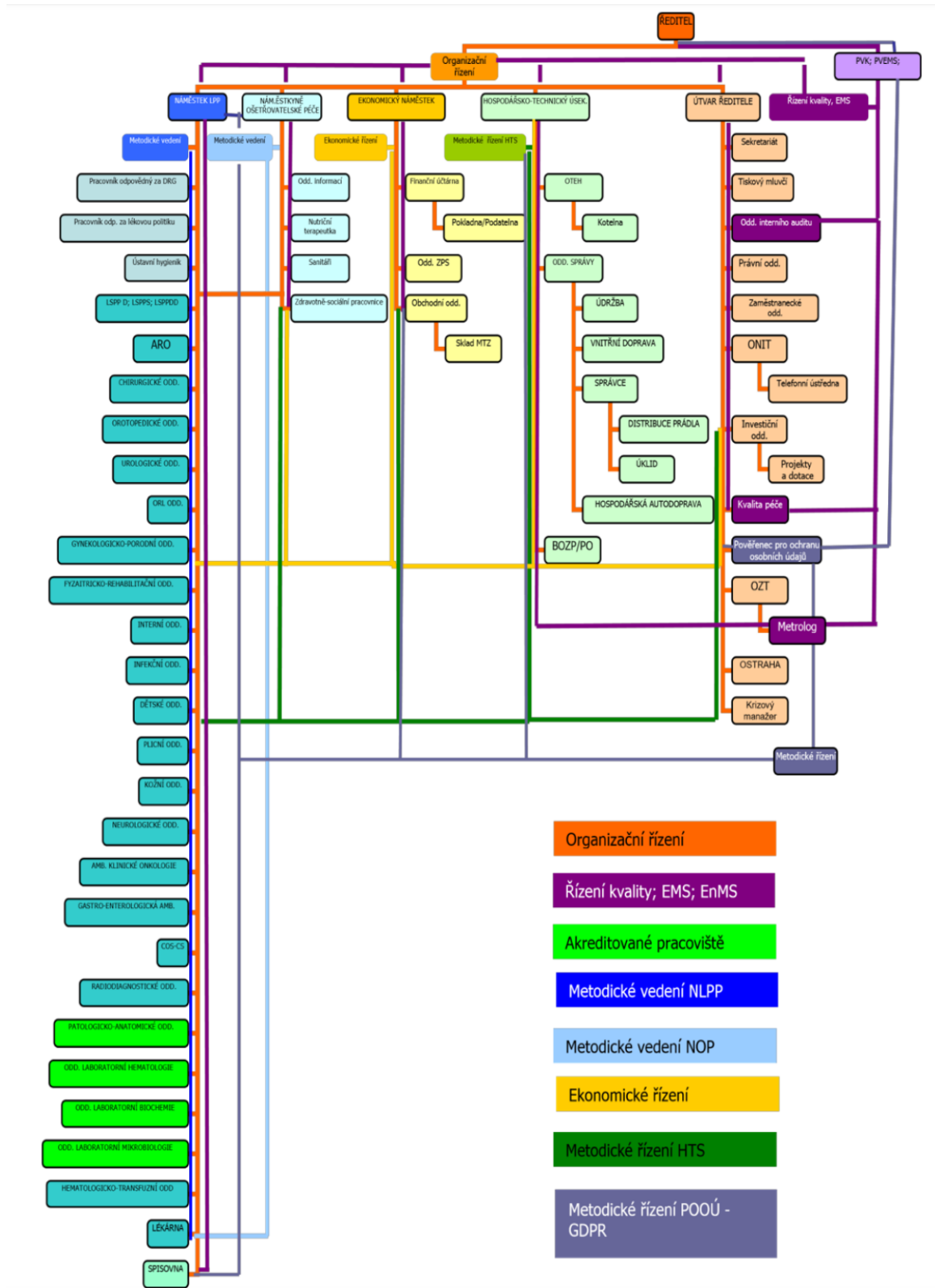
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Produktový mix zdravotnických zařízení	24
Tabulka 2 Životní cyklus produktu.....	25
Tabulka 3 Výdaje na zdravotní péči v ČR, v mld Kč	46
Tabulka 4 Zdravotničtí pracovníci v JMK.....	48
Tabulka 5 Srovnání Nemocnice Břeclav s konkurencí.....	50
Tabulka 6 Shrnutí Porterova modelu	52
Tabulka 7 Zkrácená verze výsledku hospodaření 2020–2022.....	55
Tabulka 8 Počet hospitalizovaných pacientů	57
Tabulka 9 Vybrané položky z ceníku Nemocnice Břeclav.....	58
Tabulka 10 SWOT analýza Nemocnice Břeclav	62
Tabulka 11 Poslání, vize a strategické cíle Nemocnice Břeclav	75
Tabulka 12 Časová analýza zřízení marketingového oddělení.....	81
Tabulka 13 Nákladová analýza zřízení marketingového oddělení	82
Tabulka 14 Riziková analýza zřízení marketingového oddělení	82
Tabulka 15 Marketingové akční plány	84
Tabulka 16 Časová analýza marketingových aktivit	90
Tabulka 17 Nákladová analýza marketingových aktivit.....	91
Tabulka 18 Kalkulace tisku informačních letáků (vlastní zpracování)	92
Tabulka 19 Kalkulace tisku jednoho vydání občasníku (vlastní zpracování)	92
Tabulka 20 Riziková analýza marketingových aktivit (vlastní zpracování).....	94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Organizační struktura Nemocnice Břeclav, p. o.	107
Příloha P II Ekonomické údaje nemocnice Břeclav 2017–2021	108
Příloha P III Dotazníkové šetření.....	109

Příloha P I Organizační struktura Nemocnice Břeclav, p. o.



Příloha P II Ekonomické údaje nemocnice Břeclav 2017–2021

ROZVAHA (v tis. Kč)

	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021
AKTIVA CELKEM	1 157 462	1 153 935	1 186 303	1 335 334	1 354 142
Stálá aktiva celkem	1 054 557	1 042 381	1 037 153	1 149 454	1 125 020
z toho: nehmotný investiční majetek	1 293	1 081	1 195	25 380	22 177
hmotný investiční majetek	1 053 264	1 041 300	1 035 958	1 124 074	1 102 843
Oběžná aktiva celkem	102 905	111 554	149 150	185 880	229 122
z toho: zásoby	17 281	17 998	17 479	22 272	25 095
krátkodobé pohledávky	73 994	73 333	93 473	123 246	130 425
finanční majetek	11 630	20 223	38 198	40 362	73 602
ostatní aktiva	0	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	1 157 462	1 153 935	1 186 303	1 335 334	1 354 142
Vlastní zdroje celkem	886 594	876 250	907 820	971 539	1 022 634
z toho: majetkové fondy	1 009 385	1 005 673	1 009 311	1 068 641	1 101 142
finanční fondy	2 344	2 842	18 319	17 193	8 094
HV minulých let	-126 321	-125 135	-132 266	-119 809	-114 294
HV účetního období	1 186	-7 130	12 456	5 514	27 692
Cizí zdroje	270 868	277 685	278 483	363 795	331 508
z toho: dlouhodobé závazky	0	51 519	46 246	40 866	49 140
krátkodobé závazky	270 868	226 166	232 237	286 929	282 368
bankovní úvěry	0	0	0	36 000	0
ostatní pasiva	0	0	0	0	0
rezervy	0	0	0	0	0

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT (v tis. Kč)

	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021
Spotřeba materiálu	131 739	138 203	141 912	143 299	187 427
Spotřeba energie a vody	21 167	16 591	20 791	18 655	16 178
Prodané zboží	59 210	62 889	65 355	55 547	58 298
Aktivace oběžného majetku	-12 016	-11 485	-11 219	-14 118	-13 525
Opravy a udržování	17 234	15 271	17 908	15 371	71 633
Služby	49 960	51 933	50 843	52 597	60 103
Osobní náklady	448 451	502 461	554 480	668 956	765 233
Daně a poplatky	12	16	79	24	20
Odpisy dlouhodobého majetku	27 571	28 959	29 993	33 347	41 781
Ostatní náklady	11 186	13 728	23 415	39 522	42 399
Daň z příjmu	0	0	59	0	0
Celkem náklady	754 514	818 566	893 616	1 013 200	1 229 547
Tržby z prodeje služeb a nájemné	636 362	697 944	765 362	811 819	994 218
Výnosy za prodané zboží	75 214	78 825	81 234	69 795	73 042
Aktivace materiálu	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy	30 364	25 629	30 915	49 350	53 833
Provozní dotace	7 274	3 357	22 598	81 996	130 866
Prodej krve	6 486	5 681	5 963	5 754	5 280
Celkem výnosy	755 700	811 436	906 072	1 018 714	1 257 239
Hospodářský výsledek	1 186	-7 130	12 456	5 514	27 692

Příloha P III Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Klára Gacíková a studuji obor Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku k mé diplomové práci na téma Marketingová strategie Nemocnice Břeclav. Cílem průzkumu, který je a zůstane anonymní, je zlepšení komunikace a nabídky břeclavské nemocnice pro pacienty. Děkuji.

1. Pohlaví

- Muž
 Žena

2. Vaše věková kategorie

- méně než 20
 21-30
 31-40
 41-50
 51-60
 61 let a více

3. Z jakých zdrojů získáváte informace o dění v Nemocnici Břeclav?

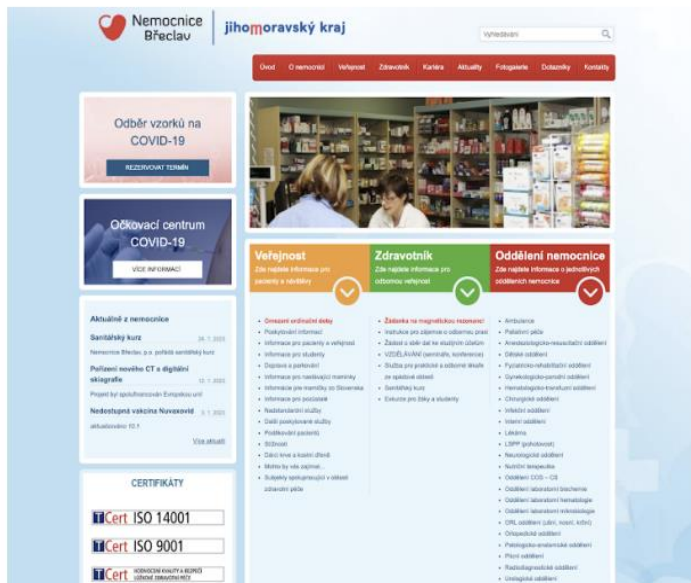
- Webové stránky Nemocnice Břeclav
 Facebook Nemocnice Břeclav
 Instagram Nemocnice Břeclav
 Váš praktický lékař
 jiný zdravotník
 Jiné: _____

4. Jste spokojeni s úrovní poskytování aktuálních informací ze strany nemocnice?

- Ano
 Ne
 Nesleduji tyto informace

5. Jestliže jste odpověděl/a v předcházející otázce "Ne" a "Nesleduji tyto informace", uveďte důvod:

6. Líbí se Vám vzhled současných webových stránek?



- Ano
- Ne

7. Uvítal/a byste více akcí nemocnice pro veřejnost?

- Ano
- Ne

8. Jaký typ akce (pořádané Nemocnicí Břeclav) byste uvítal/a?

- Tématické semináře
- Dny prevence
- Kurzy první pomoci
- Den otevřených dveří
- Den dětí, případně účast na akci Břeclav dětem
- Jiné: _____

9. Máte nějaký svůj nápad, v čem by se Nemocnice Břeclav mohla ještě zlepšit z marketingového hlediska?

10. Zde máte prostor na vyjádření se k dotazníku - můžete doplnit cokoliv, co pokládáte za významné pro zlepšení nabídky břeclavské nemocnice svým pacientům. Děkuji Vám za Váš čas a Vaše odpovědi.
