

# **Projekt marketingové komunikace stomatologické kliniky Stomma, s.r.o.**

Bc. Michaela Klencová, DiS.

---

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. Michaela Klencová, DiS.**  
Osobní číslo: **M210158**  
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt marketingové komunikace stomatologické kliniky Stomma, s.r.o.**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska vztahující se k marketingové komunikaci s důrazem na marketingovou komunikaci ve stomatologii.

#### II. Praktická část

- Zpracujte situační analýzu marketingové komunikace stomatologického centra Stomma, s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte projekt marketingové komunikace tohoto centra.
- 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 N. *Essentials of Health Care Marketing*. Fifth edition. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning, 2021, 600 s. ISBN 978-1-2842-0015-7.
- HILLESTAD, Steven G. a Eric N. BERKOWITZ. *Health Care Market Strategy: From Planning to Action*. 5th ed. Massachusetts: Jones & Bartlett Learning, 2018, 338 s. ISBN 978-1-2841-5040-7.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška, VILDOVÁ, Petr, JANEČEK a Jan TLUČHOŘ. *Lázeňství: management a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2019, 368 s. ISBN 978-80-271-2461-9.
- KOTYZA, Otakar. *Marketing ve stomatologii*. 1. vyd. Český Těšín: Těšínské papírny, 2015, 224 s. ISBN 978-80-260-8585-0.
- SLOUKA, David. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: Příručka pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 144 s. ISBN 978-80-271-0469-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**

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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnaní 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 20.4.2023

Jméno a příjmení: Bc. Michaela Klencová, DiS.

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je předložit projekt marketingové komunikace zaměřený na posílení image stomatologické kliniky Stomma, s.r.o. V rámci analytické části byly zpracovány analýzy, konkrétně PEST analýza, analýza konkurenčního prostředí, benchmarking, analýza vnitřního prostředí, SWOT analýza a projektové řízení. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjišťováno povědomí pacientů o možnosti ortodontické léčby pomocí neviditelných rovnátek a ochota pacientů investovat do kvalitnější péče o zuby.

Na základě zjištění z analýz a dotazníkového šetření bylo v praktické části vytvořeno projektové řešení se zaměřením na prostředí stomatologické kliniky, zvláště pak na produkt – neviditelná rovnátka. Práce byla soustředěna na kliniku v Břeclavi. Hlavním výsledkem práce je vytvoření projektu marketingové komunikace, který je v závěru podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketingová komunikace, zdravotnické zařízení, marketingový mix, komunikační mix, stomatologie

## **ABSTRACT**

The aim of the Diploma thesis is to present a marketing communication project focused on strengthening the image of the dental clinic Stomma, Ltd. Within the analytical part, analysis, specifically PEST analysis, analysis of the competitive environment, benchmarking, analysis of the internal environment, SWOT analysis and project management have been processed. Using a questionnaire, patient awareness of the possibilities of orthodontic treatment using invisible braces and patient willingness to invest in better dental care have been determined.

Based on the findings from the analysis and questionnaire survey, a project solution has been created in the practical part, focusing on the environment of a dental clinic, especially on invisible braces product. The thesis has been concentrated on the Breclav clinic. The main result of the thesis is the creation of a marketing communication project, which is at the end subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: marketing communication, medical services, marketing mix, communication mix, dentistry

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas, který mi v průběhu psaní práce věnovala.

Ráda bych poděkovala také Ing. Michalu Klimovi za jeho čas a poskytnutí informací o marketingové komunikaci stomatologické kliniky Stomma, s.r.o. a manažerce kliniky paní Marcelle Kolajové.

V neposlední řadě patří velké poděkování MUDr. Ivo Markovi, Ph.D., který mi umožnil vypracovat diplomovou práci u vybrané kliniky Stomma, s.r.o.

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

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 MARKETING VE ZDRAVOTNICTVÍ.....</b>	<b>13</b>
<b>2 MARKETINGOVÝ MIX VE ZDRAVOTNICTVÍ.....</b>	<b>14</b>
2.1    MARKETINGOVÝ MIX 4 P.....	14
2.1.1    Product.....	15
2.1.2    Price.....	15
2.1.3    Place.....	16
2.1.4    Promotion.....	16
2.2    MARKETINGOVÝ MIX 4 C.....	17
2.2.1    Řízení zákaznických hodnot.....	17
2.2.2    Konvence a její řízení.....	18
2.2.3    Řízení nákladů.....	19
2.2.4    Řízení marketingové komunikace.....	20
<b>3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE ZDRAVOTNICTVÍ.....</b>	<b>21</b>
3.1    CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE ZDRAVOTNICKÉM ZAŘÍZENÍ.....	24
3.2    ONLINE INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE ZDRAVOTNICKÉM ZAŘÍZENÍ.....	24
<b>4 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX VE ZDRAVOTNICTVÍ.....</b>	<b>25</b>
4.1    REKLAMA.....	25
4.2    PODPORA PRODEJE.....	28
4.3    PUBLIC RELATIONS.....	29
4.4    DIRECT MARKETING.....	30
4.5    OSOBNÍ PRODEJ.....	31
4.6    SPONZORING.....	31
<b>5 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE ZDRAVOTNICKÉM ZAŘÍZENÍ.....</b>	<b>32</b>
<b>6 SPECIFIKA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE STOMATOLOGII.....</b>	<b>34</b>
<b>7 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ ANALÝZ.....</b>	<b>36</b>
7.1    PEST ANALÝZA.....	37
7.2    ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	37
7.3    BENCHMARKING.....	38
7.4    ANALÝZA VNITŘNÍHO MIKROPROSTŘEDÍ.....	39
7.5    SWOT ANALÝZA.....	39

7.6	PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....	41
<b>8</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>42</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>9</b>	<b>CHARAKTERISTIKA STOMATOLOGICKÉ KLINIKY STOMMA, S.R.O.....</b>	<b>44</b>
9.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	44
9.2	PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ SLUŽBY.....	45
9.3	FINANČNÍ SITUACE .....	47
9.4	MARKETING A MARKETINGOVÝ MIX STOMATOLOGICKÉ KLINIKY .....	48
9.5	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE STOMATOLOGICKÉ KLINIKY .....	54
<b>10</b>	<b>SITUAČNÍ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>59</b>
10.1	PEST ANALÝZA .....	59
10.1.1	Politicko-právní faktory .....	59
10.1.2	Ekonomické faktory .....	61
10.1.3	Sociokulturní faktory .....	63
10.1.4	Technologické faktory .....	65
10.1.5	Zhodnocení PEST analýzy .....	65
10.2	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ .....	66
10.2.1	Zhodnocení Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil.....	66
10.3	BENCHMARKING .....	73
10.4	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM PROSTŘEDNICTVÍM DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	76
10.4.1	Cíle dotazníkového šetření a stanovení výzkumných otázek.....	76
10.4.2	Charakteristika souboru respondentů .....	77
10.4.3	Metodika dotazníkového šetření .....	77
10.4.4	Analýza a interpretace výsledků dotazníkového šetření .....	78
10.4.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	80
10.5	SHRNUTÍ POZNATKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI – SWOT ANALÝZA.....	89
10.5.1	OT analýza .....	89
10.5.2	SW analýza.....	91
<b>11</b>	<b>PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE STOMATOLOGICKÉ KLINIKY STOMMA, S.R.O.....</b>	<b>93</b>
11.1	VIZE A POSLÁNÍ.....	93
11.2	STRATEGICKÉ CÍLE .....	94
11.3	SCHÉMA NAVRŽENÉ STRATEGIE .....	95
11.4	AKČNÍ PLÁNY .....	96
11.4.1	Akční plán č. 1: Přijetí zaměstnance na marketingové aktivity .....	96
11.4.2	Akční plán č. 2: Školení v oblasti marketingové komunikace.....	99
11.4.3	Akční plán č. 3: Reklama zaměřená na propagaci neviditelných rovnátek.....	101
11.4.4	Akční plán č. 4: Sponzoring.....	102



11.4.5	Akční plán č. 5: Komunikace prostřednictvím sociálních sítí .....	104
11.4.6	Akční plán č. 6: Restrukturalizace www stránek .....	106
11.4.7	Akční plán č. 7: Cenová akce na neviditelná rovnátka .....	107
11.4.8	Akční plán č. 8: Vysílání reklamního spotu na rádiu Jih .....	108
11.5	ČASOVÁ ANALÝZA .....	110
11.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	113
11.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	114
11.8	KONTROLA A ZPŮSOBY MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU .....	118
11.9	ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ PROJEKTU .....	119
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>121</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>122</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>130</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>132</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>133</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>136</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>137</b>

## ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na problematiku marketingové komunikace ve stomatologii, která je specifickým oborem. Z důvodu aktuálního nedostatku zubních lékařů je úloha marketingu zaměřena spíše na posílení image zubní ordinace nebo kliniky, udržení stávajících a získání nových pacientů. K dosažení dobré image a udržení kvality poskytované zubní péče je důležité vycházet z přání pacientů a zaměřit se na marketing na sociálních sítích, oslovování široké veřejnosti formou sociálních médií, podporu stávajících pacientů při získávání recenzí.

Cílem diplomové práce je vypracovat projekt marketingové komunikace stomatologické kliniky Stomma. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z teoretických východisek v oblasti marketingové komunikace ve stomatologii, navazující praktická část je rozdělena do dvou podoblastí, část analytickou a projektovou. Analytická část zahrnuje analýzu vnějšího prostředí tzv. PEST analýzu, následuje analýza vnějšího mikroprostředí (mezoprostředí), kde je využita Porterova analýza 5 konkurenčních sil a analýza konkurentů v Jihomoravském kraji v oblasti ortodontie. Součástí analytické části je dotazníkové šetření, s cílem zjistit povědomí pacientů o možnosti ortodontické léčby pomocí neviditelných rovnátek a jejich ochotu investovat do kvalitnější péče o zuby, a SWOT analýza. Projektová podoblast praktické části se zabývá projektovým řešením marketingové komunikace na stomatologické klinice, popisuje vize, strategické cíle a schéma navržené strategie. V neposlední řadě je součástí projektu vytvoření akčních plánů a jejich podrobení časové, nákladové a rizikové analýze. Závěrem je provedena kontrola a způsoby měření efektivnosti projektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracovat na základě situačních analýz projektové řešení marketingové komunikace stomatologického centra Stomma, s.r.o. Důvodem výběru tématu je zlepšit stávající marketingovou komunikaci kliniky, posílit její image a upevnit vztahy se stávajícími pacienty. V teoretické části budou vypracována teoretická východiska v oblasti marketingové komunikace ve stomatologii.

Na základě získaných poznatků z teoretické části bude v analytické části zpracována PEST analýza, analýza konkurenčního prostředí, na kterou bude navazovat benchmarking a SWOT analýza.

V praktické části práce bude zpracováno projektové řešení marketingové komunikace zaměřeno na oslovení stávajících pacientů kliniky Stomma, konkrétně muže a ženy od 18 let navštěvující praktické zubní lékaře, dentální hygienu a ortodoncii. Dále bude projekt zaměřen na potenciální klienty žijící v regionu Břeclavska. Dotazníkové šetření bude probíhat v období od 1. do 14. března a předpokládá se získání minimálně 80 dotazníků. Dotazníkové šetření bude probíhat v ordinacích kliniky Stomma v Břeclavi, v ordinaci praktických zubních lékařů, dentálních hygienistek a na oddělení ortodontie.

Dotazník bude sestaven na základě čtyř výzkumných otázek:

**Výzkumná otázka č. 1:** Jsou respondenti informováni o možnostech léčby pomocí neviditelných rovnátek?

**Výzkumná otázka č. 2:** Kde nejčastěji respondenti vyhledávají doplňující informace v péči o zuby?

**Výzkumná otázka č. 3:** Jsou pacienti ochotni si připlatit za větší komfort, který neviditelná rovnátka poskytují?

**Výzkumná otázka č. 4:** Jaké výhody neviditelných rovnátek jsou pro respondenty důležité?

Výsledky dotazníkového šetření budou zpracovány pomocí nástrojů popisné statistiky, relativní a absolutní četnosti a jejich grafického znázornění.

Dle výsledků z analýz bude projekt v závěru podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING VE ZDRAVOTNICTVÍ

Pojem marketing vznikl jako disciplína podporující prodej, z tohoto důvodu mnoho lidí stále chápe marketing jako prodej a reklamu. V dnešní době je pojem chápán již jako uspokojení zákazníka prostřednictvím poskytování očekávané hodnoty, kdy základem je pochopit potřeby člověka (Borovský, Smolková, 2013, s. 6). Americká marketingová asociace definuje marketing jako: „*Činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek*“ (Definition of Marketing, © 2023). Podle Kotlera je marketing uspokojováním lidských a společenských potřeb. Ve své knize udává společenskou definici marketingu: „*Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními*“ (Kotler, Keller, 2013, s. 35). Marketing musí splňovat tři základní podmínky. První podmínkou je existence dvou nebo více stran s neuspokojenými potřebami, druhá podmínka zahrnuje schopnost jedné strany uspokojit dané potřeby strany druhé. Třetí podmínkou je, že strany si musí navzájem mít co vyměňovat (Berkowitz, 2021, s. 4-5).

Hlavní podstatou marketingu ve zdravotnickém zařízení podle Ondriové, Fertařové (2021, s. 79) je zaměření se na vztah s veřejností prostřednictvím sdílení informací. Úkolem není motivovat pacienty, aby danou službu vyhledávali, ale spíše popsat druh poskytované zdravotnické služby dle jednotlivých potřeb pacientů. Staňková (2013b, s. 72) uvádí, že hlavním rozdílem mezi marketingem zdravotnictví a ostatními odvětvími ekonomiky je snaha poskytnout pomoc jiným lidem, zachránit život a zlepšit kvalitu jejich života, což je právě z pohledu ekonomiky obtížně měřitelné. Marketing ve zdravotnictví má tedy svá specifika a určitá omezení nejen z důvodu dané rozdílnosti, ale taktéž z důvodu diferenciované struktury zdravotnických zařízení.

Mezi základní specifika marketingového řízení ve zdravotnictví patří:

- Systém péče o zdraví je pouze součástí podsystémů, které vytváří spolu se systémem zdravotnictví komplexní péči o zdraví obyvatel konkrétního státu.
- Velmi důležité je zachování zdraví obyvatel současné generace, ale také vytváření podmínek pro zdravý vývoj budoucí generace.
- Na zdraví působí řada socioekonomických determinantů, jako jsou životní styl, genetické vlivy a systém zdravotních služeb (Staňková, 2013b, s. 73).

## 2 MARKETINGOVÝ MIX VE ZDRAVOTNICTVÍ

Základem marketingu ve zdravotnictví je orientace na pacienta a využití nástrojů marketingového mixu. Podle Kotlera a Armstronga (2010, s. 76) je marketingový mix charakterizován, jako soubor ovlivnitelných marketingových nástrojů, které pomáhají zdravotnickému zařízení přizpůsobit nabídku na základě přání cílového trhu. Marketingovými nástroji se rozumí nástroje výrobové, cenové, distribuční a komunikační politiky. Základní nástroje marketingového mixu jsou označovány, jako 4 P. Patří sem Product (výrobek), Price (cena), Place (distribuce) a Promotion (komunikace). McDonald, Frow and Payne (2011, s. 16) uvádí, že ve zdravotnictví je vhodnější použití marketingového mixu 4 C, který preferuje pohled zákazníka. Mezi 4 C řadíme Customer Value (zákaznická hodnota), Convenience (zákaznické pohodlí), Communication (komunikace se zákazníkem) a Cost (náklady zákazníka). Staňková (2013b, s. 93) doplňuje, že v oblasti zdravotnického zařízení je ideální propojení mixů 4 P a 4 C, produkt jako hodnota pro klienta, cena jako náklady klienta, distribuce jako pohodlí pro klienta a v neposlední řadě komunikace.

### 2.1 Marketingový mix 4 P

Marketingový mix 4P je soubor marketingových nástrojů, které zdravotnické zařízení využívá k dosažení marketingových cílů. Někteří autoři, kromě nástrojů (Product, Price, Place, Promotion) doplňují další dvě P: People (lidé) a Personal (osobnost) (Šatera, Brodský, 2014, s. 21-22). Jiný pohled nabízí autorka Jiwa (2013), jejíž marketingový mix zahrnuje navíc Purpose (účel) a Perception (vnímání). Hlavním účelem Purpose nemá být ve zdravotnictví danou službu prodat, ale důležitý je záměr, který zdravotnické zařízení má. V rámci nástrojů People a Personal je důležité zaměřit se na zákazníky, kterým danou službu poskytujeme a na pocity zákazníka z image zařízení. Pro pacienty je rozhodující celkový dojem ze zdravotnického zařízení. Nástroj Perception znamená, že hodnota poskytované služby musí být reálná a uvěřitelná, aby ji zákazníci věřili. Dle Staňkové (2013a, s. 51) je důležité před použitím marketingového mixu vyřešit strategické problémy, aby se zabránilo chybám. Nejdříve nalézt skupinu klientů a zjistit jejich potřeby, při tzv. segmentaci (Segmentation), poté určit způsob komunikace s touto skupinou klientů a zjistit, jak je zaujmout při zacílení (Targeting). V rámci posledního kroku umístění (Positioning) deklarovat hodnoty, které si musí veřejnost spojit s produktem. S jakými vlastnostmi si má zákazník službu spojovat, proč nakupovat produkt právě u tohoto podniku.

### 2.1.1 Product

V marketingovém pojetí můžeme slovem produkt označit nejen výrobek, ale i službu. Zahrnuje i faktory ovlivňující spokojenost zákazníka, tedy kvalitu, design, image a další. Zdravotnický výrobek nebo služba poskytovaná ve zdravotnictví prochází fázemi životního cyklu (uvedení na trh, růst, vrchol, pokles poptávky) stejně jako klasický produkt. Z tohoto důvodu by měl mít výrobek či služba znaky kvalitního produktu, cílit na určité skupiny klientů, mít akceptovatelnou cenu, uspokojovat potřeby a přání zákazníka. Velmi důležité je provádět pravidelnou analýzu produktového portfolia zdravotnického zařízení. Produkt nesmí být vytržen ze souvislostí, například pro lyže je souvislostí jejich servis, kompletní instalace vázání, seřízení lyží. Ve zdravotnictví se souvislostí s vyšetřením pacienta rozumí prostředí čekárny, systém objednávání, komunikace při vyšetření, následné pooperační ambulantní sledování a jiné (Slouka, 2017, s. 87-88). Povaha produktu ve zdravotnictví se s postupem času měnila, dnes můžeme produkt definovat jako lékařský zákrok, ale také jako službu, například lékařskou pohotovost, stomatologické výkony a jiné nezbytné prvky vždy podle potřeb zdravotnického zařízení (Berkowitz, 2021, s. 7).

### 2.1.2 Price

Cena je množství peněžních prostředků požadovaných za produkt nebo službu. Jako jediný nástroj marketingového mixu přináší zisk. Všechny ostatní složky marketingového mixu znamenají pro zdravotnické zařízení výdaje, náklady (Foret, 2012, s. 111). Rozhodnutí o ceně je důležité pro vnímání kvality zdravotnické služby zákazníkem, při budování image. Cena je stanovena k určitému datu a ke změně dochází podle očekávaných změn na trhu, reakce konkurence nebo podle toho, za jakou cenu nakupujeme od dodavatelů. Je výsledkem působení nabídky a poptávky na trhu. Při využívání zdravotnické služby mohou klientovi vznikat další náklady spojené s časem stráveným při hledání služby nebo náklady spojené s psychickým úsilím (Jakubíková, Vildová, Janeček, Tluchoř, 2019, s. 283-284).

Klímová, Brabcová (2019, s. 88) uvádí, že zdravotnické organizace volí různé strategie tvorby cen. Spodní hranice při prodeji produktu je cena, která nepřináší žádný zisk ani ztrátu, horní hranicí je cena, která při překročení vede ke snížení až úplné ztrátě poptávky. Při tvorbě cen zařízení často volí strategii založenou na nákladech, při které se sečtou všechny náklady na produkt, a započte se přírážka. Některé organizace praktikují tvorbu cen založenou na potřebách zákazníka, kdy na základě vnímané hodnoty produktu stanoví cílovou cenu. Další strategií může být cenová tvorba založená na konkurenci. Zdravotnické zařízení

zde určuje ceny podle cen konkurence. V neposlední řadě lze oceňovat totožné produkty na různých trzích různými cenami, přičemž lze použít různé strategie produktu, v tomto případě mluvíme o segmentované ceně.

### 2.1.3 Place

Podle Slouky (2017, s. 90-91) se pojmem Place u zdravotnických služeb či medicínského zboží rozumí místo, lokalita, ve které bude produkt poskytován, ale také distribuční kanály, dostupnost, zásobování a doprava. Patří sem nejen vybavení pracoviště (např. zubní ordinace), čekárna, příjemný personál, ale také lokalita města a celkový dojem prostředí, kde se zařízení nachází. Umístění ordinace by mělo zajišťovat vlakovou, autobusovou či MHD dostupnost, pro dopravu autem dostatek parkovacích míst před budovou. Podle složení klientely vhodné vybavení čekárny a recepce. Pro dětské pacienty je dobré mít čekárnu vybavenou hračkami, případně přebalovacím pultem. Pokud se jedná o nekomerční pracoviště, bude vždy pro pacienty nejdůležitější dostupnost (MHD, výtah apod.), u komerčních center budeme místo vybírat podle segmentace klientely.

### 2.1.4 Promotion

Z důvodu neustále rostoucí konkurence je prioritním cílem komunikace informovat klienty o produktech a souvislostech, motivovat je k nákupu. Hlavním cílem marketingových komunikačních nástrojů je vyvolání pozornosti k možnostem uspokojování svých potřeb, vyvolání pocitu potřeby, zvláště u nových produktů na trhu, motivování příjematele marketingové informace k proměnění potřeby na požadavek. Dále je cílem nástrojů vytvářet důvěru k poskytovateli a motivovat k provedení obchodní transakce. K dosažení zmíněných cílů slouží tzv. komunikační mix, který zahrnuje propagaci, reklamu, přímou podporu prodeje, přímý marketing, public relations, osobní prodej a guerilla marketing. Nejpoužívanější formou propagace ve zdravotnictví jsou odborné časopisy, profesní noviny a především internet (Borovský, Smolková, 2013, s. 24).

Slouka (2017, s. 91-92) uvádí, že klasická propagace má za úkol potenciálního zákazníka přesvědčit o tom, že produkt je pro něj nejvhodnější nebo alespoň udržet produkt v jeho podvědomí. Propagace na internetu (Facebook, Instagram) a další platformy jsou v dnešní době velmi efektivní pro konkrétní cílovou skupinu klientů, pro starší generaci, kteří podobné kanály nevyužívají, jsou vhodnější informační brožury. Jinou formou propagace jsou i prostory čekárny či přednášková činnost pro odbornou i laickou veřejnost.



## 2.2 Marketingový mix 4 C

Linkeschová (2013, s. 30) zmiňuje, že pro správné používání marketingového mixu je potřeba se na něj dívat nejen z pohledu prodávajícího, ale i z hlediska kupujícího. Marketingový mix 4 C pak vypadá tak, že z produktu se stane Customer Value (zákaznická hodnota), z ceny se stávají Cost (náklady zákazníka), místo se přemění na Convenience (komunikaci se zákazníkem) a z propagace se stává Communication (komunikace se zákazníkem). Borovský a Smolková (2013, s. 40) dodávají, že v případě, kdy mix 4 P je koncipován jako nabídka prodávajícího, mix 4 C je koncipován do opačné polohy, tedy očekávání kupujícího. Jelikož by prováděné služby měly uspokojovat potřeby zákazníka, koncept velmi dobře odráží postavení zákazníka v obchodě, ale hlavně v poskytování služeb.

Marketingový mix 4 C má přesně dané pořadí dějů. Začátek je charakteristický vytvořením hodnoty služby pro zákazníka, dále je mu pomocí komunikace vyjádřena povaha této služby a předání hodnoty, poté se realizuje změna. Základem postupu je cyklický průběh, při kterém jsou maximalizovány jednotlivé atributy a vytvořena celková hodnota, která je souhrnem hodnoty zákaznické, konvenience a image. Zákaznická hodnota, tj. lékařská a ošetrovatelská péče a konvenience ve zdravotnickém zařízení, mají totožné mechanismy tvorby a řízení. Díky kompozici těchto nástrojů mohou manažeři ve zdravotnictví budovat pozitivní vztah k odběratelům (Kotyza, 2015, s. 81-82).

### 2.2.1 Řízení zákaznických hodnot

Cílem zákaznické hodnoty je uspokojit potřeby zákazníka při výběru výrobků či služeb. Hodnota je založena na subjektivním hodnocení, každé zařízení by mělo mít vytvořenou jedinečnou hodnotovou filozofii (Weinstein, Johnson, 2020, s. 4). Ve zdravotnictví organizace nenabízí produkty, ale užitek, kterým je poskytování zdravotní péče. Pacient přichází do zdravotnického zařízení, aby se zbavil bolesti, nikoli aby ho operovali, je mu tedy jedno, jakým způsobem se zákrok uskuteční. Díky tomuto přístupu se mění nabídka organizace, která by neměla nabízet produkt, ale užitek. Je důležité se zaměřovat nejen na hlavní užitek, ve zdravotnictví zlepšení zdravotního stavu, ale i na hodnotu zákazníka podle sociální příslušnosti, kulturního prostředí, ve kterém se pacient nachází a jeho další subjektivní vnímání, jako například hodnotu bolesti, chování okolí k člověku či postoj k způsobu komunikace (Borovský, Smolková, 2013, s. 40).

Největším problémem je řízení kvality, jejíž hodnocení je založeno právě na subjektivním hodnocení, z tohoto důvodu se využívají různé akreditační a certifikační aktivity pro chod procesů na určité standardizované úrovni. V rámci poskytované zubní péče se poukazuje na možnost využití TQM pro řízení vztahů s pacienty zubních ordinací. Tento systém má vést ke změně požadavků pacienta do konkrétnějších postupů, produktů a služeb (Kotyza, 2015, s. 82-83).

Graskemper (2011, s. 85) dodává, že k řízení zákaznických hodnot patří dokumentace pacienta, vedení evidence, veškeré informace o pozdních příchodech, zrušených termínech, zdravotních konzultacích, léčebných postupech a uskutečněných zákrocích. Uvedené informace může zdravotnické zařízení použít ke zlepšení individuálního přístupu k pacientovi. V případě, kdy lze zařízení identifikovat pomocí faktorů dostupnosti, kvality, rovnosti a ziskovosti, je kvalita základní strategickou orientací daného zařízení. Vhodnost tohoto přístupu, je z důvodu snadnějšího kopírování strategie v ostatních částech C-mixu, vysoké kvalitě, která předurčuje také vysokou profitabilitu zařízení. Zdravotní pojišťovny směřují k principům platby za kvalitu, nikoli za objem (DRG systém), o kvalitu se zajímá segment informovaných pacientů, kteří jsou většinou vyspělejší ze socio-ekonomického hlediska. Orientace na kvalitu má příznivý vliv na motivaci odborníků, pomocí kvality lze lépe řídit image zařízení.

### 2.2.2 Konvenience a její řízení

Pojem konvenience znamená nákupní pohodlí, je to soubor činností přibližujících nabídku k zákazníkovi. Výrobek často prochází při procesu značně složitou cestou, než se dostane od výrobce ke konečnému uživateli (Příkrylová a kol., 2019, s. 19). Konvenience je způsob, situace, přiměřenost, vhodnost či pohodlí, za kterého dochází k poskytování služby. Jedná se o vedlejší proces za předpokladu, kdy lékařská a ošetrovatelská péče je procesem hlavním. Ve zdravotnictví rozlišujeme pět základních typů konvenience.

#### 1. Dostupnost a přístupnost zdravotní péče

- Časová dostupnost – ordinační hodiny, provozní doba
- Dopravní dostupnost – MHD, auto, vlaková, letecká doprava
- Bezbariérová dostupnost – pro tělesně postižené pacienty, seniory, pro pacienty s omezenou hybností po úrazu

- Orientační dostupnost – označení oddělení v nemocnici, zdravotnickém zařízení
- Dostatek parkovacích míst
- Kapacita čekáren, sociálního zařízení

## **2. Časový faktor**

- Délka objednávací doby
- Čekací doba v čekárně

## **3. Konvence informační**

- Informace o právech pacienta
- Informace o postupu vyšetření, ošetření, průběhu léčby
- Informování zákonného zástupce, ostatních členů rodiny (Exner, 2005, s. 61)

## **4. Konvence pobytová**

- Uspokojení základních potřeb

## **5. Konvence následná**

- Řešení stížností

Každé zdravotnické zařízení včetně zubních ordinací by mělo neustále zvyšovat svoji konvenci a pracovat na výše uvedených faktorech, protože klienti hodnotí zařízení nejen z hlediska kvality, ale hlavně jako celek. Vhodné je využít řízení vztahů se zákazníky neboli CRM (Customer Relationship Management) a vycházet vždy ze standardizovaného měření spokojenosti klientů (Kotyza, 2015, s. 84).

### **2.2.3 Řízení nákladů**

Řízením nákladů rozumíme investici zákazníka, kterou musí uskutečnit k získání daného produktu, s tímto jsou samozřejmě spojeny také finanční náklady, čas, fyzické a psychické úsilí. Jedná se o celkový náklad zákazníka spojený s nákupem produktu (Přikrylová a kol., 2019, s. 19). Mukherjee (2016, s. 24) ve své knize uvádí, že náklady jsou hlavním faktorem, který určuje, jestli zákazníci zakoupí nebo využijí produkt či službu. Je potřeba zvážit, kolik jsou ochotni klienti zaplatit za odhadovanou nabídku. Navíc závisí na druhu sektoru, ve kterém se pohybujeme. Dle Slouky (2017, s. 94-95) do těchto celkových nákladů můžeme

započítávat i nefinanční vztahy, ve zdravotnictví nemusíme vše spojovat s financemi. Příkladem může být omezení, které vzniklo v důsledku aplikace cizorodého materiálu (nevhodnost kontaktních sportů po augmentaci poprsí, zvážení přínosnosti operace vůči celkové anestezii u seniorů). Ve zdravotnictví se vyskytuje specifická situace podnikání, při které se stát podílí na hrazení nákladů TCO (Total Cost of Ownership). Stát může hradit plně nebo částečně přispívat na zdravotnické pomůcky, náklady spojené s operační kontrolou a jiné. Berkowitz (2021, s. 120) doplňuje, že jsou náklady ovlivněny rozvojem technologií, které vedou k využívání dražších léčebných postupů než v minulosti, což má za následek neustálý růst nákladů.

#### 2.2.4 Řízení marketingové komunikace

Poslední částí marketingového mixu 4 C je komunikace. Řízení marketingové komunikace je velmi důležité ke spojení se zákazníky, se kterými je potřeba budovat dlouhodobý vztah. Zatímco dříve byla propagace podnikání prováděna hlavně prostřednictvím reklamy, tiskových zpráv public relations nebo direct marketingu, v dnešní době je využívána hlavně interaktivní komunikace. V rámci interaktivní komunikace je potřeba zaměřit se na individualitu, uživatelskou přívětivost webových stránek, využívat sociální sítě ke spojení s klienty, volit vhodná témata k upoutání veřejnosti (Mukherjee, 2016, s. 25-26).

Podle Borovského a Smolkové (2013, s. 40-41) roste význam individuality zákazníka s růstem interaktivní komunikace mezi poskytovatelem zdravotnického zařízení a uživateli. Cílem interaktivní komunikace není prodej produktu či služby, ale poznání potřeby užítka a uspokojení klienta, k tomuto poskytovatelé využívají řízený rozhovor. Ve zdravotnictví je pro úspěšnou terapii důležitá komunikace lékaře s pacientem, zjištění problémů, příznaků, důkladná anamnéza a očekávání užítka léčby. Komunikace ve zdravotnictví lze rozdělit na komunikaci poskytovatele zdravotní péče s veřejností, komunikaci s pacienty při poskytování zdravotní péče a komunikaci s pacienty po ukončení poskytování zdravotní péče. Marketingová komunikace, jak popisuje ve své knize Staňková (2013b, s. 115-117), se neustále vyvíjí a vznikají podmínky pro lepší komunikaci. Mezi základní vlivy prostředí působící na marketingovou komunikaci patří právo na volbu lékaře, rozlišení standardních a nadstandardních služeb, existence nehrazených služeb v rámci zákonného zdravotního pojištění, vznik nových segmentů pacientů (samoplátci) a další.

### 3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE ZDRAVOTNICTVÍ

Dle Karlíčka a kol. (2018, s. 193-197) je marketingová komunikace řízené informování a přesvědčování cílových skupin k naplnění marketingových cílů podniku. Marketingová komunikace vždy vychází z marketingové strategie. Hlavním cílem marketingové komunikace je prodej, při kterém je rozhodující, aby docházelo k jeho růstu a také k růstu hodnoty značky. Dále je potřeba zaujmout cílovou skupinu zákazníků a dosáhnout toho, aby zákazníci informace správně pochopili. V neposlední řadě je cílem marketingového sdělení přesvědčit cílový segment k nákupu, zaujmout více než konkurence.

Jakubíková (2013, s. 296-297) uvádí, že marketingová komunikace je prostředek, kterým se organizace informuje, přesvědčuje a upozorňuje spotřebitele (přímou, nepřímou cestou) o daných produktech. Autorka dělí marketingovou komunikaci na tematickou a komunikaci zaměřenou na image. Tematická komunikace má informovat spotřebitele o produktu, komunikace se zaměřením na image má hlavní cíl posílit vztah s cílovou skupinou. Další dělení dle Jakubíkové je na komunikaci podlinkovou (přesvědčení zákazníka k nákupu) a nadlinkovou (reklama v médiích).

Dle Koudelkové (2019, s. 62) musí být zvolena vhodná forma sdělení podle cílové skupiny zákazníků, stejně jako nosiče sdělení. V případě, kdy je komunikace cílena na mladého člověka do 25 let, je přínosné použít ke sdělení sociální síť, neformální jazyk, obrázky nebo videospot. Obecně je velmi těžké v komerčně orientované společnosti zaujmout něčím novým, protože na trhu existuje velká konkurence. Proto je potřeba kontinuální inovace marketingové komunikace. Kreativní jedinci přichází neustále s novými reklamami, ne všechny však mají úspěch. Nekonvenční typ marketingové kampaně, tzv. guerilla marketing se také stal osvědčenou metodou. Tento typ kampaně vsází u zákazníků na okamžik překvapení, který si uchovávají v paměti potřebnou dobu. Karlíček a kol. (2018, s. 195) zmiňuje, že v podobném významu se používá tzv. WOM (Word of Mouth) marketing. Komunikační kampaň WOM motivuje zákazníky ke sdílení marketingových sdělení prostřednictvím WOM. V případě, kdy má kampaň vyvolat sdílení marketingových sdělení na internetu, mluvíme o virálním marketingu. Koudelková (2019, s. 62) doplňuje, že i přesto, že v dnešní době má internet velkou působnost, přikládáme i přesto stále větší důraz osobnímu doporučení, protože ne vždy jsou informace na internetu kvalitní a pravdivé.

Marketingová komunikace má na rozdíl od ostatních prvků marketingového mixu značnou výhodu v tom, že ji není možné jednoduše napodobit a můžeme jejím prostřednictvím vyjádřit originální myšlenku a odlišit se od konkurence. Kromě toho, že komunikujeme se svými zákazníky a spotřebiteli, komunikujeme také se stakeholdery, kam patří zaměstnanci, obchodní partneři, veřejnost, veřejné autority či vláda. Proto je důležité v rámci komunikace zahrnovat do svých aktivit nejen vnitřní, ale také vnější komunikační kontext (informace z interního a externího prostředí komunikujícího). V současné době dochází neustále k rozvoji nástrojů marketingové komunikace. Jak již bylo zmíněno, základními nástroji marketingové komunikace jsou reklama, podpora prodeje, public relations, direct marketing, osobní prodej a sponzoring. Díky rozvoji informačních technologií dochází neustále k obohacování nástrojů marketingové komunikace, vznikají nové trendy, například internetová komunikace, komunikace na sociálních sítích, marketing událostí (event marketing), guerilla marketing, product marketing, virální (virový marketing) a jiné (Vašítková, 2014, s. 126-127).

Zdravotnické organizace nevyužívají marketingovou komunikaci pouze pro potenciální zákazníky, ale také k budování vztahů se stávajícími zákazníky. Problémem je nehmotnost služeb, při kterých nelze vyjádřit jejich přínos. Z tohoto důvodu je potřeba, aby zdravotnická organizace zdůrazňovala atribut uzdravení jako hlavní přínos. Dále je snaha prostřednictvím marketingové komunikace zapojit do procesu a služeb klienty, příkladem jsou zdravotnické organizace využívající animované videa pro své pacienty k prezentaci postupů léčby (Purcarea, Gheorghe, Gheorghe, 2015, s. 1020-1021).

Marketingová komunikace ve zdravotnictví je zaměřena na komunikaci zdravotnického zařízení s pacientem, na komunikaci s odbornou i laickou veřejností. Správná komunikace mezi zdravotnickými pracovníky a pacienty vede ke zvýšení efektivity léčebného procesu a podporuje účast pacienta při léčbě. Komunikace zdravotnického zařízení s odbornou veřejností zahrnuje základní úkoly. Patří sem budování image organizace, stanovení pravidel a postupů (pravidla bezpečnosti), zajištění kvality služeb a konvence, vytvoření krizové komunikace (Příbová, 2010). Komunikace mezi zdravotnickou organizací a veřejnou odborností se rozumí především komunikace se zástupci zdravotních pojišťoven, profesních organizací zdravotnických pracovníků, zástupců státu a samosprávy. Při vytváření dobré pověsti zdravotnického zařízení má důležitý význam komunikace s médii (Kotyza, 2015, s. 74). Komunikace s médii prošla v posledních letech významným vývojem. Webové stránky, Facebook, Instagram, Twitter a LinkedIn nabízejí příležitosti spojení

se s veřejností. Digitální revoluce také ovlivnila reklamu z důvodu nárustu používání chytrých mobilních telefonů a jiných elektronických zařízení, a spotřebovává tak stále větší část rozpočtu na marketingovou komunikaci (Elrod, Fortenberry, 2018).

Jak uvádí Jakubíková, Vildová, Janeček a Tluchoř (2019, s. 295) ve zdravotnictví komunikujeme s pacientem, který přichází s bolestí či jiným zdravotním problémem, proto je důležité přistupovat ke každému individuálně, tváří v tvář. Efektivní komunikace znamená dosažení maximálních účinků při minimálních výdajích. Při komunikaci je nejdůležitější důvěryhodnost, vhodné místo a čas ke komunikaci, pochopitelnost sdělení, obsahu musí rozumět nejen komunikátor, ale také ten, kdo informace přijímá. Sdělení musí být srozumitelné a jasné. Komunikace vyžaduje soustavnost, jelikož je to nekončící proces, užívání osvědčených cest komunikace a znalost komunikačních schopností adresáta.

Je nezbytné, aby komunikace probíhající ve zdravotnickém zařízení kladla důraz na humánní stránku poskytování zdravotní péče a aby byl zvolen obsah komunikace, který pacienty bude motivovat k výběru daného zdravotnického zařízení. Pacienty k výběru může motivovat profesní profil zdravotnické organizace, odborný kredit, který vzbuzuje důvěru k zařízení, kvalita poskytované péče, image poskytovatele, pohodlí (konvenience). Zdravotnické zařízení komunikuje s veřejností prostřednictvím osobní komunikace, odborného tisku, konferencí, v některých případech orientuje komunikaci do kanálů jako jsou semináře, informační materiály pro lékaře, informační články ve zdravotnických periodikách, webové stránky a PR informace (rozhlas, televize, noviny, časopisy) (Borovský, Smolková, 2013, s. 58-59).

Autoři Elrod a Fortenberry (2020) uvádí, že správná komunikace je klíčovým prvkem pro poskytování zdravotní péče. Úspěchy zdravotního zařízení v oblasti komunikace přispívají k růstu a prosperitě. Poskytovatelům se nabízí mnoho mechanismů, pomocí kterých mohou zapojit stávající i potenciální pacienty. Pro uspokojujivé komunikační výsledky je vhodné během vytváření marketingových komunikačních aktivit zaměřit se na pochopení základů komunikace a prozkoumat všechny možnosti. Pro zdravotnické zařízení je nejdůležitější navázání efektivního dialogu, díky kterému je možné lépe zvládnout marketingovou komunikaci a neustále podporovat komunikační schopnosti, které budou mít přínos v péči o pacienty a budou je také zapojovat do procesu komunikace.

### 3.1 Cíle marketingové komunikace ve zdravotnickém zařízení

Podle stejných autorů Purcarea, Gheorghe a Gheorghe (2015, s. 1020-1021) patří mezi základní cíle marketingové komunikace ve zdravotnickém zařízení:

- Informovat stávající a potenciální pacienty o možnostech poskytování služeb a jejich výhodách (např. zubní lékaři mohou připomínat svým pacientům preventivní prohlídky jedenkrát ročně).
- Sdělovat jasné informace, zdůrazňující atributy o zkušenostech se službami (např. hlavní přínos je atribut uzdravení, pocit klidu, úzkosti).
- Používat metafory, kterými se zdravotnická organizace snaží zhmotnit poskytovanou službu, aby vyjádřila výhody (např. použití obrázků a sloganů).
- Zapojovat pacienta do procesu (např. poskytování informací nejen zaměstnancům, ale také pacientům ve formě ukázek postupů – videa apod.).
- Usnadnit pacientům hodnotit nabídky služeb a rozlišovat mezi jednotlivými nabídkami konkurence (např. zdravotnické zařízení zdůrazňuje kvalitu výkonů, kvalifikovaný personál).
- Provádět akce na základě poptávky (např. očkovací programy, zavádění podpory prodeje).

Mezi obecné cíle marketingové komunikace řadíme budování a rozvíjení značky, poskytování informací o nabídce, organizaci, aktivitách vedoucích ke stimulaci poptávky, zvyšování image firmy a další (Jaderná, Volfová, 2021, s. 136-137).

### 3.2 Online integrovaná marketingová komunikace ve zdravotnickém zařízení

Podle autorů Purcarea, Gheorghe a Gheorghe (2015, s. 1022) je online marketingová komunikace koordinací různých zdrojů informací a interpretací již dané zpětné vazby. Cílem je sjednocení online a offline komunikace a využití online komunikačních nástrojů. Online IMC obsahuje stejné nástroje jako offline komunikace, jsou jen přizpůsobeny online prostředí. Online marketingový mix tedy tvoří online reklama, online podpora prodeje, přímý marketing a public relations (ePR).



## 4 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX VE ZDRAVOTNICTVÍ

Příkrylová a Jahodová (2010, s. 42) uvádějí, že marketingový mix tvoří produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Marketingový komunikační mix představuje podsystém marketingového mixu, sloužící manažerovi k dosažení marketingových cílů. Komunikační mix zahrnuje osobní formu komunikace, do které řadíme osobní prodej, neosobní forma prezentuje reklamu, podporu prodeje, public relations, direct marketing a sponzoring. Dle Vašítkové (2014, s. 126-127) je marketingové prostředí ovlivňováno dalšími faktory, proto je důležité volit nové přístupy a nástroje marketingové komunikace k budování užších vztahů se zákazníky. Mezi současné trendy patří například komunikace na internetu a sociálních sítích, event marketing, guerilla marketing, virální marketing, product placement. Staňková (2013b, s. 116-117) doplňuje charakteristiku jednotlivých prvků komunikačního mixu, kde je využití reklamy za účelem zlepšení image a vytváření povědomí zákazníků o zdravotnickém zařízení. Podpora prodeje s charakteristikou krátkodobého impulsu slouží ke vzbuzení zájmu o danou službu, může se jednat o propagační materiály a dárky s logem či jiné výhody. Ve zdravotnické péči jsou klíčové vztahy s veřejností neboli public relations, hlavně pozitivní a krizová komunikace. Cílem direct marketingu je oslovovat konkrétní skupiny pacientů prostřednictvím e-mailu, poštovní komunikace atd.

### 4.1 Reklama

Reklama je složkou komunikačního mixu, která v rámci marketingové komunikace poskytuje informace cílové skupině zákazníků. Hlavním cílem reklamy je navázat vztah s potenciálními a stávajícími klienty a zlepšit image zařízení (Karlíček a kol., 2016, s. 49). Dále pak informovat, přesvědčovat a prodávat své služby a značku, ovšem ne vždy za účelem získání zisku. Efektivní využití reklamy může znamenat zlepšení povědomí zákazníků o zdravotnickém zařízení, budování značky, zvyšování úrovně poskytovaných služeb a spolupráce, prosperování podniku v ekonomické oblasti nebo uspokojení informačních potřeb poskytovatelů a účastníků (Polášková, 2022, s. 60-61). Reklama ve zdravotnictví je rozšířenou formou propagace. Může se vyskytovat v tištěné podobě (noviny, časopisy, letáky), nevýhodou tištěné podoby je však vyšší cena. Dále jako audiovizuální reklama (rádio, televize) a velkoplošná reklama (billboardy). Nevýhodou velkoplošné reklamy je jednoduchost a krátké sdělení, menší selektivita lidí a nevhodná lokalita (Hillestad, Berkowitz, 2018, s. 234-239).

Poskytovatelé zdravotních služeb musí držet krok s nejnovějšími trendy týkajícími se reklamy. Reklama ve zdravotnictví je definována jako metoda propagace, která zahrnuje používání placených hromadných sdělovacích prostředků za účelem doručení zpráv. Televizní reklama může konkrétně propagovat nejnovější nabídku centra stomatologické či jiné péče, reklamy v časopisech mohou informovat o slavnostním otevření kliniky, reklamy se mohou vyskytovat i v dopravních prostředcích. V případě, kdy je reklama dobře naplánována a implementována může rozšířit povědomí klientů o lékařských nabídkách a vzdělávat je ve zdravotních praktikách, v opačném případě může špatně zvolená reklama uškodit (Elrod, Fortenberry, 2020).

Reklama ve zdravotnictví má specifickou oblast legislativy, tato regulace se vyskytuje v etických kodexech zdravotníků. Příkladem může být Etický kodex České lékařské komory, ve kterém můžeme nalézt následující (Zlámal, 2006, s. 100):

- V případě, kdy lékař doporučuje léky, léčivé prostředky či jiné zdravotnické pomůcky, musí se vždy řídit dle svého svědomí ke prospěchu pacienta, nikoliv komerčními stanovisky.
- Lékař se musí vzdát lékařských rad a individuálních doporučení ve svůj prospěch, účastní-li se v diskusi medicínských témat na veřejnosti, v tisku, v televizi či rozhlasu.
- Lékař se musí zdržet aktivit, které znamenají přímou nebo nepřímou propagaci jeho osoby nebo jeho lékařské praxe nebo jsou důsledkem agitační činnosti za cílem rozšíření klientely, aktivity nesmí být iniciovány ani ze strany jiných osob (Stavovský předpis č. 10 České stomatologické komory, Etický kodex České lékařské komory, 2007).

### **1. Televize**

Vašítková (2014, s. 134) uvádí, že využití reklamy prostřednictvím televize poskytuje široké pokrytí trhu, využití audiovizuálních vjemů působí na lidské smysly velmi pozitivně. Výhodou jsou nízké náklady na oslovení jednoho zákazníka, avšak celkové náklady jsou vysoké. Nevýhodami jsou omezenost zaměření na cílovou skupinu zákazníků a jejich nesoustředěnost z důvodu většího množství působících vjemů. Tento druh média je nevýhodný kvůli pomíjivosti sdělení.

## 2. Rozhlas

Rozhlasová reklama umožňuje využití reklamy ve veřejnoprávních, celoplošných soukromých a regionálních soukromých stanicích. Výhodou rozhlasu je téměř přesné zaměření se na cílovou skupinu s podobným hudebním vkusem (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2010, s. 63). Na druhou stranu se vyskytuje problém, že lidé poslouchají rozhlas jen jako kulisu při různých aktivitách, pozornost se tedy ztrácí. Nevýhodou je možnost pracovat pouze se zvukovou dimenzí, nikoli s dimenzí vizuální (Karlíček a kol., 2018, s. 198).

## 3. Noviny (denní tisk)

Staňková, Vorlová a Vlčková (2010, s. 63) zmiňují, že je možné v oblasti reklamy využívat celoplošně nebo regionální tiskoviny. Ceny se odlišují na základě velikosti inzerátu, dle umístění či barevného rozlišení, mohou se pohybovat od řádu několika stokorun až tisíci korun českých. Výhody denního tisku spočívají v relativně nízkých nákladech a krátké době tisku, avšak nevýhodou je krátké trvání zprávy spolu s nevýrazností mezi ostatními inzercemi.

## 4. Časopisy

Hlavní výhodou reklamy v časopisech je možnost zaměřit se na specifické cílové skupiny zákazníků, jejich delší životnost a pravidelnost. Je zde možnost lepšího ovlivnění vnímání díky lepší kvalitě reprodukce, v porovnání s novinami mají časopisy kvalitnější barevné zpracování. Nevýhodou je delší doba vydání, celoplošnost a velké množství informací, při kterých je náročnější zaujmout čtenáře. Je tedy kladen důraz na kreativitu, která by měla být přiměřena stylu časopisu (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 42).

## 5. Internet

Internet je nejvíce využívaným nástrojem reklamy. Výhodou marketingu ve zdravotnictví je, že dokáže přenést odborné znalosti do online prostředí, a tím edukovat pacienty ve zdravotní péči. K získání pozornosti zákazníků je klíčový kvalitní obsah a funkčnost webových stránek. Velkým plusem je možnost online objednávání. Trendem je, že zdravotnické zařízení mají vlastní stránky na Facebooku a Instagramu, nově se stále více začíná využívat LinkedIn. Obsahem těchto stránek jsou edukativní články, videa, fotky a novinky z ordinace, které vedou ke zvýšení loajality a budování image (Neckařová, © 2021).

## 6. Venkovní reklama

Jak uvádějí Vysekalová s Mikešem (2018, s. 45), venkovní reklama poskytuje pestrost forem od nejmenších plakátů až po velké billboardy. Má širokou působnost, oslovuje různé cílové skupiny zákazníků na velkém počtu míst, díky geografické flexibilitě. V porovnání s ostatními reklamami má nižší cenu. Mezi nevýhody venkovní reklamy patří omezené množství a selektivita informací, delší doba realizace. Je důležitá její přehlednost, stručnost a čitelnost, protože lidé míjející reklamu jsou vystaveni jejímu působení na velmi krátký čas.

### 4.2 Podpora prodeje

Jakubíková, Vildová, Janeček a Tluchoř (2019, s. 302-303) popisují další marketingovou techniku sloužící ke zvýšení prodeje tzv. podporu prodeje, která obsahuje nástroje stimulující zákazníky k uskutečnění nákupu. Může se jednat o různé soutěže, hry, akce, výstavy, kupony, prémie, produkty na zkoušku, slevy a jiné. Primárním cílem podpory prodeje je vyvolat určité chování cílové skupiny, například při vyzkoušení propagovaného produktu samotným spotřebitelem. Využívání podpory prodeje směrem k obchodním zástupcům je ve zdravotnictví zakázáno.

Příkrylová a kol. (2019, s. 98) ve své knize udává, že podpora prodeje je vhodným nástrojem pro podniky s malým podílem na trhu. Přínosem je její pružnost při užívání nástrojů a rychlá odezva zákazníků. Nevyhovující může být krátkodobost, pokles poptávky zapříčiněn častým používáním, při kterém se v mysli zákazníka může zdát zboží levné. Cílem podpory prodeje je vzbudit zájem o vyzkoušení nové značky či produktu, zvýšit informovanost, získat nové zákazníky, posílit jejich věrnost nabízením výhod a dáreků, zvýšit prodejní úsilí obchodních zástupců a četnost nákupů. Elrod a Fortenberry (2020) uvádí, že podpora prodeje je jedinečným aspektem marketingového komunikačního mixu, slouží k podpoře sponzorství. Podpora prodeje ve zdravotnickém zařízení zahrnuje dárky zdarma (klinika kosmetické chirurgie poskytující klientkám produkty péče o pleť s logem kliniky), bezplatné zkušební verze (klinika s podporou hubnutí nabízející klientům zkoušku dietního programu), kupony (stomatologická klinika nabízí držitelům kupónu slevu na ošetření), soutěže (dětské centrum pořádající soutěže pro dětské pacienty), věrnostní programy (zubní ordinace poskytující bezplatné čištění zubů po absolvování určitého počtu návštěv na dentální hygieně). Velmi často je podpora prodeje určena k poděkování (akce otevření kliniky, výročí). Podle cílů jsou pak pobídky cíleny na pacienty nebo poskytovatele zdravotnických služeb.

### 4.3 Public relations

Ve zdravotnické péči jsou klíčovým termínem public relations (zkratka PR) v překladu tzv. vztahy s veřejností. Jedná se o soubor nástrojů, pomocí kterých zdravotnické zařízení udržuje vztahy s veřejností a zároveň se snaží získat od veřejnosti zpětnou vazbu. Každé organizaci by mělo záležet na co nejlepším mínění veřejnosti (Březinová, 2015, s. 7-9). Primárním cílem PR je udržovat image značky, minimalizovat dopad negativních událostí. Public relations se objevují ve formě tiskových zpráv, konferencí, rozhovorů s novináři, zveřejňování na sociálních sítích. PR je zásadní pro úspěch každé společnosti (Hayes, 2022).

Jakubíková, Vildová, Janeček a Tluchoř (2019, s. 302) dodávají, že podstatou PR je situace, kdy středem pozornosti je organizace, nikoliv produkt. V porovnání s reklamou mají public relations dlouhodobý dopad. Mezi činnosti PR řadíme vztahy k tisku, k místním orgánům a komunitám, vnitřní komunikaci (vztahy se zaměstnanci), tiskové konference, veletrhy s výstavami, organizaci zvláštních akcí, tj. event marketing, sponzoring, lobbying a krizovou komunikaci. V marketingu zdravotnictví je zvláště důležitá krizová komunikace. Při nežádoucí události (např. komunikace odpovědných osob při technické závadě) je důležité reagovat velmi rychle. Zdravotnické organizace by měly mít vytvořený krizový manuál s konkrétními postupy způsobu komunikace.

Elrod a Fortenberry (2020) uvádí, že nemocnice, kliniky a další organizace slouží jedincům k zachování a podpoře zdraví, což v konečném důsledku ovlivňuje zdraví celé populace. Ke vztahům s veřejností patří mimo jiné hodnocení přání pacientů, činnosti spojené se stanovením ceny, propagace produktových řešení. Typickým příkladem public relations ve zdravotnictví jsou tiskové zprávy, které považuje veřejnost za vysoce důvěryhodné.

Specifickou oblastí PR je tzv. krizová komunikace. Každé zdravotnické zařízení se v průběhu existence může potýkat s krizí, která se může objevit na základě objektivní reality či se týkat komunikace. Tyto situace v oblasti poškození zdraví mohou ohrozit nebo poškodit image organizace (Hejlová, 2015, s. 164-147). Ve zdravotnictví se vyskytuje mnoho faktorů ovlivňujících činnost jednotlivých zařízení, některé však nejde předvídat. Naopak ty situace, které lze předvídat a připravit se na ně, by mělo mít zdravotnické zařízení zpracované v rámci krizového managementu. Z počátku, než nějaká krize nastane je potřeba stanovit možná rizika a odhadnout pravděpodobnost jejich výskytu při krizovém auditu (Příkrylová a kol., 2019, s. 132).

#### 4.4 Direct marketing

Jak uvádí Vysekalová a Mikeš (2018, s. 16), další součástí komunikačního mixu je přímý marketing (direct marketing). Jde o marketingovou techniku, která využívá komunikační média za účelem dosažení odezvy poptávky či prodeje. Je zaměřena na oslovení přesně definované cílové skupiny zákazníků. Vašítková (2014, s. 138) uvádí, že direct marketing je přímá komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím probíhající prostřednictvím pošty, telefonu, časopisu, novin nebo televizního a rozhlasového vysílání. Mezi nástroje přímého marketingu patří direct mail, telemarketing, televizní a rozhlasový marketing, katalogový prodej a elektronická pošta. V případě direct marketingu jsou zákazníci oslovováni poštou, telemarketing využívá telefonní komunikaci, kdy zákazník na základě vysílané televizní reklamy, reklamy došlé poštou atd., sám objednává produkty a kontaktuje klientské centrum. V rámci elektronické pošty je možné si vytisknout kupon, vstupenku nebo přihláškový formulář. Burešová (2022, s. 96-97) doplňuje, že přímý marketing lze realizovat i prostřednictvím internetu, kdy dochází k adresnému oslovení zákazníků, kteří mohou okamžitě reagovat. K oslovení zákazníků mimo internet musíme mít k dispozici databázi s kontaktními údaji, adresou bydliště, e-mailem. Direct marketing se velmi dobře uplatňuje na sociálních sítích, kde tyto kontaktní údaje nepotřebujeme, protože komunikace probíhá pomocí komentářů pod příspěvky nebo prostřednictvím chatu. Další autoři Elrod a Fortenberry (2020) definují přímý marketing jako proces řízení, obsahující hodnocení přání a potřeb pacientů a ostatních činností spojených s vývojem, tvorbou ceny a propagací. Direct marketing je ve velké míře využíván zdravotnickými zařízeními za účelem přilákat nové potenciální zákazníky, ale i informovat stávající pacienty v oblasti zdraví. Bez přibývajících počtu pacientů se existence zdravotnického zařízení stává nejistá a může mít negativní dopad nejen na existenci poskytovatelů zdravotních služeb, ale také na zdravotní stav spotřebitelů.

Na druhou stranu, jak uvádí Hillestad a Berkowitz (2018, s. 30) je důležité, aby si zdravotnická organizace uvědomovala, že stávající zákazníci jsou stejně důležití jako noví, kromě toho, je zvýšení loajality současných klientů často méně nákladné než přilákání těch, kteří nikdy nevyužili služby organizace. Hálek (2017, s. 230) doplňuje další zajímavé marketingové možnosti, jako jsou věrnostní programy, textové odkazy a stále využívanější formu elektronických newsletterů.

## 4.5 Osobní prodej

Autoři Hillestad a Berkowitz (2018, s. 253) uvádí, že osobní prodej je důležitou součástí efektivní propagace. Je důležité, aby si zdravotnické organizace uvědomovaly dopad osobního prodeje na trh v různých fázích nákupního procesu. Dle Matiska, Boháčka a Stromka (2021, s. 19) je to forma doplňkové osobní komunikace, kterou využívají prodejci při prodeji spotřebitelům a firmám. Hlavním cílem je vedle prodeje také budování vztahů se zákazníky. V porovnání s reklamou má osobní prodej nižší dosah a vyšší finanční náročnost (náklady na cestovné, telefon, auto, školení). Mezi výhody řadíme individuální přístup k zákazníkovi, kvalitní zpětnou vazbu o silných a slabých stránkách společnosti.

Hlavními nevýhodami osobního prodeje jsou omezenost kontroly při podávání informací prodejci, dále pak předávání informací omezenému počtu zákazníků a v neposlední řadě vyšší náklady na komunikaci v porovnání s neosobní komunikací (Machková, Machek, 2021, s. 194). S rozvojem nových technologií se nepředpokládá, že osobní prodej bude nahrazen jinou formou komunikace, spíše bude docházet k jeho změnám. K osobnímu prodeji patří všechny formy prodeje, které probíhají při osobním kontaktu. Může se odehrávat ve formě pultového prodeje či prodeje v terénu. Pultovým prodejem se rozumí vlastní informační kanceláře, recepce, v oblasti prodeje v terénu se jedná o vyjednávání se zdravotními pojišťovkami a ostatními zprostředkovateli (Jakubíková, Vildová, Janeček, Tluchoř, 2019, s. 304-305).

Osobní prodej je ve zdravotnictví využíván k navázání osobního, interaktivního dialogu s veřejností. Pomocí tohoto komunikačního prostředku je možné odesílat zprávy, přijímat odpovědi od adresátů či vést dialog. Osobní prodej má v porovnání s přímým marketingem výhodu v osobní komunikaci. Domovy pro seniory a další zdravotnické zařízení, závislé na doporučení od rodin, nemocnic, agentur sociálních služeb využívají tento nástroj komunikačního mixu (Elrod, Fortenberry, 2020).

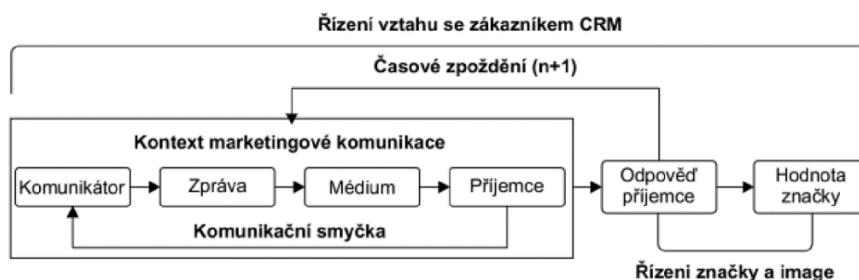
## 4.6 Sponzoring

Podle Vysekalové a Mikeše (2018, s. 16) je sponzoring komunikační technikou umožňující finančně podpořit určitou událost, publikaci, dílo, ve zdravotnictví se tedy využívá spíše jako zdroj financování než nástroj propagace. Díky věnovanému finančnímu obnosu, nejčastěji ve sportovní, kulturní a sociální oblasti, získává sponzor větší možnost dosáhnout marketingových cílů. Beránek (2013, s. 194-195) uvádí, že sponzoring vytváří pozitivní image zdravotnického zařízení, kdy se dobré jméno šíří do podvědomí zákazníků.

## 5 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE ZDRAVOTNICKÉM ZAŘÍZENÍ

Jak uvádí Purcarea, Gheorghe a Gheorghe (2015, s. 1021-1022) je integrovaná marketingová komunikace (IMC) definována, jako koncept plánování marketingové komunikace umožňující koordinovat komunikační cesty společnosti a poskytovat jasné zprávy o organizaci a maximální komunikační dopad. Jedná se o přístup k pochopení, jak zprávy od zdravotnických organizací ovlivňují současné a potenciální spotřebitele. Nejdůležitější součástí komunikačního procesu je sdělení a prvky, které proces obsahuje. Zprávy jsou výsledkem několika zdrojů. Platí, že plánovaná sdělení jsou výsledkem plánovaných komunikačních kampaní (tištěná reklama) a výsledkem procesu poskytování služby (ovlivněny přístupem personálu, vybavením, prostředím služby). Neplánovaná sdělení jsou výsledkem zkušenosti spotřebitelů s organizací (ústní komunikace od jednoho spotřebitele k druhému). Při absenci komunikace organizace neinformuje své spotřebitele (např. neprofesionální chování lékaře).

V rámci integrované komunikace je hlavní myšlenkou komunikační nástroje sjednotit, aby bylo dosaženo synergického efektu a komunikace byla stejnorodá, vedla k efektivnosti a účinnosti. Proces IMC vychází z tzv. Schrammova modelu, který obsahuje čtyři základní elementy: komunikátora, zprávu, médium, příjemce. Model integrované marketingové komunikace obsahuje více prvků než model klasické komunikace. Rozdíl je v oblasti příjemce a jeho reakce (reakce nemusí vůbec nastat, může dojít k jiné situaci, informace se může šířit dál, dojde k nákupu, spotřebě a jiné). Přidané prvky jsou kontextem marketingové komunikace, tento je vnímán na makro a mikro úrovni prostředí, ve kterém komunikace probíhá a může zásadně ovlivnit marketingovou komunikaci. Další části IMC zahrnují komunikační smyčku k identifikaci kódování a dekódování informací, fázi reakce příjemce zprávy a akci (Jakubíková, Vildová, Janeček, Tluchoř, 2019, s. 296).



Obr. 1 Schéma modelu integrované marketingové komunikace (Jakubíková, Vildová, Janeček, Tluchoř, 2019, s. 296)



Mezi výhody integrované marketingové komunikace můžeme podle Příkrylové a kol. (2019, s. 54) zmínit cílenost, úspornost a účinnost vzhledem k používání vhodné kombinace komunikačních nástrojů, vytváření jasného positioningu značky a interaktivitu. Cíle integrované marketingové komunikace zahrnují následující: diferenciaci a konkurenční profilaci, synergický efekt spolu se snížením nákladů, spojitost mezi zaměstnanci a jejich motivace, příznivé přijetí u externích a interních cílových skupin a v neposlední řadě posilování důvěryhodnosti a reputace společnosti. Nevýhody integrované marketingové komunikace jsou rizika nekonzistentní komunikace firmy jako celku či riziko uniformity komunikace. Dle výzkumů opakované sdělování informací zákazníkovi může vést k nezájmu. Integrovaná marketingová komunikace souvisí s CRM. Buttle a Maklan (2015, s. 4) definují CRM jako proces řízení vztahů se zákazníky, umožňující organizacím řídit a koordinovat vzájemné interakce.

Elrod a Fortenberry (2020) uvádí, že integrovaná marketingová komunikace je formálním termínem v oboru marketingu. Při jejím dosažení nastává vysoce žádoucí komunikační stav, kdy dochází k propojení všech prostředků za určité časové období prostřednictvím verbálních a vizuálních projevů jako jsou loga, slogany, barevná schémata. To vede veřejnost k tomu, že považují komunikaci za součást komplexního souboru práce, který jasně prezentuje zdravotnickou organizaci. V případě nepřítomnosti integrace postrádají komunikační prvky účinnou vazbu. Jako příklad může být zmíněno zdravotnické zařízení s novým sloganem, které aktualizuje podobu reklamy, ale neaktualizuje další propagační materiály. Dalším příkladem je situace, kdy zařízení aktualizuje barvy podniku, ale některá marketingová komunikace využívá i nadále původní barvy. Vzhledem k různým kreativním přístupům není možné sjednocení a využití synergie, což má negativní dopad na komunikační integraci. Z důvodu, že marketingová komunikace ve zdravotnickém zařízení se vyvíjí v průběhu času, je nezbytná obezřetnost, aby nedošlo k nesouladu. Nesrovnalosti mohou být menšího, či většího charakteru, například revidované logo, ale nápisy v původní podobě.

## 6 SPECIFIKA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE STOMATOLOGII

Východiska uplatnění marketingu ve stomatologii jsou dá se říct specifická věc. Začala v okamžiku, kdy jsme si dle zákona mohli vybrat stomatologa. Aktuálně příliš na výběr nemáme, jelikož je jich nedostatek. Úloha marketingu je tedy spíše zaměřená na image, na placené výkony apod. Marketingová komunikace ve stomatologii představuje řízené informování pacientů za účelem ovlivnit jejich postoje a chování (Kotyza, 2015, s. 10-12).

Správně stanovená marketingová komunikace vede k podpoře růstu zubní ordinace nebo samotné stomatologické kliniky, přivádí nové pacienty a udržuje pacienty stávající. Klíčové je ukázat pacientům zájem ze strany organizace o jejich osobu a zdraví dutiny ústní. Existuje široká škála potřeb a přání pacienta, která vede k zajištění úspěchu ve stomatologické praxi. Mezi nejúčinnější marketingové nápady, které mohou výrazně pomoci ke zvýšení dosahu patří marketing na sociálních sítích, využití sociálních médií k oslovení širší veřejnosti, použití Video Marketingu či požádání pacientů o recenze. Využití marketingu na sociálních sítích není určeno prvotně jen pro nové zubaře, velký přínos mají sociální sítě i pro zubní lékaře s dlouholetou praxí. Prvotním krokem je ve většině případů založení Facebookových stránek. Je důležité nastavit pravidelné zveřejňování příspěvků a poutavý obsah, např. vzdělávací obrázky, statistiky, dárky. Důkladný marketingový plán zahrnuje i správné geografické a demografické zacílení (Marketing ideas for dental office – the ultimate list, © 2022).

Příbová (2010) dále mezi nejúčinnější úkoly marketingové komunikace řadí budování image kliniky či ordinace na veřejnosti, komunikaci pravidel a postupů, podle kterých zařízení funguje (pravidla pro bezpečnost) a nových služeb pro potenciální zákazníky. Dále zdůrazňuje důkladně zpracovaný krizový management v rámci krizové komunikace, který eliminuje dopad nežádoucích událostí na stomatologickou praxi.

Zmiňované použití Video Marketingu patří v dnešní době mezi nejatraktivnější nástroje marketingové komunikace ke zvýšení dosahu informací o zubní praxi. Jedná se o krátké videa, ve kterých je možné zmínit rychlé tipy na péči o zuby, odpovídat pacientům na jejich nejčastější dotazy, sdílet svědectví pacientů nebo prezentovat svoji ordinaci. Při tvorbě recenzí, je možné požádat pacienty, aby sdíleli své názory a zkušenosti s ošetřením prostřednictvím Google, Facebooku, webových stránek nebo v návštěvní knize

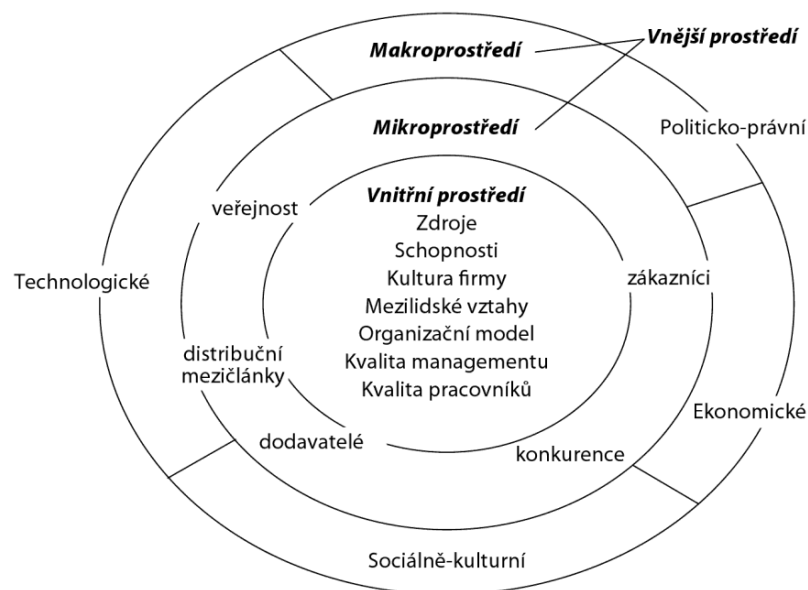
přímo v ordinaci. K dalším účinným marketingovým aktivitám můžeme řadit inzerci prostřednictvím Google Ads, atraktivní webové stránky, založení blogu na webu, vytvoření Zocdocu k rezervaci termínu, odesílání SMS k připomenutí návštěv a mnohé další (Marketing ideas for dental office – the ultimate list, © 2022).

Vytvoření příznivé image je dlouhodobý proces a patří k nejdůležitějším hmotným aktivům, které je možné do jisté míry finančně ocenit. Řadíme do něj individuální dobrou pověst lékařů, zdravotních sester a ostatního personálu. V případě marketingové komunikace s odbornou veřejností mluvíme o komunikačních formách se zdravotními pojišťovnami, ostatními stomatology, státní správou nebo odbornými lékařskými společnostmi. Marketingová komunikace ve stomatologii je důležitou složkou marketingu zdravotnických služeb, na které se vzhledem k její rozmanitosti podílí řada specialistů v marketingu, PR, řízení kvality atd. (Přibová, 2010).

Kotyza (2015, s. 10-11) ve své knize Marketing ve stomatologii zmiňuje, že oblast marketingové komunikace pro obor stomatologie je v České republice stále opomíjené téma, důkazem je nedostatek analýz pro segment klientů zubních lékařů. Marketing ve stomatologii je předmětem zájmu zahraničních autorů, v České republice je spíše mladou disciplínou. Moser (2008) dle výzkumných analýz ve Spojených státech ve své studii, kde účelem studie bylo zjistit postoj k reklamě veřejnosti na základě věku, povolání, příjmu a vzdělání spotřebitelů uvádí, že reklama a marketing hrají významnou roli pro budoucnost zubních lékařů. Z tohoto důvodu je významné plánování marketingových aktivit a neustálé zlepšování kvality reklamy, a to nejen ve Spojených státech, ale také se snažit o jeho širší aplikaci ve zmíněné České republice.

## 7 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ ANALÝZ

Pro řízení chodu a pro volbu správné strategie potřebuje každá organizace vhodnou strategickou analýzu. Prostředí ordinace a její fungování je výrazně ovlivňováno okolním světem. Zdravotnická organizace je otevřený systém, který se neustále přizpůsobuje změnám vnějšího prostředí, a také potřebám svých vlastních podsystémů. Díky pravidelné analýze můžeme hodnotit efektivitu již uskutečněných opatření, vyvarovat se hrozbám, flexibilně reagovat na změny v oblasti medicíny či změnám na trhu. Dále také předpovídat budoucí kroky k přizpůsobení se vývoji. Velmi důležitá je jasná představa o prostředí zdravotnického zařízení, zda se jedná o jednoduché stabilní prostředí, prostředí dynamické nebo komplexní. Následujícím důležitým krokem je rozbor „podprostředí“. Rozlišujeme makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí (Slouka, 2017, s. 52-53). Makroprostředí obsahuje faktory, které ovlivňují mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, při analýze těchto faktorů vycházíme z analýzy vzdáleného prostředí. V rámci makroprostředí rozlišujeme vlivy demografické, přírodní, legislativní, politické, sociokulturní, ekonomické, vlivy geografické a další. Na rozdíl od mikroprostředí patří do marketingového makroprostředí okolnosti, které zdravotnické organizace svými aktivitami nemůže ovlivnit nebo pouze velmi obtížně. Mikroprostředí organizace zahrnuje takové okolnosti, které organizace může ovlivnit, jako jsou dodavatelé, firma, obchodníci, zákazníci (vertikální mikroprostředí) a konkurence, firma a veřejnost (horizontální mikroprostředí) (Jakubíková, 2013, s. 97-103).



Obr. 2 Vnější a vnitřní prostředí firmy (Jakubíková, 2012, s. 118)

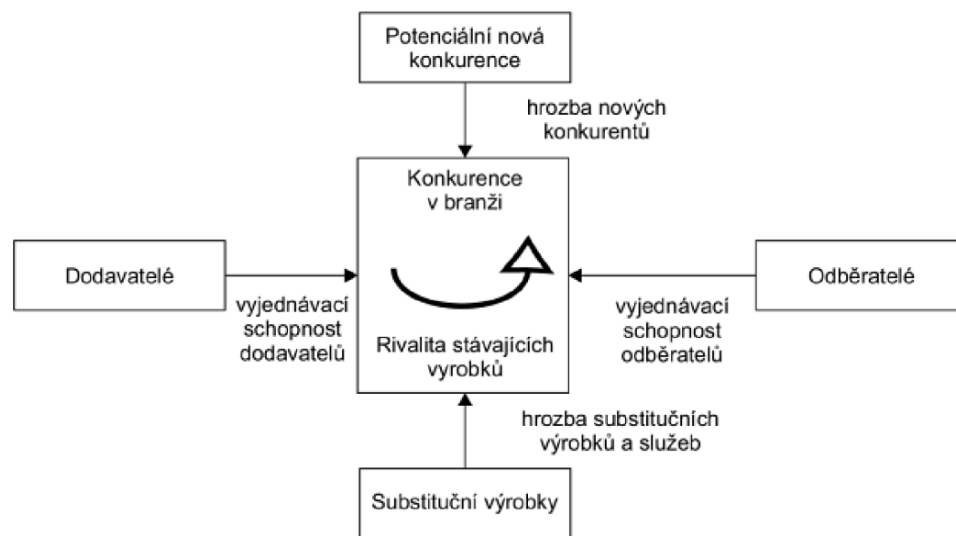
## 7.1 PEST analýza

PEST analýza je nástroj k hodnocení makroprostředí organizace. Podstatou analýzy je zjistit faktory, které ovlivňují zdravotnickou organizaci, jejich možné účinky a důležitost. Patří sem faktory politicko-právní (P), ekonomické (E), sociální (S) a technologické (T) (Klímová, Brabcová, 2019, s. 79). Při analýze politicko-právního prostředí je zkoumán politický systém spolu s vývojem politické situace v zemi a jejím okolí. V rámci ekonomických faktorů hodnotíme makroekonomické faktory, například tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflaci, vývoj HDP, výši úrokových sazeb. Strukturou společnosti, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky jsou ovlivňovány faktory sociální a kulturní. Technologické faktory představují tempo růstu změn v oblasti technologií (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 131). K technologickým faktorům patří také faktory přírodní, navzájem se tyto faktory významně ovlivňují. Všechny uvedené faktory ovlivňují poptávku a platí, že mohou pro organizaci představovat příležitost, stejně tak hrozbu (Karlíček, 2018, s. 39).

## 7.2 Analýza konkurenčního prostředí

Srpková, Řehoř a kol. (2010, s. 131) uvádí, že analýza konkurenčního prostředí je další významnou součástí analýzy, která zkoumá konkurenci v daném odvětví. Hlavním nástrojem ke zkoumání konkurenčního prostředí je tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil. Model umožňuje pochopit síly, které v daném prostředí působí a zjistit, které síly mají pro organizaci z hlediska budoucího vývoje největší význam a ovlivnitelnost. Pro úspěšnost podniku je důležité tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi a reagovat na ně. Autorka Plevová a kol. (2012, s. 54) ve své knize „Management v ošetrovatelství“ uvádí, že na zdravotnickou organizaci má vliv 5 základních sil:

- Konkurence a rivalita mezi existujícími přímými konkurenty
- Rivalita ze strany nových konkurentů vstupujících do oboru
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla zákazníků
- Hrozba substitutů



Obr. 3 Porterův model pěti sil (Jakubíková, Vildová, Janeček, Tluchoř, 2019, s. 233)

Při analýze konkurenčního prostředí je potřeba nejprve zhodnotit stávající konkurenty a poté posoudit jejich náklady. Konkurence mezi konkurenty je vysoká tehdy, pokud je produkt relativně standardizovaný a konkurenti jsou relativně početní s podobnou velikostí nebo při nízkých nákladech na změnu poskytovatele (např. nemocnice v metropolitních městech). Zdravotnické zařízení musí brát do úvahy stávající konkurenci i sledovat, jak se mění trh při vstupu nových poskytovatelů (Berkowitz, 2021, s. 86-87).

### 7.3 Benchmarking

Další analytickou metodou poskytující zdravotnickému zařízení informace pro ocenění výkonnosti je benchmarking. Benchmarking poprvé v roce 1990 definovala Společná komise pro akreditaci zdravotnických organizací jako techniku k hodnocení klinických, logistických a manažerských funkcí. Dle světové zdravotnické organizace (WHO) je benchmarking definován jako nástroj pro hodnocení kvality v nemocnicích. Jeho hlavním cílem je zlepšit kvalitu zdravotnických služeb, péči o pacienty a zvýšit efektivitu provozu (Choi, Leite, Oliveira, 2020, s. 2).

Pokorná a kol. (2019, s. 228) popisuje benchmarking jako systém k posouzení zdravotní péče založen na srovnání výkonu dle požadavků a norem tzv. best practice (nejlepší praxe). Tento systém pomáhá organizaci dosáhnout optimálního výkonu pomocí měření procesu, produktu nebo služby. Měření je zaměřeno na srovnávání mezi konkurenty v určité oblasti. Cílem je zlepšení péče a služeb. Benchmarking je jeden ze základů systému TQM

(Total Quality Management). Rozlišujeme interní, konkurenční a funkční benchmarking. Interní benchmarking porovnává příbuzné procesy uvnitř jedné organizace, na rozdíl od konkurenčního, kde dochází k porovnání s nejlepšími praktikami v rámci určitého odvětví.

#### 7.4 Analýza vnitřního mikroprostředí

Při posuzování vnitřního mikroprostředí si vedení musí představit zdravotnické zařízení, jako systém vztahů, techniky a komunikace, který je třeba usměrňovat a zajistit tak jeho plynulost, jelikož výstup z vnitřního mikroprostředí ovlivňuje jak vnější mikroprostředí, tak i makroprostředí. Plynulost napojení pak vede k rovnováze mezi vnitřním a vnějším prostředím (Slouka, 2017, s. 70). Vnitřní mikroprostředí zdravotnické organizace tvoří management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura organizace, mezilidské vztahy, etika a materiální prostředí. Analýza vychází z hodnocení realizace strategických cílů podniku, finanční situace, marketingu, prodeje, lidských, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, organizace práce, image organizace, hodnocení silných a slabých stránek na základě marketingového mixu, kdy každý faktor je nutno hodnotit z hlediska vlivu na budoucí prosperitu firmy. Při hodnocení je vhodné použít tzv. VRIO metodu, V – Value (Hodnotnost), R – Rareness (Vzácnost), I – Imitability (Napodobitelnost), O – Organization (Schopnost organizační struktury využití zdrojů firmy). Metoda VRIO je zaměřena na fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje podniku (Jakubíková, Vildová, Janeček, Tluchoř, 2019, s. 235-236).

#### 7.5 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza, která slouží k hodnocení současného stavu organizace samotné (vnitřního prostředí) a současné situace okolí organizace (vnějšího prostředí). Analýza zkoumá silné a slabé stránky organizace, stejně jako příležitosti a hrozby, které mají pro budoucí strategii rozhodující význam. Jedním z hledisek je i posouzení životního prostředí, při kterém by měla zdravotnická organizace posoudit situaci na trhu v oblasti ekonomické, konkurenční, regulační, sociální a technologické. Pro úspěšnost SWOT analýzy musí organizace splnit následující:

- Nezaměřit se při SWOT analýze na produkty, ale soustředit pozornost na obchodní procesy, které uspokojují potřeby zákazníků.
- Využít silné stránky organizace poskytováním lepší hodnoty než konkurence.

- Proměnit slabé stránky v silné strategickým investováním do klíčových oblastí (Berkowitz, 2021, s. 62-65).



Obr. 4 Metoda SWOT (Slouka, 2017, s. 74)

Plevová a kol. (2012, s. 56) uvádí, že pomocí SWOT analýzy můžeme získat informace o interních možnostech organizace a dále dopadu vnějšího prostředí na podnik. Zkratka SW znamená v angličtině S (Strengths) – silné stránky organizace, díky kterým získává organizace převahu nad svými konkurenty, W (Weaknesses) – slabé stránky, negativní podmínky, které mohou způsobit pokles výkonnosti. Dále zkratka OT vyjadřuje O (Opportunities) – současné nebo budoucí předpoklady, které jsou pozitivní současným či potenciálním výstupům podniku a T (Threats) – současné nebo budoucí podmínky, které jsou negativní, ohrožují úspěch výstupů podniku. Slouka (2017, s. 71-74) uvádí, jako příklady silných stránek dobré jméno mezi laickou i odbornou veřejností, kvalitní management a zaměstnanci, nejmodernější technologie, větší množství zákazníků v porovnání s konkurencí. Slabé stránky společnosti snižující její výkon mohou být například jazyková bariéra, zastaralé vybavení, nízká výkonnost, nedostatečné využití marketingových nástrojů. V oblasti příležitostí je vhodné se zaměřit na kvalitu webových stránek, vzdělávání personálu v komunikaci, přednáškové činnosti atd. Hrozbami rozumíme špatnou image organizace, novou konkurenci nebo nové výrobky od konkurence na trhu.

Klímová, Brabcová (2019, s. 81) představují čtyři základní strategie, které vznikají kombinací silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. SO strategie (ofenzivní) využívá silných stránek, které vyplývají z okolí (pronikání na trh, inovace). WT strategie (defenzivní)



je strategie, jejíž cílem je řešit problémy v organizaci, například prodejem či likvidací. Úsilím WO strategie je eliminovat slabé stránky prostřednictvím příležitostí a v neposlední řadě strategie ST využívající silné stránky pro eliminaci hrozeb (např. vhodná integrace s podniky).

Berkowitz (2021, s. 66-67) zmiňuje, že existují kritéria, která poskytují pro zdravotnické zařízení diferenciální výhodu. Jimi jsou důležitost, vnímavost, jedinečnost a udržitelnost. Při důležitosti mluvíme o tom, že v případě, kdy není pro kupujícího důležité množství procesů nezbytných pro poskytování vysoce kvalitní péče, nejedná se o rozdílnou výhodu. Příkladem je zdravotnické zařízení s přísnějším postupem zajištění kvality v porovnání s jiným zařízením. Diferenciální výhoda vnímavosti úzce souvisí s důležitostí. Pokud pacient nevnímá vysoce kvalitní péči, nelze ji použít jako odlišnost od konkurence. Proto je nezbytná propagace v rámci marketingu a zajištění vnímání výhod ze strany pacientů. Třetím kritériem je jedinečnost od ostatní konkurence, která je zvláště ve zdravotnictví obtížná a udržitelnost, při které je výhodné zaměřit se na aspekty provozu a podnikání.

## 7.6 Projektové řízení

Doležal a kol. (2016, s. 14-16) definují projektové řízení jako efektivní nástroj, který se začal vyvíjet za účelem realizace potřebných změn v jednotlivých organizacích. Zahrnuje nejen vývoj v oblasti technologií, ale i vývoj nových produktů a dosahování stále vyšších cílů. Základní fáze projektu zahrnují zahájení, plánování, pomocí jakých postupů dojde k dosažení stanovených cílů, stanovení časového a nákladového plánu. Dále následuje realizace, velmi důležité je monitorování stavu a včasné zjištění nežádoucích odchylek. Poslední částí projektu je závěrečné ukončení projektu a uzavření všech nedokončených prací. Součástí ukončení musí být i dokumentace.

Projektové řízení ve zdravotnictví se týká projektů zdravotnického zařízení poskytujících zdravotní péči. V porovnání s jinými projekty jsou velmi složité z důvodu vysokých technologických požadavků, regulačních požadavků a velkého množství zranitelných uživatelů, tedy pacientů. Zdravotnické organizace využívají strategické metody za účelem zlepšení výsledků projektu. Jednou z těchto metod je právě zmiňovaný benchmarking (Choi, Leite, Oliveira, 2020, s. 1).

## 8 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se na základě dostupné literatury zabývá problematikou marketingové komunikace ve zdravotnictví. Byla zpracována taktéž teoretická východiska se zaměřením na stomatologii, kde bylo čerpáno z odborných anglických článků týkajících se marketingové komunikace ve stomatologii. Teoretickou část tvoří celkem sedm hlavních kapitol.

První kapitola diplomové práce se zabývá obecnou problematikou marketingu ve zdravotnictví. Je zde definován pojem marketing dle Americké marketingové asociace (2023) a autorů Kotlera a Kellera (2013). Dále jsou zde formulována specifika marketingu ve zdravotnictví a marketingového řízení, kde byly použity zdroje od autorů Ondriové a Fertařové (2021), autorky Staňkové (2013) a kolektivu autorek Staňkové, Vorlové a Vlčkové (2010). V druhé kapitole je velká část věnována marketingovému mixu ve zdravotnictví. Kapitola popisuje marketingový mix 4 P a ve zdravotnictví více využívaný marketingový mix 4 C. Autorka Staňková (2013b, s. 94) udává, že vhodné je propojení obou marketingových mixů do jednoho, produkt jako hodnota pro klienta, cena jako náklady klienta, místo poskytování služby s důrazem na pohodlí klienta a komunikace s klientem nejen pomocí nástrojů propagace. V této kapitole je čerpáno převážně z knižních publikací českých autorů Slouky (2017), Jakubíkové a kol. (2019), Klímové a Brabcové (2019) nebo autorky Příkrylové a kol. (2019).

V následující třetí až páté kapitole je popisována marketingová komunikace ve zdravotnictví, marketingový komunikační mix a integrovaná marketingová komunikace ve zdravotnickém zařízení. Kapitola o marketingovém komunikačním mixu je rozdělena do jednotlivých podkapitol: reklama, podpora prodeje, public relations se specifickou krizovou komunikací, direct marketing, osobní prodej a sponzoring. Stejně jako v předchozí kapitole byly využity publikace autorů Jakubíkové a kol., Příkrylové a kol. nebo Vašítkové (2014). Ze zahraniční literatury bylo čerpáno od autorů Berkowitze (2021) a Berkowitze a Hillestada (2018) a také ze zahraničních článků autorů Elrod a Fortenberry (2022) a Purcarea, Gheorghe a Gheorghe (2015).

Poslední dvě kapitoly teoretické části se zaměřují na teoretická východiska pro zpracování analýz a specifika marketingové komunikace ve stomatologii, kde v České republice na dané téma není dostatek zdrojů, proto bylo čerpáno z publikace autora Kotyzy (2015) a pro dostatek informací byly využívány odborné anglické články.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 9 CHARAKTERISTIKA STOMATOLOGICKÉ KLINIKY STOMMA, S.R.O.

V praktické části diplomové práce bude nejprve představeno vybrané zdravotnické zařízení, konkrétně se jedná o stomatologickou kliniku Stomma, s.r.o. Stomatologické centrum patří mezi největší zubní kliniku v Břeclavi a je jednou z přednostních klinik se specializací ortodontie v České republice. Klinika disponuje dalšími pobočkami v Hodoníně, Mikulově a Praze. Praktická část bude zaměřena pouze na kliniku v Břeclavi, pro kterou bude návrh zpracován.

### 9.1 Základní údaje

**Název organizace:** Stomatologické centrum MUDr. Ivo Marek s.r.o.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Sídlo:** Břeclav, Poštorná, tř. 1. máje č.p. 3414, PSČ 691 41

**IČ:** 269 53 897

**Zápis do OR:** vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 47374

**Datum vzniku organizace:** 3. únor 2005

**Předmět činnosti a podnikání dle zápisu v OR:**

- Stomatologie a činnosti s ní spojené
- Výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Stomatologické centrum Ivo Marek, © 2022, s. 10).

**Logo organizace:**



Obr. 5 Logo organizace (Stomma, © 2018)

Stomatologická klinika Stomma, s.r.o. je v současnosti jednou z největších stomatologických klinik v České republice se sídlem v Břeclavi. Ve stomatologickém centru, včetně poboček v Hodoníně, Mikulově a Praze pracuje přes sedmdesát zaměstnanců. Tým odborníků vede MUDr. Ivo Marek, Ph.D., který je hlavním zakladatelem. Výjimečnost kliniky spočívá nejen v řešení nejsložitějších případů stomatologických disciplín, ale také v přednáškové činnosti, publikační činnosti a účasti na výzkumných projektech (Šupálek, 2016). Díky mezioborové spolupráci mezi obory ortodoncie, praktického zubního lékařství, implantologie, parodontologie a protetiky poskytuje pacientům unikátní komplexní péči nejen v České republice, ale i ve středoevropském prostoru. Portfolio poskytovaných výkonů v rámci běžných zákroků zahrnuje preventivní prohlídky, rentgenové vyšetření, lokální anestezii, tyto výkony jsou hrazeny zdravotní pojišťovnou. Dále pak služby dentální hygieny, kompozitní výplně, mikroskopickou endodoncii, bělení zubů. V rámci ortodoncie se jedná o léčbu pomocí fixních, snímacích rovnátek a Invisalign „neviditelných rovnátek“. Výkony v oboru implantologie dále zahrnují implantologickou konzultaci, zavedení fixtury LASAK, nebo Straumann. U protetické stomatologie se jedná o kompozitní a keramické onlaye, overlaye, keramické fazety, metalokeramické korunky či celokeramické korunky (Stomma, © 2018).

Zdravotnické zařízení Stomma se snaží přistupovat k pacientům z pohledu nejnovějších přístupů a technologií, poskytovat stomatologickou péči na světové úrovni týmem zkušených odborníků. Dále je snahou kliniky nabídnout komplexní a zároveň individuální ošetření ve všech stomatologických disciplínách na jednom místě a za přijatelnou cenu. Filozofie spočívá v dentální hygieně, která je základem prevence a zdraví dutiny ústní, ale také pomáhá snížit pacientovi finanční náklady za ošetření (Šupálek, 2016).

Klinika na svých webových stránkách uvádí: „*Naše klinika poskytuje pacientům nejkomplexnější stomatologickou péči na jednom pracovišti*“ a dále: „*Interdisciplinární klinika, kde je zdraví vašich zubů na prvním místě*“. Jelikož je hlavní specializací léčba pomocí neviditelných rovnátek, mottem je: „*Úsměv, o kterém jste vždy snili, není s rovnátky Invisalign nic složitého*“ (Stomma, © 2018).

## 9.2 Personální zabezpečení služby

Majitelem kliniky je od jejího založení v roce 2005 MUDr. Ivo Marek, Ph.D. se společným vlastníkem paní Mgr. Janou Hemzovou. Organizační struktura pracovníků dle jejich zařazení v hierarchii zahrnuje hlavní manažerku kliniky odpovídající za chod

organizace po stránce provozní i personální, administrativu spojenou s provozem, komunikaci se zástupci zdravotních pojišťoven, vedení, úkolování a kontrolu provozních věcí na všech pobočkách Břeclav, Hodonín, Mikulov, Praha. Náplní práce manažerky je také hlídání kontrol BOZP, nábor nových zaměstnanců, motivace personálu. Dále pak finančního manažera odpovídajícího za ekonomickou stabilitu a trvalý růst společnosti. Dle hierarchie nastupují vedoucí lékaři za pobočku Břeclav, Hodonín a Mikulov. Na hlavní klinice v Břeclavi pak ještě zástupce vedoucího lékaře. Kliniky disponují řadou specialistů v oboru ortodontie, stomatochirurgie a implantologie, parodontologie a mikroskopické endodontie. Organizační strukturu tvoří dále praktičtí zubní lékaři a dentální hygienistky se zaměřením na prevenci onemocnění dutiny ústní. Organizace sester je vedena vedoucí sestrou pro praktické zubní lékařství a vedoucí sestrou pro ortodontii. Součástí kliniky v Břeclavi je zubní laboratoř, jejímž vedoucím je diplomovaný zubní technik (Stomma, © 2018).

Personální zabezpečení služby zajišťuje hlavní manažerka kliniky, která provádí nábor a vede pohovory s novými zaměstnanci. Za posledních pět let dochází kontinuálně ke zvyšování počtu zaměstnanců. V roce 2017 pracovalo na všech pobočkách celkem 63 zaměstnanců, v roce 2018 již 66 zaměstnanců (Stomatologické centrum Ivo Marek, © 2019, s. 22). V letech 2019 a 2020 se počet zaměstnanců zvýšil z 67 na 72 (Stomatologické centrum Ivo Marek, © 2021, s. 22). V roce 2021 pracovalo na klinikách celkem 75 zaměstnanců, podařilo se obsadit pracovní místo lékaře pro Mikulovskou pobočku. Velkou výhodou stomatologického centra je stabilní tým. Díky vědecké činnosti a nadstandardním podmínkám nabízeným lékařům je klinika atraktivním zaměstnavatelem v oboru, díky čemuž se dokáže vyrovnat se špatnou situací na trhu práce (Stomatologické centrum Ivo Marek, © 2022, s. 22-33). Další výhodou jsou benefity, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, např. stabilní zázemí prosperujícího zaměstnavatele, kontinuální vzdělávání, účast na zahraničních kongresech, práce podle nejmodernějších postupů (Šupálek, 2016). Dále množství příspěvků, např. příspěvky na stravování, stomatologické ošetření, zdravotnické oblečení a obuv, motivační odměny každého půl roku. Nevýhodou je nedostatek lékařů a zdravotnických pracovníků, který je příčinou menší možnosti výběru při obsazování pracovního místa.

Tab. 1 Průměrný počet zaměstnanců a průměrné osobní náklady v letech 2020–2021  
(Stomatologické centrum Ivo Marek, © 2022, s. 22)

	Počet pracovníků	Mzdové náklady	Náklady soc. zabezpečení	Sociální náklady
<b>2021</b>	75	49 421	16 219	1 423
<b>2020</b>	72	37 320	12 161	1 090

### 9.3 Finanční situace

Dle výroční zprávy Stomatologického centra MUDr. Ivo Marek s.r.o. je finanční situace za poslední tři roky příznivá. Výkaz zisků a ztrát uvádí, že tržby z prodeje výrobků a služeb i tržby za prodej zboží postupně rostou. V roce 2019 činily tržby z prodeje výrobků a služeb 97 962 tis. Kč, v roce 2020 pak 107 127 tis. Kč a v roce 2021 vzrostly tržby na 128 031 tis. Kč. Výsledek hospodaření za účetní období v roce 2019 byl 3 024 tis. Kč, v roce 2020 se výrazně zvýšil na 9 832 tis. Kč a v roce 2021 opět došlo k nárůstu na 12 169 tis. Kč. V oblasti financí byl minulý rok 2021 nejpříznivějším rokem v historii společnosti, i přesto, že v březnu roku 2020 došlo k výraznému omezení provozu z důvodu pandemie Covidu 19, který způsobil pokles poptávky po službách kliniky. Výnosy stomatologické kliniky se zvýšily za poslední dva roky o více než 30 000 tis. Kč. V roce 2019 byly výnosy 100 542 tis. Kč, v roce 2020 již 109 967 tis. Kč a 134 599 tis. Kč pak v roce 2021. Náklady v jednotlivých letech činily 97 518 tis. Kč (2019), 100 135 tis. Kč (2020), 122 431 tis. Kč (2021). Následující tabulka poskytuje informace o vybraných ukazatelích z účetních závěrek (Stomatologické centrum Ivo Marek, © 2022, s. 6-33).

Tab. 2 Vybrané ukazatele z účetních závěrek v tis. Kč (Stomatologické centrum Ivo Marek, © 2022, s. 33)

	2021	2020	2019
<b>Výnosy celkem</b>	134 599	109 967	100 542
<b>Náklady celkem</b>	122 431	100 135	97 518
Obchodní marže z prodeje zboží	674	532	544
Přidaná hodnota	84 325	66 892	58 027
Vlastní kapitál	38 930	30 762	21 830

	2021	2020	2019
Bankovní úvěry a výpomoci	2 374	5 711	2 888
Pohledávky z obchodních vztahů	12 409	13 937	10 090
Závazky z obchodních vztahů	2 522	3 719	5 328
Provozní výsledek hospodaření	16 225	13 174	4 646
Finanční výsledek hospodaření	-1 046	-865	-738
Výsledek hospodaření před zdaněním	15 179	12 309	3 908
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>12 168</b>	<b>9 832</b>	<b>3 024</b>

Společnost vykazovala v roce 2021 zisk ve výši 12 168 tis. Kč. Vlastní kapitál organizace byl kladný a činil 38 930 tis. Kč. V současné době je tedy společnost schopna i nadále nepřetržitě pokračovat ve své činnosti a realizovat svá aktiva nebo dostát svým závazkům. Klinice se podařilo prostřednictvím opatření minimalizovat dopad pandemie Covidu 19 na její činnost. Hrozbou společnosti jsou však i nadále ekonomické následky pandemie a k 24. 2. 2022 válečný konflikt na Ukrajině, z tohoto důvodu se připravuje reakce na zvyšování cen vstupů, řeší se dodávky elektrické energie a společná výstavba fotovoltaiky. Příležitostí je věnovat více času controllingu a plánování, které umožní klinice lépe reagovat na turbulentní prostředí vyvolané růstem cen (Stomatologické centrum Ivo Marek, © 2022, s. 30-33).

#### 9.4 Marketing a marketingový mix stomatologické kliniky

Marketingové aktivity jsou realizovány centrálně pro všechny pobočky, nicméně je možno marketingové aktivity v jednotlivých oblastech přizpůsobit potřebám místního trhu. Na základě rozhovoru s manažerkou kliniky paní Marcelou Kolajovou bylo zjištěno, že za většinu marketingových aktivit ohledně všech poboček zodpovídá právě manažerka kliniky. V organizaci není marketingový manažer, tudíž má manažerka na starosti zejména návrh marketingových aktivit a řízení marketingového mixu, včetně marketingové komunikace. V organizaci neexistuje marketingové plánování, rozpočet na marketing



je stanovován nesystematicky a nahodile, dle aktuálních potřeb organizace. V současnosti společnost do marketingových aktivit investuje velmi zřídka.

Další část kapitoly je věnována analýze současného marketingového mixu stomatologické kliniky Stomma, s.r.o. Na základě teoretických východisek marketingového mixu ve zdravotnictví 4 P je marketingový mix soustředěn na Product (výrobek), Price (cenu), Place (distribuci) a Promotion (komunikaci). Marketingová komunikace kliniky je v současnosti zaměřena na stávající pacienty, budování jejich loajality s důrazem na zvyšování kvality poskytovaných služeb a zajištění spokojenosti pacientů.

### **Product**

Produktem stomatologické kliniky Stomma jsou stomatologické služby poskytované pacientům. Nově přijatí pacienti absolvují jako první vstupní vyšetření, kde praktický zubní lékař posoudí stav chrupu, zhotoví rentgenové snímky a ve většině případů odešle pacienta ke vstupnímu vyšetření na dentální hygienu. Důvodem je, že dentální hygiena je na klinice vnímána, jako nejdůležitější péče v předcházení vzniku zubních kazů, ale také onemocnění závěsného aparátu zubu, které může vést až k jejich ztrátě. Po proběhlé dentální hygieně je pacientovi teprve možné poskytnout další péči, která je díky zdravým dásním kvalitnější a efektivnější. Praktičtí zubní lékaři poskytují ošetření zubních kazů pomocí fotokompozitních a dalších nejnovějších materiálů, při větší ztrátě zubních tkání poskytují péči protetickou (korunky, inlaye, onlaye, overlaye, fixní můstky). Pokud mají pacienti zájem o estetické výkony, lze provést ordinační či domácí bělení zubů, zhotovit fazety. Péče je pacientům poskytována také pokud chtějí nahradit chybějící zuby, jedná se o služby implantologické nebo služby stomatochirurgické k odstranění zubů moudrosti a jiné.

Kromě těchto stomatologických disciplín je klinika zaměřena na péči ortodontickou. Léčbu pomocí snímatelných, fixních aparátů, revoluční je léčba pomocí neviditelných rovnátek tzv. Invisalign, které jsou pro pacienty v porovnání s fixními aparáty mnohem pohodlnější. Pacienti mají snadnější čištění, protože fólie jde při čištění vyjmout, neomezují tedy pacienty ve stravě. Léčba je rychlejší z důvodu delšího intervalu návštěv a opravdu nejdou vidět.

Shrnutí poskytované péče:

- Kategorie A – produkty (služby), které přináší nejvyšší zisky
  - Ortodoncie (Fixní, neviditelná, snímatelná rovnátka)
- Kategorie B – produkty s průměrnými zisky

- Praktické zubní lékařství
- Chirurgie
- Implantologie
- Dentální hygiena
- Kategorie C – nízké či neziskové výkony
  - Prodej hygienických pomůcek

### Price

Stomatologické centrum má díky využívání nejnovějších technologií, přístrojů i postupů stanoveny vyšší ceny. Na základě smluv s pojišťovnami jsou hrazeny ze zdravotního pojištění vstupní prohlídky, rentgenové snímky, anestezie, preventivní prohlídky. Pojišťovny poskytují také příspěvky na dentální hygienu. I přesto si převážnou většinu výkonů hradí pacienti sami, jelikož se jedná o soukromé zdravotnické zařízení. Hlavním důvodem je pokrytí nákladů, které jsou spojeny s provozem kliniky. Každý pacient je dopředu seznámen s plánem léčby a cenovým plánem svým ošetřujícím lékařem. Pacienti mají možnost nahlédnout do ceníků, které se nachází na recepci i v každé ordinaci.

Tab. 3 Orientační ceník zákroků (Stomma, © 2018; vlastní zpracování)

Orientační ceník zákroků	
Běžné zákroky	
Preventivní prohlídka	Hrazeno pojišťovnou
RTG vyšetření	Hrazeno pojišťovnou
Lokální anestezie	Hrazeno pojišťovnou
Komplexní dentální hygiena	1 350 Kč
Výplň kompozitní	1 350 – 4 600 Kč
Endodoncie – strojové opracování a 3D plnění	Od 3 300 Kč
Mikroskopická endodoncie	5 250 Kč
Domácí a kombinované bělení zubů	5 500 – 7 800 Kč

<b>Orientační ceník zákroků</b>	
<b>Ortodoncie</b>	
Fixní aparát – kovové zámečky (1 čelist) do 22 let	Od 19 000 Kč
Fixní aparát – kovové zámečky (1 čelist) nad 22 let	Od 37 000 Kč
Fixní aparát – keramické zámečky (1 čelist) do 22 let	Od 28 000 Kč
Fixní aparát – keramické zámečky (1 čelist) nad 22 let	Od 45 000 Kč
Snímací aparát do 22 let	Od 3 000 Kč
Snímací aparát nad 22 let	Od 4 000 Kč
Invisalign „neviditelná rovnátka“ do 22 let	Od 50 000 Kč
Invisalign „neviditelná rovnátka“ nad 22 let	Od 80 000 Kč
Od 1.1. 2022 pojišťovna nehradí ortodontickou péči pacientům nad 22 let!	
<b>Implantologie</b>	
Implantologická konzultace	Od 600 Kč
Zavedení fixtury LASAK	9 900 Kč
Zavedení fixtury Straumann	15 500 Kč
<b>Protetická stomatologie</b>	
Kompozitní, keramická onlay, overlay	7 900 – 8 900 Kč
Keramická fazeta	11 200 Kč
Metalkeramická korunka	9 950 Kč
Celokeramická korunka (CAD/CAM)	Od 9 900 Kč
Celková snímatelná náhrada základní	Hradí pojišťovna

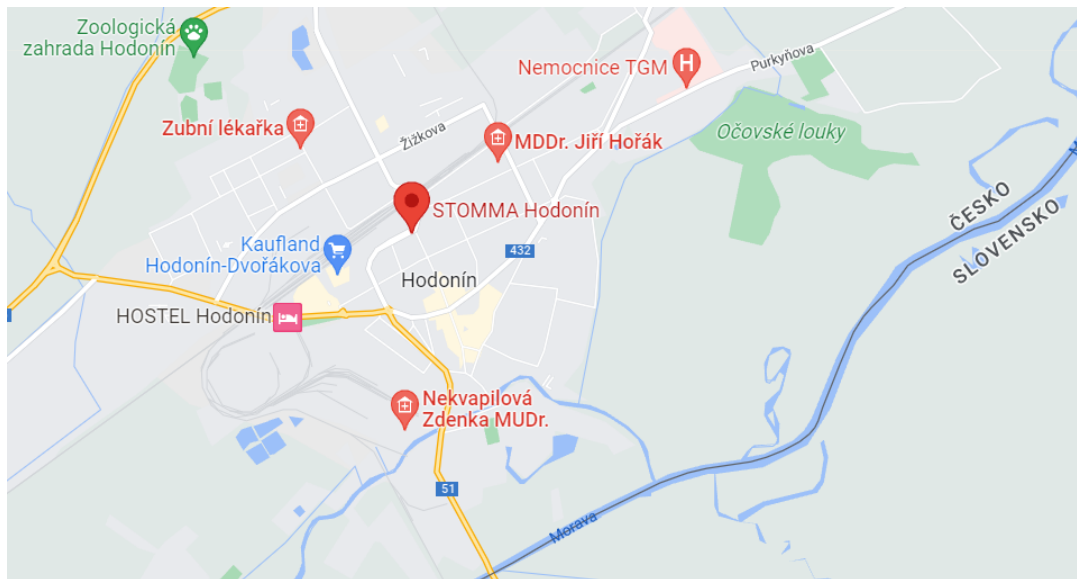
## Place

Hlavní klinika stomatologického centra se nachází v Břeclavi na ulici Třída 1. máje 3414/14 A. Centrum je součástí bytového komplexu, který je umístěn za nákupním domem Lidl, poblíž kostela a nedalekého zámku. Klinika má omezený počet parkovacích míst, jsou určeny pouze pro některé zubní lékaře a manažery kliniky. Ostatní zaměstnanci a pacienti parkují u nákupního domu Lidl nebo nedalekého obchodu Billa a Penny, počet parkovacích míst je tedy nedostačující. Velkou výhodou je dobrá dopravní dostupnost ze sousedního Slovenska a Rakouska. Bratislava i Vídeň jsou vzdáleny přibližně 70 km, časová dostupnost tedy činí 60 minut. Klinika má proto i zahraniční klientelu. Ordinační doba centra v Břeclavi je každý všední den, zpravidla od 8.00 do 15.00 nebo 17.00, pátky pouze do 12.00. Pacienti jsou dopředu objednáni na termín, výjimkou jsou akutní pacienti, kteří mohou být ošetřeni každý den od 7.30 do 8.00 (Stomma, © 2018).



Obr. 6 Umístění kliniky Břeclav (Stomma, © 2018)

Další pobočka se nachází v Hodoníně na Nám. 17. listopadu 3870/5, pár minut chůze od vlakového a autobusového nádraží. Budova je po celkové rekonstrukci, v porovnání s klinikou v Břeclavi jsou kapacity menší, nachází se zde pět ordinací spolu s recepcí a prostory zázemí. Hodonín leží poblíž slovenských měst Holíč a Skalica, někteří pacienti proto dojíždí ze Slovenska. Ordinační hodiny jsou pondělí a úterý od 7.30 do 17.00, středa a čtvrtky od 7.30 do 15.00, pátky od 7.30 do 12.00. Akutní pacienti jsou ošetřeni vždy mezi 7.30 a 8.00 (Stomma, © 2018).



Obr. 7 Umístění pobočky Hodonín (Mapy.cz, © 2022)

Nejmenší pobočky jsou pak v Mikulově a v Praze. V Mikulově je možné najít ordinace na adrese Komenského 224/1 přímo v centru města, z tohoto důvodu je parkování obtížné. Mikulov se nachází nedaleko hraničního přechodu s Rakouskem. Ordinační doba je shodná s ostatními pobočkami. Nejnovější klinika je otevřena na Vinohradech v Praze 10, nedaleko Žižkovské televizní věže, každý den od 8.00 do 16.30, pátky do 13.00 (Stomma, © 2018).

Nedílnou součástí problematiky umístění je také časová dostupnost z hlediska čekací doby, která je na běžné výkony, dentální hygienu a ortodontické kontroly přibližně dva až tři měsíce. Na preventivní prohlídky se pacienti od roku 2022 již objednávají jedenkrát ročně, děti jedenkrát za půl roku, což může zkrátit čas objednání. Nejdelší čekací dobu má na klinice stomatochirurg provádějící implantace a komplikované extrakce zubů moudrosti, u kterého je čekací doba až čtyři měsíce.

### **Promotion**

Z důvodu podstaty a zaměření diplomové práce je promotion neboli marketingová komunikace samostatně zpracována v kapitole 9.5.

### **Závěrečné shrnutí**

Z marketingového mixu 4 P vyplývá, že významnou předností produktu (product) je komplexnost služeb, které centrum nabízí. Pokud chtějí stávající klienti podstoupit ortodontickou léčbu nebo nahradit ztrátu zubu implantátem, jsou delegováni v rámci kliniky k ortodontistovi nebo stomatochirurgovi, kteří mají zaznamenány všechny informace o pacientovi, včetně kazů, návštěv dentální hygieny atd. přímo v dekurzu. Funguje zde spolupráce a pacient je vždy odeslán s určitým problémem k tomu nejlepšímu specialistovi v oboru. Značnou nevýhodou může být pro pacienty, že všichni lékaři vyžadují návštěvu dentální hygieny, která je stěžejní pro následující léčbu. S tím souvisí i hrozby pro cenu (price), kdy někteří nejsou ochotni nebo schopni za služby zaplatit, buď tedy přestanou navštěvovat Stomma centrum nebo přichází jen v akutních případech či se domluví s ošetřujícím lékařem na vhodném a cenově přijatelném plánu léčby. Vysoké ceny v porovnání s konkurencí umožňují klinice pokrytí vyšších nákladů a investici do nejmodernějšího vybavení, zvyšování kvality a prestiže kliniky, to může být pro náročnější klientelu velmi důležité. Další výhodou je umístění (place) center díky dobré dopravní dostupnosti i ze sousedních států Slovenska a Rakouska. Nevýhodou je problém s parkováním, kdy v Břeclavi je pouze omezený počet parkovacích míst, v Hodoníně, Mikulově a Praze je situace ještě horší, míst k parkování je velmi málo. Příležitostí kliniky v oblasti ordinačních hodin by mohl být přechod na dvousměnný provoz či zavedení víkendových ordinačních hodin.

### **9.5 Marketingová komunikace stomatologické kliniky**

V rámci marketingové komunikace využívá stomatologická klinika Stomma webové stránky a sociální sítě Facebook a Instagram. Na webových stránkách, které spravuje externí firma Pano3D Visual Marketing, informuje veřejnost o nabídce poskytovaných služeb, orientačních cenách za jednotlivé ošetření či ordinační době lékařů a dentálních hygienistek. V sekci klinika lze najít galerii, tým kliniky nebo aktuality. Klinika pravidelně v určitých měsíčních intervalech doplňuje aktuality s informacemi o nabídce práce, sanitárním dnech spolu s dalšími upozorněními pro pacienty. Webové stránky poskytují veřejnosti mimo jiné informace o publikační a přednáškové činnosti, klinických úspěších a výzkumných projektech, na kterých se podílí (Stomma, © 2018).

Platformy Facebook a Instagram spravuje manažerka kliniky ve spolupráci s vedoucími pracovníky. Na Facebookových stránkách a Instagramu klinika zveřejňuje příspěvky

v podobě aktualit na webových stránkách (aktuálně volné pracovní pozice, uzavření kliniky z důvodu sanitárního dne, možnost koupi vstupenek na koncert), velmi často také výsledky práce a účast na odborných konferencích. Stomatologické centrum pořádá i různé sbírky, příkladem je proběhlá sbírka na pomoc Ukrajině, pomoc lidem v oblastech zasažených tornádem, darování antigenních testů žákům základních škol při epidemii Covidu 19 (Stomma, © 2018).

Při propagaci se klinika zaměřuje i na sponzoring. Sponzoruje basketbalový tým Lokomotiva Břeclav, Ragby Břeclav a stolní tenis. Ve Valticích probíhá podpora kulturních akcí ve formě příspěvků na plesy či jazzové dny, košty vín. Velká část financí je věnována také na opravu historických a posvátných památek, například kaplička na Dlážděné, Neptunova kašna. Hlavní filozofií MUDr. Ivo Marka je: *„Plat' daně tam, kde podnikáš a žiješ, nechej po sobě stopu ve městě, které tě přijalo“* (Šupálek, 2016). Stomma sponzoruje také stacionář Stonožka Ostrava, festivaly i sportovní akce, kde má umístěnou reklamu (banner).

Při interní komunikaci kliniky jsou pořádány pravidelné porady pro lékaře, školení a vzdělávací akce. Zaměstnavatel pořádá pro zaměstnance každoročně společenské akce, vánoční večírek a letní firemní akci s názvem „Grilování“. Lékaři absolvují i stáže v zahraničí. Poměrně novou akcí je turistický víkend v areálu Horní Bečva. Hlavním cílem těchto akcí je pozitivní budování firemní kultury, budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci.

V rámci marketingové komunikace má dentální klinika dále umístěnou velkoplošnou reklamu u nákupního domu Lidl, která slouží k lepší orientaci a nalezení centra, dále před vchodem do bytových prostorů v Břeclavi, kde se centrum nachází. Další využívané platformy jsou hlavně webové stránky, Facebook a Instagram, kde jsou zveřejňovány aktuální příspěvky ohledně volných pracovních pozic, účastech na kurzech nebo konferencích. Na webových stránkách je umístěn dvouminutový video spot, jehož účelem je krátké představení kliniky. MUDr. Ivo Marek, Ph.D. pravidelně vydává publikace pro odbornou veřejnost, publikuje taktéž s dalšími kolegy a specialisty v oboru ortodontie, stomatochirurgie a implantologie. V současnosti je marketingová komunikace zaměřena hlavně na stávající pacienty a zvyšování prestiže a odborné kvalifikace tohoto zdravotnického zařízení. Jako součást propagace využívá klinika logo se zkráceným názvem Stomma. Oficiální název kliniky je však Stomatologické centrum MUDr. Ivo Marek s.r.o. K interní komunikaci slouží informační systém Stomma IS, kde mohou zaměstnanci

komunikovat v rámci jedné kliniky a mezi jednotlivými pobočkami nebo je využívána aplikace Skype.

### Závěrečné shrnutí analýzy marketingové komunikace

V rámci marketingové komunikace (promotion), jak již bylo v práci zmíněno, jsou silnými stránkami vlastní webové stránky kliniky, platformy Facebook a Instagram, vlastní logo a informační systém Stomma IS, který zlepšuje interní komunikaci. Pro stomatologické centrum je v oblasti marketingové komunikace plusem také publikační a přednášková činnost. Další silnou stránkou je propagace prostřednictvím podpory kulturních a sportovních akcí.

Mezi slabé stránky patří zejména nepravidelná aktualizace webových stránek a sociálních sítí a chybějící online rezervační systém. Slabou stránkou je také chybějící pozice specialisty pro oblast marketingu a vysoká telefonická vytiženost recepce a s tím související problémy se spojením. Závěrečné shrnutí analýzy marketingové komunikace (Tab. 4) bylo zpracováno do tabulky s bodovým hodnocením 1–5 (1 – výborný, 2 – chvalitebný, 3 – dobrý, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný). Ohodnocení jednotlivých nástrojů marketingové komunikace bylo konzultováno s manažerkou kliniky.

Tab. 4 Využívání jednotlivých nástrojů marketingové komunikace (vlastní zpracování)

Marketingový nástroj	Bodové hodnocení				
	1	2	3	4	5
Reklama, propagace			X		
Podpora prodeje					X
Public relations					X
Direct marketing					X
Osobní prodej				X	
Sponzoring		X			

Hodnocení reklamy je složité, v praxi se dosah kampaně zjišťuje pomocí tzv. mediálních ukazatelů, jako jsou rating, share, net reach a další (Vysekalová a Mikeš, 2018, s. 93-94). *Reklama a propagace* kliniky Stomma byla hodnocena dle dostupných informací, klinika



nevydává články do časopisů, novin ani informační letáky pro veřejnost, pro odbornou veřejnost, avšak lékaři poskytují publikační a přednáškovou činnost. Reklamu není možné slyšet v rádiu či v televizi, výjimkou byla účast MUDr. Ivo Marka, Ph.D. v živém vysílání publicistického pořadu *Sama doma*, kde hovořil na téma ortodontické léčby. Při hodnocení reklamy a propagace jsou výhodami vlastní webové stránky kliniky vytvořené externí firmou, Facebookové stránky a Instagram, dále přítomnost venkovního billboardu u kliniky Břeclav. Nevýhodami kliniky v oblasti reklamy jsou nevyužívání platformy LinkedIn a chybějící online objednávací systém. Pozitivem je *sponsoring*, kdy klinika investuje vysoké finance do opravy památek ve Valticích. Reklama byla také hodnocena podle recenzí pacientů na Facebooku a příspěvků na Instagramu. Klinika Stomma má celkem 1,7 tisíc sledujících a 1,6 tisíc počtu lajků na Facebooku, dále 63 recenzí s hodnocením 4,8 hvězdičky. Na Instagramu je viditelná menší aktivita, je zde 537 sledujících a 105 příspěvků. V ojedinělých případech se stalo, že klinika byla označena v příspěvku pacienta, který sdílel léčbu neviditelnými rovnátky. Známa osobnost, která se léčila na klinice byla například návrhářka influencerka Nikol Ponerová. Z dostupných informací je známo, že byl marketingový nástroj reklama a propagace hodnocen číslem 3, jako dobrý.

*Podporu prodeje lze hodnotit poměrně snadno porovnáním tržeb před zahájením kampaně, v průběhu, a po jejím ukončení. V případě, kdy tržby při průběhu kampaně rostou, po ukončení klesají a poté znovu vzrostou na vyšší úroveň, než která byla před zahájením projektu, znamená to, že organizace získala nové klienty či stávající klienti zvýšili nákupy (Kotler a kol., 2007, s. 888). Klinika Stomma nevyužívá při propagaci neviditelných rovnátek soutěže, akce, produkty na zkoušku ani slevy. Z tohoto důvodu je v následující části práce součástí projektu podpořit prodej zvýšením informovanosti a vzbuzení zájmu pacientů o léčbu Invisaligny. Dále je vytvořen akční plán na cenovou akci na neviditelná rovnátka. Bodové hodnocení tohoto marketingového nástroje má nedostatečný počet bodů, tj. 5.*

V rámci podpory prodeje by mohla klinika využít například dárky zdarma (hygienické balíčky s logem kliniky), kupony (stomatologická klinika může nabízet držitelům kupónu slevu na ošetření), věrnostní programy (klinika může poskytovat bezplatné čištění zubů po absolvování určitého počtu návštěv na ortodoncii). Velmi často je podpora prodeje určena k poděkování (akce otevření kliniky, výročí) (Elrod, Fortenberry 2020).

Významným marketingovým nástrojem jsou *public relations*, které jsou obtížně měřitelné. Jednou z možností, jak je měřit je systematicky sledovat a vyhodnocovat pověst organizace dle publicity v médiích. Jde o měření účinnosti pomocí mediálního hodnocení (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 124). Dle dostupných informací od ekonomického manažera kliniky bylo zjištěno, že klinika nevyužívá placenou reklamu, celkový počet reakcí, komentářů a sdílení příspěvků byl za posledních 90 dní celkem 101. Celkový dosah příspěvků za posledních 90 dní byl 6,9 tisíc. Nejvyšší dosah příspěvku měl příspěvek s inzercí práce pro ortodontickou asistentku, stejně tak zde byl největší počet reakcí (18 reakcí). Stejný příspěvek dostal také nejvíce komentářů (1 komentář) v porovnání s mediánem pro příspěvky, který je nulový. U instagramových příspěvků byl za posledních 90 dní dosah 700, zvýšil se o 26,8 % v porovnání s dosahem starším 90 dní. Projevený zájem, to znamená počet To se mi líbí u příspěvků, komentářů a sdílení byl za uplynulých 90 dní 11, zaznamenal pokles o 60,7 % oproti zájmu staršího než 90 dní. Nejvyšší dosah příspěvku na Instagramu měl příspěvek ohledně vánoční otevírací doby, který oslovil 298 účtů a získal 6 To se mi líbí. Podle zjištěných informací byl marketingový nástroj PR hodnocen jako nedostatečný (5).

*Direct marketing* kliniky Stomma byl hodnocen taktéž jako nedostatečný. Příkladem může být potenciální pacient se zájmem o neviditelná rovnátka, který si vyhledá na Google.cz nebo Seznam.cz toto klíčové slovo. Jelikož klinika Stomma nevyužívá placenou reklamu, klientovi se zmiňovaná klinika neukáže, pokud nezadá přesnou polohu. V tomto případě by bylo pozitivní zvážit investici do SEO (optimalizaci pro vyhledávače). *Direct marketing* lze velmi dobře uplatňovat na sociálních sítích, v aplikaci Meta Business Suite lze přesně definovat cílovou skupinu klientů na základě věku, bydliště atd. a provést tak přesné zacílení.

V rámci *osobního prodeje* je měření opět obtížné, lze využít kupříkladu dotazníky spokojenosti. Je důležité, aby klinika využívala individuální přístup k zákazníkovi, a získávala zpětnou vazbu týkající se silných a slabých stránek společnosti (Matisko, Boháček, Stromko, 2021, s. 19). Problémem může být již telefonická komunikace, kterou doprovází často problémy se spojením, obsazené linky. Dále pak komunikace lékaře s pacientem, který sděluje cenu za výkon. Tento nástroj byl hodnocen číslem 4, jako dostatečný. Poslední marketingový nástroj *sponzoring* byl hodnocen jako chvalitebný. Všechny uvedené marketingové nástroje a jejich hodnocení bylo konzultováno se zástupci managementu kliniky stomatologického centra Stomma v Břeclavi.

## 10 SITUAČNÍ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Následující kapitola diplomové práce se zabývá marketingovou situační analýzou vnějšího prostředí stomatologické kliniky Stomma, s.r.o. K analýze makroprostředí byla použita PEST analýza, kde byly analyzovány politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Pro analýzu konkurenčního prostředí byla zpracována Porterova analýza 5 konkurenčních sil a analýza konkurentů v Jihomoravském kraji se soustředěním na kliniku Břeclav.

Pro zhodnocení postavení na konkurenčním trhu byla využita také metoda benchmarkingu. Měření bylo zaměřeno na srovnání mezi konkurenty dané oblasti (Pokorná a kol., 2019, s. 228). Dále byl proveden kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Závěrem je součástí marketingové situační analýzy kliniky Stomma zpracována SW a OT analýza.

### 10.1 PEST analýza

K analýze vnějšího prostředí zdravotnické organizace, konkrétně stomatologické kliniky Stomma byla zpracována PEST analýza se zaměřením na politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Poslední podkapitola této části se zabývá závěrečným zhodnocením PEST analýzy.

#### 10.1.1 Politicko-právní faktory

Zde je uveden přehled nejdůležitějších zákonů a vyhlášek potřebný k provozování stomatologické praxe. K zahájení provozu nestátního zdravotnického zařízení musí stomatologická klinika splňovat požadavky stanovené zákonem č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních. Hygienické, technické a věcné požadavky na provoz stanovuje svými vyhláškami Ministerstvo zdravotnictví. Všechny hygienické požadavky musí být zpracovány v provozním řádu ordinace zubního lékaře. Součástí tohoto provozního plánu jsou dále administrativní údaje, dezinfekční plán sestavený na základě infekčních rizik a evidence proočkování osob proti hepatitidě typu B. Součástí vyhlášky týkající se požadavků na technické a věcné vybavení jsou v přílohách zahrnuty požadavky na vybavení zubní ordinace, které zahrnují stomatologickou soupravu s křeslem, osvětlení, plivátko, přívod stlačeného vzduchu s odsáváním, separátor amalgámu, rentgenové vybavení, umyvadlo, dřez na mytí pomůcek. Samotná část je věnována oboru

ortodontie, kde jsou požadavky na vybavení stejné s výjimkou doplnění tzv. telerentgenu (Matoušková, Jurásková, 2017, s. 10-12).

### 1. Platné zákony

- Zákon č. 220/1991 Sb. o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře
- Zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění
- 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 nelékařských zdravotnických povoláních
- Zákon č. 372/2011 Sb., zákon o zdravotních službách
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech
- Zákon č. 263/2016 Sb., atomový zákon

### 2. Platné vyhlášky

- Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
- Vyhláška č. 306/2012 o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče
- Vyhláška č. 98/2012 Sb. o zdravotnické dokumentaci
- Vyhláška č. 99/2012, o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb
- Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků
- Vyhláška č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady
- Vyhláška č. 54/2008 Sb., o předepisování léčivých přípravků, údajích uváděných na lékařských předpisech a o pravidlech používání lékařských předpisů

- Metodický návod k řešení problematiky infekce HIV/AIDS v České republice (Zákony a vyhlášky, 2020).

Další informace lze kromě výše uvedených zákonů a vyhlášek získat z norem ČSN EN 1639, ČSN EN 1640, ČSN EN 1641 a ČSN EN 1642. V těchto normách jsou uvedeny požadavky na stanovené vlastnosti, značení, štítkování a jiné potřebné informace výrobce o zdravotnických prostředcích určených pro obor stomatologie. Splnění požadavků ordinace kontroluje Ministerstvo zdravotnictví České republiky, dalším důležitým orgánem je Státní úřad pro kontrolu léčiv (SÚKL), Krajská hygienická stanice, Ústav zdravotnických informací a statistiky (ÚZIS) (Matoušková, Jurásková, 2017, s. 13-14).

Pro provozování stomatologické kliniky Stomma je důležité splnění uvedených zákonů, vyhlášek a norem. Je důležité dodržovat předpisy stanovené nejen státem České republiky, ale také EU. Dané požadavky představují pro zubní kliniku riziko při poskytování služeb. Výhodou kliniky je však kladení důrazu na dodržování legislativy a plnění daných požadavků. V roce 2022 proběhla kontrola Státním úřadem pro kontrolu léčiv na hlavní klinice v Břeclavi, kde nedošlo ze strany podniku k žádnému pochybení, byla zjištěna kvalita poskytovaných léčiv i zdravotnických prostředků, správně vedená dokumentace i ostatní splnění požadavků. Možným rizikem je výskyt pochybení v oblasti komplikované legislativy, proto je důležitá kontinuální kontrola.

### 10.1.2 Ekonomické faktory

K dalším faktorům PEST analýzy patří ekonomické faktory, jako jsou struktura poptávky po stomatologických službách, podmínky zařízení vstupu do této oblasti, vývoj HDP, životní úroveň populace, vlastní konkurenceschopnost, stupeň koncentrace a preferenčních hodnot pacientů (Palová, 2019, s. 43-45). V oblasti financování zdravotnictví v České republice existuje pro oblast stomatologie od roku 1997 sazebník stomatologických výkonů schválený Českou stomatologickou komorou. Součástí sazebníku je právě seznam nadstandardních materiálů a výrobků, které si hradí sám pacient, standardní ošetření zcela hradí zdravotní pojišťovny. Všechny výkony jsou vyjádřeny v korunách, nikoliv bodově jako je to u jiných oborů lékařské péče (Kotyza, 2015, s. 22).

V současné situaci ve stomatologii poptávka převyšuje nabídku. Velkým problémem je nedostatek zubních lékařů nejen v Jihomoravském kraji, ale v celé České republice. Důvodem je růst věkové populace zubních lékařů a koncentrace mladých zubních lékařů do velkých měst či jejich odchod do zahraničí. Dalším negativním ekonomickým vlivem

je vysoký růst inflace, který má významný vliv na životní úroveň obyvatelstva. Stomatologie je obor, kde se pacient spoluúčastní na financování poskytované péče. Tento vztah závisí na tom, zda má zubní lékař smluvní vztah se zdravotní pojišťovnou. Klinika má smluvní vztah se zdravotními pojišťovnami, to znamená, že je pacientovi plně hrazeno vstupní vyšetření, preventivní prohlídky, anestezie a rentgenové vyšetření. Na základě agregované platby mají pacienti od roku 2022 nárok pouze na jednu preventivní prohlídku ročně, v ostatních případech si pacienti další prohlídku již hradí sami. Pacient se spolupodílí na financování protetických a ortodontických výrobků. Další změnou je nutnost doplácení za částečně snímací náhrady, které byly dříve hrazeny ze zdravotního pojištění, také se prodloužil nárok pacienta na novou korunku z pěti na osm let a dočasnou náhradu ze tří let na pět let. U ortodontické léčby si pacienti od 22 let hradí již léčbu kompletně sami. Ostatní výkony, tedy většinu si pacienti na klinice hradí sami jako samoplátcí (viz. Tab. 3). Z uvedených údajů vyplývá, že ekonomické faktory mají na provozování kliniky zásadní vliv, jelikož zdravotní pojišťovny proplácí jen malé procento výkonů. Vzhledem k současné situaci je potřeba brát v úvahu finanční situaci obyvatel Břeclavska, Hodonínska a Mikulovska. Na jedné straně je tedy možné snížení ziskovosti kliniky z důvodu nedostatku finančních prostředků pacientů, na druhou stranu z důvodu nedostatku zubních lékařů a nemožnosti výběru lze předpokládat stále dostatek kapacit.

V posledních letech dochází k nárůstu cen ve stomatologii, ke kterému významně přispěla pandemie Covid 19 a válka na Ukrajině. Dochází k větší spotřebě ochranných pomůcek, které mají vyšší nákupní ceny, negativně situaci ovlivňuje růst inflace. Minutová kalkulace se v roce 2022 pohybuje od 20–30 Kč/minutu, v porovnání s lety 1995 až 2003, kde se hodnoty pohybovaly 5,80–9,40 Kč/minutu. V důsledku Covidu došlo také k posunu ziskovosti z 15 na 25 %. Předpokládá se, že ceny ve stomatologii dále porostou, primárně je tento růst ovlivňován růstem mezd ve zdravotnictví (nejvýznamnější nákladová položka), sekundárně pak růstem mezd v České republice, zda pacienti mají dostatek financí a v neposlední řadě terciárně růstem dalších nákladů, jako jsou energie, ceny nájmu apod. Na základě těchto determinantů se doporučuje, aby minutová kalkulace v roce 2022 činila 66 Kč/minutu (Košumerský, 2022).

Neustálý růst cen ve stomatologii je jednou z možných hrozeb, které mohou do budoucna negativně ovlivnit ekonomickou stránku kliniky. Pacienti mohou rušit ošetření z finančních důvodů, protože ekonomická situace vlivem vysoké inflace a růstu cen energií není příznivá. Dle informací z výše uvedené výroční zprávy však výnosy stomatologického centra Stomma

za poslední tři roky neustále rostou, a to i přesto, že v letech 2020 a 2021 došlo k omezení provozu vlivem pandemie Covid 19. Výhodou je menší konkurence a stále dostatečné naplnění kapacit kliniky.

### 10.1.3 Sociokulturní faktory

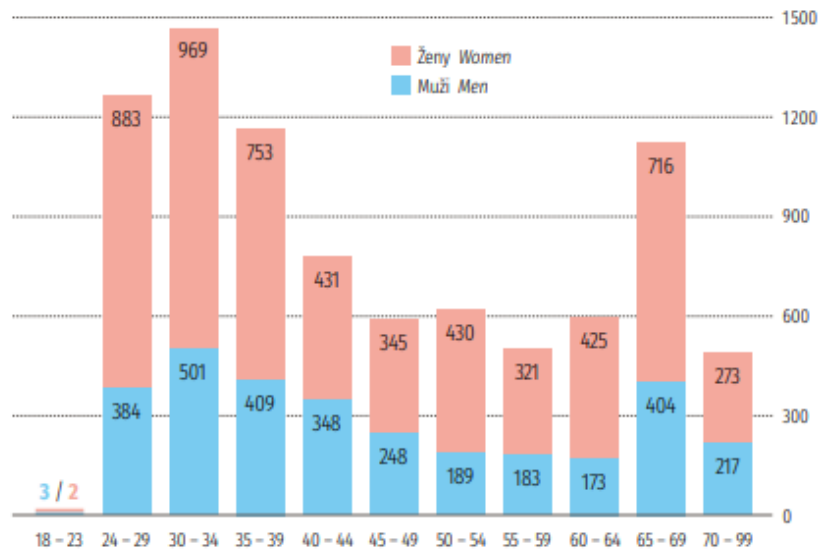
Jakubíková (2013, s. 100) uvádí dvojí působení sociokulturních faktorů. První rovinou jsou faktory spojeny s chováním spotřebitelů při nákupu daného produktu nebo služby, druhou rovinou jsou myšleny sociokulturní vlivy, které působí na dané zařízení. Mezi kulturní vlivy můžeme řadit kulturní hodnoty, spotřební zvyky, osobní image, vnímání vlastní firmy nebo jiných organizací, vnímání společnosti. Sociálními faktory rozumíme uspořádání společnosti, sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, životní styl, úroveň vzdělání a další.

Zubní lékařství je v dnešní společnosti velmi diskutovaným tématem. Klinika disponuje čtyřmi pobočkami, v nichž hlavní klinika v Břeclavi a další pobočky v Hodoníně a Mikulově leží v Jihomoravském kraji. V současné době je velký problém najít zubního lékaře v Břeclavi, Hodoníně i v Mikulově. Mnoho lékařů odchází do penze a pacienti nedostanou za předcházejícího stomatologa náhradu. Z tohoto důvodu pacienti zůstávají bez ošetření. Pokud se však otevře nová klinika nebo ordinace, je obtížné se zaregistrovat, pacienti se nemohou telefonicky spojit, lékaři nabírají jen poloviční množství pacientů v porovnání s předchozími zubaři. Hlavní příčinou je prodloužení doby ošetření, z důvodu výrazného rozvoje možností ošetření v posledních letech. Například pacienti přicházející na ošetření kořenových kanálků pod mikroskopem stráví na klinice až dvě hodiny. Z tohoto důvodu se vyskytuje nespokojenost nejen obyvatel Jihomoravského kraje, ale také celé České republiky. Obyvatelé jsou nespokojeni s nemožností nalezení zubního lékaře, pokud ho však najdou, jsou zaskočeni délkou ošetření a vysokými cenami, protože většinu výkonů již nehradí zdravotní pojišťovny. V některých případech dojíždí pacienti do Brna, které je vzdáleno přibližně 60 km a jsou zde větší možnosti. Další pobočku má klinika v Praze, kde jsou také větší možnosti k nalezení stomatologa, žije zde i jiná struktura obyvatel. Stále však není moc na výběr, není tedy nutné se obávat vysoké konkurence či snížení kapacit stávajících či potenciálních klientů.

Dle Stomatologické ročenky (Česká stomatologická ročenka 2021, 2022) bylo v České republice k datu 31. 12. 2021 evidováno celkem 8 607 zubních lékařů, 7 539 zubních lékařů vykonávajících povolání aktivně (67,63 %), 184 členů vykonávajících povolání jako absolventi zubního lékařství (1,65 %) a 884 (7,93 %) členů pečujících o dítě

do věku čtyř let. Celkem 1 365 (12,34 %) zubních lékařů povolání nevykonávalo a 1 165 (10,45 %) lékařů, kterých povolání nevykonávalo mělo nad 70 let. Podle odbornosti pracovalo 8 152 lékařů v oboru praktického zubního lékařství, 306 v oboru ortodontie, 99 v oblasti chirurgie a 50 v rámci klinické stomatologie.

Graf 1 Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR dle věku a pohlaví (Česká stomatologická ročenka 2021, 2022)



Počty zubních lékařů dle věku a pohlaví je možné vidět na výše uvedeném grafu. Největší věkové zastoupení mají v České republice lékaři ve věku od 30 do 34 let, na druhém místě pak lékaři od 24 do 29 let, třetí místo zaujímá věková skupina od 65 do 69 let. Podle pohlaví je možné vidět, že ve všech věkových kategoriích mají největší zastoupení ženy.

V rámci Jihomoravského kraje s počtem 1 195 327 obyvatel byl počet lékařů k datu 31. 12. 2021 celkem 1 121 zubních lékařů, konkrétně 1 068 praktických zubních lékařů, 34 ortodontistů, 14 stomatochirurgů a 5 klinických stomatologů. Podle věku bylo v Jihomoravském kraji nejvíce stomatologů od 23 do 29 let, tj. 205 zubních lékařů, od 30 do 34 let pak 217 lékařů a vysoký počet lékařů, přesně 155 byl také ve věku od 35 do 39 let (Česká stomatologická ročenka 2021, 2022).

Příležitostí kliniky je fakt, že v Jihomoravském kraji bylo v roce 2021 evidováno 1 121 zubních lékařů, pacienti nemají proto moc na výběr. Hrozbou však zůstává, že pacienti mohou hledat z finančních důvodů levnější zdravotnické zařízení. Právě proto je důležité vymezit cílovou skupinu klientů při hledání potenciálních zákazníků. Za předpokladu,



že by těchto cílových klientů bylo dostatek, stále není jisté, zda by měli o nadstandardní služby, například unikátní produkt neviditelná rovnátka zájem. Tato otázka byla zkoumána v kvantitativním výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření.

#### 10.1.4 Technologické faktory

Technické a technologické faktory představují inovační potenciál země a tempo růstu změn v oblasti technologií (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 131). V dnešní době dochází neustále k rozvoji technologií ve zdravotnictví. Významný pokrok zaznamenal i obor zubního lékařství. Postupně dochází k vývoji nových materiálů, nástrojů i přístrojů. Trendem v oblasti protetického zubního lékařství jsou celokeramické korunky a fazety, které jsou pro běžného laika těžko rozpoznatelné nebo mikroskopická endodoncie, díky které je možné zachránit zub před extrakcí. V porovnání s konkurencí klinika využívá i moderní systém neviditelných rovnátek. Tyto nejmodernější technologie umožňují taktéž bezbolestné ošetření pomocí lokální anestezie, která před několika lety nebyla v ordinacích zubních lékařů samozřejmostí. Zubní klinika Stomma disponuje těmito vlastnostmi, jejím cílem je poskytnout pacientovi bezbolestné ošetření s využitím nejmodernějších technologií na jednom místě a zkušeným týmem specialistů v jednotlivých oborech. K tomu sleduje nejnovější trendy a využívá nejmodernější přístroje, což se samozřejmě odráží i na vyšší ceně poskytovaných zákroků. V porovnání s konkurencí klinika využívá i moderní systém neviditelných rovnátek.

#### 10.1.5 Zhodnocení PEST analýzy

Výsledkem PEST analýzy je shrnutí pozitivních a negativních stránek stomatologické kliniky Stomma v následující tabulce.

Tab. 5 Zhodnocení pozitivních a negativních stránek kliniky vyplývajících z PEST analýzy (vlastní zpracování)

Pozitivní stránky	Negativní stránky
Rozvoj technologií v oboru stomatologie	Neustálý růst cen ve stomatologii
Rostoucí životní úroveň obyvatel	Růst nákladů (energie, nájem atd.)
Zvyšující se počet zubních lékařů mladší věkové kategorie	Vysoká spoluúčast pacienta na úhradě

Pozitivní stránky	Negativní stránky
	Nedostatečné zabezpečení stomatologických služeb v Jihomoravském kraji

## 10.2 Analýza konkurenčního prostředí

Pro zhodnocení vnějšího mikroprostředí (tzv. mezoprostředí) byla využita Porterova analýza konkurenčního prostředí. Na základě teoretických poznatků je využita analýza 5 základních sil, které budou hodnoceny v následující podkapitole, jsou to konkurence a rivalita mezi existujícími přímými konkurenty, rivalita ze strany nových konkurentů vstupujících do oboru, vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků, hrozba substitutů. Další podkapitola bude mapovat analýzu konkurentů v Jihomoravském kraji. Informace pro analýzu byly získávány formou rozhovorů s hlavní manažerkou kliniky, analýza je zaměřena na pobočku v Břeclavi.

### 10.2.1 Zhodnocení Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil

Hlavním předpokladem použití Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je působení výše uvedených pěti činitelů na danou organizaci. Rivalita organizací působících na trhu může být vysoká, pokud se jedná o pomalu rostoucí trh, je přítomno velké množství konkurentů nebo jsou konkurenti nuceni kvůli vysokým fixním nákladům k maximálnímu využití výrobních kapacit. Dále může být rivalita vysoká z důvodu nízké ziskovosti, výrobkům s blízkými substituty konkurence či vysokým bariérám pro odchod z odvětví. Rivalitu ze strany nových konkurentů mohou snižovat vstupní náklady pro vstup do odvětví, vysoce diferenciované produkty (služby) nebo nesnadné napojení na distribuční kanály. Při hodnocení síly zákazníků má zákazník silnou pozici vůči dodavateli, pokud je velký, je silným distributorem, může lehce přejít ke konkurenci. Na druhé straně vyjednávací síla dodavatelů je vysoká v případech přítomnosti významného dodavatele na trhu, neexistence snadno dostupných substitutů nebo pokud poptávající zboží zákazníkem je vysoce diferenciované. Snížení hrozby substitutů nastává, pokud neexistují k danému produktu nebo službě blízké substituty (Palová, 2019, s. 46-47).

#### Konkurence a rivalita mezi existujícími přímými konkurenty

Na základě zjištěných informací konzultovaných s majitelem zubní kliniky Stomma MUDr. Ivo Markem Ph.D. lze konstatovat, že neexistuje přímý konkurent, který by poskytoval takovou komplexnost služeb, kterou poskytuje stomatologická klinika

Stomma v Břeclavi. Jak zubní klinika Maxi DENTAL, Stomatologická ordinace MDDr. Nikola Gavrilovič i IM Dental s.r.o. poskytují stejné portfolio zákroků jako klinika Stomma s výjimkou ortodontické péče. Mezi nepřímé konkurenty lze řadit ostatní zubní ordinace ve městě Břeclav, které poskytují menší rozsah služeb, pro zachovnou a estetickou stomatologii MUDr. Gustav Páleníček, MUDr. Oldřiška Havlíková, MUDr. Josef Dedek a Danuše Dedková pro obor stomatologie pro dospělé (Katalog-stomatologu, © 2022). Další zubní lékaři MUDr. Richard Helešic, MUDr. Jana Izsófová, MUDr. Zdeněk Hlavička a MUDr. Ivan Krupa (Registr lékařů České republiky, © 2022). Velké množství stomatologů sídlí na Poliklinice Břeclav, konkrétně MUDr. Natalia Koshmai, MDDr. Tereza Dlouhá, MDDr. Václav Douša, MDDr. Lenka Gondžárová, MDDr. Tereza Šorfová, MUDr. Eva Čechová Maršálková, MUDr. Jenka Mitysková, MUDr. Marie Tomečková, MUDr. Serkiz Bogdan. Nepřímým konkurentem pro ortodoncii je MUDr. Alžběta Omastová (Poliklinika Břeclav, © 2022). Dalším významným konkurentem je zubní ordinace MUDr. Pavla Trojana, který se specializuje na implantologii, zachovnou stomatologii a endodoncii, protetickou a estetickou stomatologii a stomatochirurgii (Stomatochirurgie Pavel Trojan, © 2022)

Z výše uvedených zjištění vyplývá, že stomatologická klinika Stomma s.r.o. nemá ve městě Břeclav žádného přímého konkurenta. Pro oblast ortodontie má však jednoho nepřímého konkurenta – ordinaci MUDr. Alžběty Omastové. Nejvýznamnějším přímým konkurentem Stomatologické kliniky Stomma Břeclav je v rámci Jihomoravského kraje pouze město Brno, kde se nachází mnoho ortodontistů, nejznámější je klinika Svět rovnátek.

### **Rivalita ze strany nových konkurentů vstupujících do oboru**

Otázkou rivality ze strany nových zdravotnických organizací vstupujících do oboru je zjistit, zda existují překážky vstupu, jaká je pravděpodobnost vstupu nového zařízení nebo jak může organizace ovlivnit konkurenční tlak na současné poskytovatele. Hlavní bariéry vstupu konkurentů do oboru jsou legislativní podmínky a omezení, vysoké náklady na technologické vybavení a personál, vyjednávání se zdravotními pojišťovnami (Staňková, 2013b, s. 154).

Vstup nových konkurentů do oboru zubního lékařství by mohl negativně ovlivnit monopolní postavení kliniky za předpokladu, že by vznikla nová klinika v Břeclavi nebo jejím blízkém okolí, která by nabízela široké portfolio služeb, a především péči ortodontistů. Při zakládání nové zubní ordinace nebo kliniky však existuje mnoho bariér vstupu, kterými jsou splnění všech podmínek legislativy, velmi vysoké pořizovací náklady na vybavení ordinací

pohybující se v řádech milionů korun. Významnou bariérou je zajištění kvalifikovaného personálu, což je z důvodu nedostatku zubních lékařů, ale také dentálních hygienistek v současnosti zásadní problém. Problémem vstupu nových konkurentů do odvětví jsou také smlouvy se zdravotními pojišťovnami.

Zdravotní pojišťovny proplácí určité výkony fixní částkou, kterou si určují předem na daný rok, tyto částky však neodpovídají reálným nákladům a velmi často jsou pro ordinace spíše prodělečné. To je hlavním důvodem, proč někteří zubní lékaři mají smlouvy se zdravotními pojišťovnami a jiní je odmítají (Kubeček, 2020). V případě stomatologické kliniky Stomma v Břeclavi by však nově vzniklá klinika nebo další ordinace ortodontie neměla zásadně ovlivnit její fungování, jelikož je jediným větším poskytovatelem v okolí Břeclavska. Lze tedy konstatovat, že největší hrozbou pro stomatologické centrum Stomma by byl příchod nových konkurentů hlavně v oboru ortodontie, kterých je v okolí Břeclavska nedostatek. Další hrozbou by byl vznik nové kliniky s větším spektrem nabízených zákroků, moderním technologickým vybavením a stanovením nižších cen či velmi dobrým marketingem a propagací.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dle Slouky (2017, s. 67-68) mají dodavatelé silnou vyjednávací pozici, pokud jsou něčím výjimeční, významní nebo je na trhu malá konkurence. Dodavatelé mají vliv na výši vstupních nákladů zdravotnické organizace, především v oblasti vybavení a spotřebního materiálu. Jakubíková (2013, s. 104) představuje dodavatele jako firmy, organizace a jednotlivce, kteří poskytují zdroje pro výrobu a produkci služeb. Každá organizace má velké množství dodavatelů, na nichž závisí její úspěch. Ke zdrojům dodavatelů lze řadit například materiál, energie, technologie, finanční instituce, pojišťovny, vybavení pracovišť aj. Zdravotnická organizace by měla při analýze dodavatelů prozkoumat jejich postavení na trhu, úroveň kvality, certifikaci, spolehlivost dodávek, cenové podmínky, technologii a inovační potenciál.

Stomatologické centrum má množství dodavatelů materiálu, přístrojového a nástrojového vybavení, největším dodavatelem kliniky je Dentamed s.r.o. Stomatologické soupravy a rentgenové vybavení je značky Planmeca, která patří mezi nejznámější společnost ve stomatologii se sídlem ve Finsku. V rámci dobrých vztahů se lékaři pravidelně účastní konferencí pořádaných právě tam. Na trhu existuje mnoho dodavatelů, kteří mohou být pro centrum atraktivní, je tedy možné si vybírat na základě zkušeností, kvality i ceny. Vždy je potřeba mít zajištěný i servis přístrojů, který by firmy měly nabízet v dostatečné dojezdové

vzdálenosti. Dodavatelé by se tedy měli snažit o co nejvýhodnější podmínky, aby poskytovaly pro zubní ordinace a kliniky významné konkurenční výhody.

Na úspěchu organizace závisí i uzavření smluvního vztahu mezi zdravotnickým zařízením a zdravotní pojišťovnou. Pokud nemá zubní lékař uzavřenou smlouvu s pojišťovnou, musí si pacienti hradit i vstupní vyšetření, preventivní prohlídky, anestezie, rentgeny. Benefitem stomatologického centra je využívání významných dodavatelů, kteří mají na trhu se stomatologickým vybavením malou konkurenci. Tito dodavatelé přináší množství kvalitních materiálů, nevýhodou však může být vyšší cena. Dalším benefitem kliniky je smluvní vztah se zdravotními pojišťovnami, díky kterému může být atraktivnějším poskytovatelem v porovnání s konkurencí.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Mezi zákazníky lze řadit jednotlivce nebo právnické osoby, podle vztahu k podniku se rozlišují na uživatele, kupce, mohou to být však i pacienti nebo klienti. Je velmi těžké předvídat, jak se budou pacienti chovat v určitých situacích, proto je nutné pozorovat změny jejich chování. Pro jakoukoli firmu nebo organizaci je důležité, aby klienti byly loajální (Jakubíková, 2013, s. 105).

Zákazníci stomatologické kliniky jsou pacienti vyhledávající ošetření zubního lékaře nebo jiného specialisty (mají zájem o implantáty, bělení zubů, extrakci zubů moudrosti, rovnátka), kteří požadují kvalitní péči a jsou ochotni si za ni připlatit. Vyšší ceny však mohou představovat pro kliniku hrozbu, kdy pacienti na základě doslechu o „přemrštěných“ cenách toto zařízení rovnou zavrhnou. Dobrou image kliniky by mohlo poškodit také neprofesionální chování personálu.

Na základě informací od manažerky kliniky paní Marcely Kolajové bylo zjištěno, že průměrný počet ošetřených pacientů za posledních pět let činil přibližně 250 000 pacientů za pobočku Břeclav v zastoupení 30 % mužů, 35 % žen a 30 % dětí. Průměrný věk ošetřených pacientů byl v Břeclavi 35 let. Podle dalších informací průměrný počet pacientů léčených fixním aparátem činil přibližně 2 200 pacientů ročně, 140 pacientů ročně bylo léčeno Invisaligny. Léčbu fixním aparátem tvořilo 60 % dětských pacientů, 25 % žen a 15 % mužů. Neviditelná rovnátka mělo 60 % žen, 30 % mužů a 10 % dětí. Průměrný věk léčby u fixních aparátů byl 25 let, u Invisalignů pak 35 let.

Dle rozhovoru s manažerkou kliniky vyplývá, že mezi nejčastěji poskytované výkony na pracovišti Stomma Břeclav lze řadit všechny výkony na ortodoncii, nasazování všech

typů rovnátek, kontroly prořezávání, snímacích a fixních aparátů. Mezi další často poskytované výkony patří výkony týkající se praktického zubního lékařství, preventivní prohlídky, endodoncie, protetika, implantologie a chirurgie. Dentální hygiena lze řadit v rámci nejčastěji poskytovaných výkonů na poslední místo. Příčiny návštěv stomatologické kliniky jsou nejčastěji na oddělení ortodoncie z důvodu ortodontických problémů, dále na oddělení praktického zubního lékařství a dentální hygieny pro prevenci a následnou péči.

### **Hrozba substitutů**

Šafrová Drášilová (2019, s. 79) definuje substitut, jako produkt (službu) řešící stejný problém, ale jiným způsobem. Často mají podnikatelé nesprávný dojem, že nabízí jedinečný produkt, protože nenašli nikoho, kdo by nabízel totéž, problémem však zůstává, že zákazníci nezajímá mnohdy produkt jako takový, ale jeho řešení.

Pro poskytování stomatologických služeb neexistuje žádný substitut, ani žádné zařízení, které by mohlo kvalifikovanou péčí zubních lékařů a dentálních hygienistek nahradit. Za výjimku lze považovat neprofesionální domácí čištění zubů prostřednictvím elektrických zubních kartáčků či nově nabízených ultrazvukových čističů. Dalším hojně využívaným substitutem je neprofesionální domácí bělení zubů, které však může vést k poškození zubní skloviny.

### **Analýza konkurentů v Jihomoravském kraji v oblasti ortodoncie**

Následující kapitola je zaměřena na analýzu konkurentů Jihomoravského kraje, konkrétně je téma specifikováno na obor ortodoncie s důrazem na Břeclavsko. Jak již bylo zmíněno, ve městě Břeclav neexistuje přímý konkurent, který by poskytoval ortodontickou péči. Nejvýznamnějším přímým konkurentem Stomatologické kliniky Stomma je v rámci Jihomoravského kraje pouze město Brno, kde se nachází mnoho ortodontistů. V následující části byli vybráni nejvýznamnější konkurenti kliniky Stomma, jeden z konkurentů se nachází ve městě Hodonín, další konkurenti jsou situováni v oblasti města Brna.

Přímým konkurentem kliniky Stomma je Stomatologická praxe **MUDr. Jiřího Hořáka**. Klinika nemá na internetu dohledatelné webové stránky. Dle recenzí pacientů však jeho praxe poskytuje i ortodontické služby, pacienti však velmi často udávají vysoké ceny. Další konkurenti se nachází v Brně, v dojezdové vzdálenosti 60 kilometrů. Díky dálnici mezi Břeclaví a Brnem je časová dostupnost asi 40 minut. Jelikož někteří obyvatelé Jihomoravského kraje pracují v Brně, je zde možnost, že si zvolí právě některou

z brněnských klinik či se rozhodnou dojíždět k zubaři z důvodu větší prestiže, které mají kliniky ve větších městech.

**Svět rovnátek s.r.o.** je nejznámější stomatologickou klinikou v Praze, v roce 2018 vznikla pobočka v Brně na ulici Heršpická. Klinika poskytuje léčbu pomocí neviditelných rovnátek pro dospělé, technologie je však dostupná i pro dětské pacienty nebo teenagery. Na webových stránkách uvádí klinika výhody léčby pomocí neviditelných rovnátek, jako jsou snadné čištění a menší riziko vzniku zubního kazu, 100 % biokompatibilní materiál použitý při výrobě, rozložení ceny do nízkých měsíčních splátek. Dále poskytuje informace pacientům o tom, že rovnátka nezpůsobují bolest, jsou vhodné pro všechny vady chrupu a nezpůsobují žádná omezení. Klinika Svět rovnátek na svých webových stránkách poskytuje konzultace zdarma, nabízí pacientům cenově zvýhodněná rovnátka pro děti. Na základě recenzí má velmi dobré hodnocení, více jak 10 000 spokojených pacientů (Svět rovnátek, © 2021). Klinika má efektivní propagaci na Facebooku a Instagramu, kde pravidelně aktualizuje informace ohledně soutěží, akcí, recenzí nebo častých dotazů. Díky vysokému počtu sledujících, aktivitě příspěvků či reklamě v rádiu má klinika dobrou image a je známá u široké veřejnosti.

Ordinační doba Světa rovnátek je pondělí a středa od 7.00 do 16.00, úterý a čtvrtek od 10.00 do 19.00, v pátek jsou ordinační hodiny od 7.00 do 12.00. V porovnání s ordinační dobou kliniky Stomma může být konkurenční výhodou lépe přizpůsobená ordinační doba pro pracující pacienty, kteří ve většině případů preferují ošetření v brzkých ranních nebo pozdních odpoledních hodinách (Svět rovnátek, © 2021).

Dalším přímým konkurentem v Jihomoravském kraji je pro kliniku Stomma Břeclav **Ortodoncie Brno MUDr. Jiří Jedlička** nabízející ortodontické služby dospělým i dětem. MUDr. Jiří Jedlička se specializuje na léčbu pomocí snímacích a fixních aparátů, neposkytuje však možnost léčby pomocí neviditelných rovnátek, to může být konkurenční výhodou stomatologické kliniky Stomma. Filozofií stomatologického zařízení je osobní přístup k pacientům a profesionální péče, kladení důrazu na neextrakční postupy. Ordinační doba zubního lékaře je pondělí, čtvrtek a pátek od 8.00 do 13.00, úterý a středa od 13.00 do 18.00, kratší ordinační hodiny nemusí být vyhovující pro pracující pacienty (Ortodoncie Brno Jiří Jedlička, © 2022).

Doc. MUDr. Pavlína Černochová, Ph.D. – **CERCE s.r.o. ortodoncie v Brně** lze řadit mezi dalšího přímého konkurenta kliniky Stomma v rámci Jihomoravského kraje. CERCE se nachází nedaleko ulice Česká a Náměstí Svobody v blízkosti vlakového nádraží. Ordinance

se specializuje na léčbu ortodontických vad u dětí i dospělých pacientů. Cílem lékařů je poskytovat kvalitní ortodontickou péči s použitím nejmodernějších materiálů srovnatelných s použitím ve vyspělých zemích. Pacientům je nabízena léčba fixními a snímacími aparáty a služby dentální hygieny. Zubní lékaři ortodontie CERCE spolupracují s řadou externích specialistů, pacienti dochází pravidelně na kontroly v intervalech 4 až 8 týdnů. Ordinační hodiny pondělí, úterý od 11.00 do 18.30, středa od 8.00 do 15.00 (administrativní činnost), čtvrtek od 7.00 do 19.00 a pátek od 7.00 do 15.00, tato ordinační doba může být velmi příznivá pro pacienty, kteří se obtížně uvolňují ze zaměstnání, další konkurenční výhodou mohou být kratší časy kontrol. Nevýhodou je nezveřejněný ceník služeb na webových stránkách a neposkytování léčby pomocí neviditelných rovnátek (Ortodoncie a dentální hygienistka Brno: Pavlína Černochová, © 2023).

Významným konkurentem Stomatologického centra Stomma je **GALA ORTODONCIE s.r.o.** v Brně-Žabovřeskách. Společnost vznikla v roce 2017, kdy převzala soukromou praxi MUDr. Hany Slámové. GALA ORTODONCIE se zaměřuje na diagnostiku a léčbu odchylek, obličejový růst s vývojem chrupu a skusu, služby dentální hygieny. Ortodontická léčba je poskytována s využitím fixních, snímacích i neviditelných rovnátek pro dospělé i dětské pacienty. Snahou stomatologické praxe je zlepšovat komfort ošetření pacientů s využitím moderní technologie. Ordinační hodiny jsou každý den od 7.15, pondělí do 17.30, úterý do 17.00, středa do 15.00, čtvrtek do 16.00 a pátek do 12.00. Je tedy téměř shodná s ordinační dobou stomatologického centra Stomma. Z důvodu webových stránek ve výstavbě nebylo možné zjistit údaje ohledně ceny (Gala ortodontie, © 2022).

**Sorriso Dental s.r.o.** dentální klinika v Brně lze řadit mezi přímého konkurenta v oboru ortodontie. Klinika Sorriso vznikla na podzim roku 2016, nachází se poblíž nákupní Galerie Vaňkovka. Nabízí léčbu pomocí fixních, snímacích a neviditelných rovnátek. Jako moderní možnost léčby je nabízena tzv. Urychlená ortodontie, tento postup je spojen s léčbou fixním aparátem v kombinaci s šetrným chirurgickým zákrokem. Velkou výhodou je zkrácení léčby na polovinu, tedy na jeden rok. Kromě ortodontie nabízí klinika i další služby, např. dentální hygienu, bělení, endodoncii, výplně, korunky, implantologii nebo parodontologii. Léčba fixními aparáty na klinice se pohybuje od 45 do 55 000 Kč (pro pacienty nad 22 let), léčba Invisaligny od 70 do 95 000 Kč. Ordinační doba od 8.00 do 19.00 je velkou konkurenční výhodou pro pracující pacienty. Výhodou je také využívání sociálních sítí Facebook, Instagram a Google+ (Sorriso dentální klinika, © 2022).



Aktuální počet konkurentů kliniky Stomma pro obor ortodoncie je na Břeclavsku velmi nízký, v těchto městech konkurence prakticky neexistuje. V dojezdové vzdálenosti je však největším konkurentem v rámci Jihomoravského kraje město Brno s množstvím klinik či praxí zaměřených na ortodontickou léčbu. Konkurenční výhodou kliniky jsou nabízené služby a možnosti ošetření, konkrétně léčba Invisaligny a nově rovnátky Spark. Nejvýznamnějším přímým konkurentem kliniky Stomma s.r.o. je brněnská klinika Svět rovnátek s.r.o. Obecně obor stomatologie láká do odvětví příchod nových konkurentů, v oblasti ortodoncie je však specialistů nadále nedostatek. Hlavními důvody mohou být vysoké pořizovací náklady ordinací nebo nutnost navazujícího studia po ukončení studia doktorského. Obecně známým faktem je, že stomatologové, tedy i ortodontisté zůstávají po ukončení studia ve velkých městech.

### 10.3 Benchmarking

Na základě provedené analýzy konkurenčního prostředí je cílem kapitoly benchmarking srovnat nabízené služby Stomatologického centra Stomma s.r.o. s přímými konkurenty se sídlem v Jihomoravském kraji. Při výběru zdravotnického zařízení, byli vybráni pouze významní konkurenti, kteří mohou z konkurenčního hlediska ohrozit kliniku Stomma v oblasti ortodontické léčby, nacházející se v Jihomoravském kraji v dojezdové vzdálenosti do 60 km a prezentující se na webových stránkách nebo na sociálních sítích. K hodnocení byla stanovena individuální kritéria ve škále od 1 do 2 bodů (1 = nejlepší hodnocení, 2 = nejhorší hodnocení), poté k jednotlivým kritériím byla přidána důležitost a na základě získaných bodů provedeno celkové zhodnocení konkurentů a Stommy. Mezi hlavní hodnotící kritéria byla zařazena cena, kvalita, dostupnost, nabídka služeb, ordinační doba, propagace. Dané informace byly zjištěny prostřednictvím webových stránek, osobním pohovorem nebo e-mailovou komunikací se zaměstnanci stomatologické kliniky nebo ordinace. Kritéria byla zvolena na základě preferencí pacientů, kteří vyhledávají ortodontickou péči.

Kritérium hodnocení ceny bylo stanoveno ve škále od 1 do 2, 1 = nižší cena, 2 = vyšší cena. K hodnocení ceny byly využívány webové stránky kliniky, v případě, kdy cena uvedena nebyla, se dále zjišťovala pomocí e-mailové komunikace. Kritérium kvality bylo zjišťováno dle recenzí na internetu a reakcí na Facebooku, kdy 1 = kvalitní péče, 2 = méně kvalitní péče. Kritérium dostupnosti ve škále 1 = dobrá dostupnost, 2 = špatná dostupnost, zahrnovalo dostupnost městské hromadné dopravy, počet parkovacích míst, přístupnost

pro handicapované pacienty. Dostupností je chápána také místní dostupnost, tedy ordinační doba, která je velmi důležitým faktorem, stejně jako čekací doba. Nabídka služeb měla hodnocení 1 = široké portfolio, 2 = úzké portfolio, v rámci hodnocení 1 – léčba všemi druhy rovnátek a služby zahrnující nejen ortodoncii, ale také praktické zubní lékařství, dentální hygienu a další. Kritérium ordinační doby se stupnicí od 1 do 2, 1 = delší ordinační doba vyhovující pracujícím pacientům, 2 = kratší, méně vyhovující ordinační doba pro pacienty hodnotilo ordinační dobu jednotlivých klinik. Poslední kritérium propagace klasifikovalo od 1 do 2 bodů využívání reklamy, sociálních sítí Facebook, Instagram, vlastních webových stránek atd., 1 = dobrá propagace, 2 = nedostačující propagace v porovnání s ostatními zdravotnickými zařízeními.

Tab. 6 Bodové hodnocení stanovených kritérií (vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení	Bodové hodnocení				
	Svět rovnátek s.r.o.	CERCE s.r.o.	GALA s.r.o.	Sorriso Dental s.r.o.	Stomma s.r.o.
Cena	2	1	1	2	2
Kvalita	1	2	2	2	1
Dostupnost	2	1	2	1	2
Nabídka služeb	2	2	1	1	1
Ordinační doba	1	1	2	1	2
Propagace	1	2	2	1	1

Jednotlivým kritériím byla stanovena důležitost, kritéria se dále řadila podle preference pacientů, kteří seřazovali žebříček hodnot. Váha kritérií byla rozdělena mezi 100 %, na prvním místě byla cena (35 %), na druhém místě byla kvalita (30 %), dále pak místní dostupnost (15 %), čtvrté místo tvořila nabídka služeb (10 %), dále následovala ordinační doba (5 %) a propagace (5 %).

Tab. 7 Výsledky hodnocení benchmarkingu (vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení	Váha kritérií	Svět rovnátek	CERCE	GALA	Sorriso Dental	Stomma
Cena	35 %	2	1	1	2	2
		0,7	0,35	0,35	0,7	0,7
Kvalita	30 %	1	2	2	2	1
		0,3	0,6	0,6	0,6	0,3
Místní dostupnost	15 %	2	1	2	1	2
		0,3	0,15	0,3	0,15	0,3
Nabídka služeb	10 %	2	2	1	1	1
		0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
Ordinační doba	5 %	1	1	2	1	2
		0,05	0,05	0,1	0,05	0,1
Propagace	5 %	1	2	2	1	1
		0,05	0,1	0,1	0,05	0,05
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>1,6</b>	<b>1,45</b>	<b>1,55</b>	<b>1,65</b>	<b>1,55</b>

### Závěrečné shrnutí

Z uvedených výsledků je zřejmé, že největším konkurentem kliniky Stomma s.r.o. je klinika CERCE s.r.o., na druhém místě klinika GALA s.r.o. spolu s klinikou Stomma s.r.o., následuje klinika Svět rovnátek s.r.o. a poslední místo zaujímá Sorriso Dental s.r.o. Největší konkurenční výhodou organizací CERCE a GALA je nižší cena, kterou pacienti označili jako nejdůležitější kritérium při výběru stomatologického zařízení (35 %). Otázkou však zůstává kvalita poskytovaných služeb a materiálů (30 %), pokud pacient preferuje kvalitu, nejde péči provádět za nižší cenu. Hillestad a Berkowitz (2018, s. 25) uvádí, že cena je jedním ze způsobů, jak spotřebitelé posuzují kvalitu. Obecně platí, že nastavení vyšší ceny pomáhá umístit produkt (např. neviditelná rovnátka) či službu jako položku vyšší kvality.

V případě, kdy organizace sníží cenu nebo zlevní produkt, může přilákat nové prodejce na daném trhu. Pacienti ve většině případů chtějí dobrou péči, skvělý výsledek a přiměřenou cenu.

Největší předností kliniky Sorriso dental s.r.o. je ordinační doba, která je každý den do 19 hodin, dále poskytuje pacientům širokou a kvalitní nabídku služeb, kromě snímacích, fixních a neviditelných rovnátek nabízí tzv. Urychlenou ortodoncii. Svět rovnátek s.r.o. má největší konkurenční výhodu v oblasti propagace, dále také díky kvalitě poskytovaných služeb. Nabízí však léčbu pouze neviditelnými rovnátky, ve které jsou odborníci v oboru. Stomatologická klinika Stomma s.r.o. má vysoké hodnocení v oblasti nabídky a kvality služeb, poskytuje léčbu všemi typy aparátů, při porovnávání s ostatními konkurenty se nachází na třetím místě. Při hodnocení kritéria dostupnosti bylo zjištěno, že čekací lhůty jednotlivých konkurentů jsou velmi podobné, po telefonické nebo e-mailové komunikaci udává klinika Svět rovnátek čekací dobu 2–3 měsíce, klinika CERCE a GALA 2 měsíce, klinika Sorriso dental 3 měsíce a klinika Stomma 3 měsíce. Při hodnocení kvality byly využívány recenze na internetu a reakce na Facebooku. Nejlepší hodnocení má klinika Svět rovnátek, která má na Facebookovém profilu 6 135 sledujících, dále pak klinika Sorriso Dental s 2 000 sledujícími a klinika Stomma, která má 1 700 sledujících. Nejméně sledujících má klinika GALA (164 sledujících) a klinika CERCE (35 sledujících). Na základě recenzí je pořadí následující, klinika Svět rovnátek má 122 recenzí s hodnocením 4,6 hvězdiček, klinika Stomma celkem 63 recenzí a 4,8 hvězdiček. Stomatologická klinika Sorriso Dental má na Facebooku 48 recenzí s 4,6 hvězdiček, CERCE 4 recenze, GALA 2 recenze bez hodnocení.

## **10.4 Kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření**

Pro získání informací důležitých pro vypracování projektu byl realizován kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření pro zjištění povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek.

### **10.4.1 Cíle dotazníkového šetření a stanovení výzkumných otázek**

Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit povědomí pacientů o možnosti ortodontické léčby pomocí neviditelných rovnátek. Dále zjistit, zda jsou pacienti ochotni investovat do kvalitnější péče o zuby.

Pro realizaci dotazníkového šetření byly stanoveny čtyři výzkumné otázky:

**Výzkumná otázka č. 1:** Jsou respondenti informováni o možnostech léčby pomocí neviditelných rovnátek?

**Výzkumná otázka č. 2:** Kde nejčastěji respondenti vyhledávají doplňující informace v péči o zuby?

**Výzkumná otázka č. 3:** Jsou pacienti ochotni si připlatit za větší komfort, který neviditelná rovnátka poskytují?

**Výzkumná otázka č. 4:** Jaké výhody neviditelných rovnátek jsou pro respondenty důležité?

#### **10.4.2 Charakteristika souboru respondentů**

Skupinu respondentů, kteří byli vybráni k dotazníkovému šetření tvořili stávající pacienti kliniky Stomma s.r.o., muži a ženy od 18 let navštěvující praktické zubní lékaře, dentální hygienu a ortodontii. Bydliště respondentů do kritérií zahrnuto nebylo. Respondenti byli osloveni recepční, sestrami zubních lékařů a dentálními hygienistkami v čekárně, po vyplnění dotazníku jej vhodily do předem připraveného boxu. Při nesrovnalostech ohledně otázek, byla pacientům nabídnuta pomoc, z tohoto důvodu pacienti odpověděli na všechny otázky. Výjimkou byla otevřená otázka č. 12, která zjišťovala přednosti a nedostatky kliniky, kdy někteří respondenti neměli žádné nápady. Sběr dat probíhal v období od 1. 3. do 14. 3. 2023. Za sledované období bylo vyplněno celkem 101 dotazníků, návratnost činila 100 %. Z důvodu jejich kompletnosti vyplnění, byly pro interpretaci použity všechny.

#### **10.4.3 Metodika dotazníkového šetření**

Pro realizaci metodiky dotazníkového šetření byly nejdříve stanoveny cíle a čtyři výzkumné otázky, poté stanovena cílová skupina respondentů, kterými byli zmiňovaní pacienti kliniky Stomma Břeclav od 18 let. Následovalo sestavení dotazníku, který byl distribuován v časovém rozmezí dvou týdnů v papírové podobě pacientům na oddělení ortodontie, praktického zubního lékařství a dentální hygieny. Po sběru dat byly výsledky analyzovány a interpretovány prostřednictvím tabulek, výšečových a sloupcových grafů. Posledním krokem bylo vyhodnocení dotazníkového šetření a zodpovězení výzkumných otázek.

Postup realizace dotazníkového šetření je popsán v následujících bodech:

1. Stanovení cílů a výzkumných otázek dotazníkového šetření

2. Charakteristika cílové skupiny respondentů
3. Formulace dotazníkových otázek, sestavení dotazníku
4. Provedení pilotní studie u 5 respondentů, následná úprava znění dotazníku
5. Sběr dat
6. Analýza a interpretace dotazníkového šetření
7. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro sběr dat byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníkový formulář tvořilo celkem 15 otázek s jednou nebo více správných odpovědí, vždy dle konkrétního specifika. V úvodu byli respondenti seznámeni s danou problematikou a účelem dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 12 otázek uzavřených, 1 otázku otevřenou (otázka č. 12) a 2 otázky polouzavřené (otázka č. 7 a 10). U dvou otázek bylo možné zvolit více než jednu možnost. Dotazník byl rozdělen do čtyř celků. První část tvořily otázky zaměřené na zjištění informovanosti respondentů o využití ortodontické léčby pomocí neviditelných rovnátek (otázka č. 3, 4), druhá část se zabývala zjištěním, kde respondenti nejčastěji vyhledávají doplňující informace v péči o zuby (otázka č. 7, 13). Třetí celek tvořily otázky zkoumající, zda jsou pacienti ochotni připlatit si za větší komfort, který neviditelná rovnátka poskytují (otázka č. 8). Čtvrtá část dotazníku zjišťovala, jaké výhody neviditelných rovnátek jsou pro respondenty důležité (otázka č. 6). Dotazníkový průzkum probíhal v ordinacích kliniky Stomma v Břeclavi, v ordinaci praktických zubních lékařů, dentálních hygienistek a na oddělení ortodontie.

Před provedením dotazníkového šetření byla realizována pilotní studie u 5 respondentů, vzniklé nejasnosti byly upraveny a poté byl dotazník distribuován mezi respondenty. Dotazník je součástí příloh této diplomové práce Příloha P I: Dotazník

Údaje získané po vyhodnocení dotazníku byly zpracovány v programu Microsoft Office Excel 2016.

#### **10.4.4 Analýza a interpretace výsledků dotazníkového šetření**

Pro analýzu a interpretaci výsledků dotazníkového šetření bylo použito 101 kompletně vyplněných dotazníků (100 %). Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány formou tabulek, výsečových a sloupcových grafů s uvedenou absolutní a relativní četností, vždy se zaokrouhlením na jedno desetinné místo.

### Struktura respondentů

Strukturu respondentů tvořili muži a ženy od 18 let, kteří jsou stálými pacienty kliniky Stomma u praktických zubních lékařů, dentálních hygienistek a na oddělení ortodontie na klinice v Břeclavi.

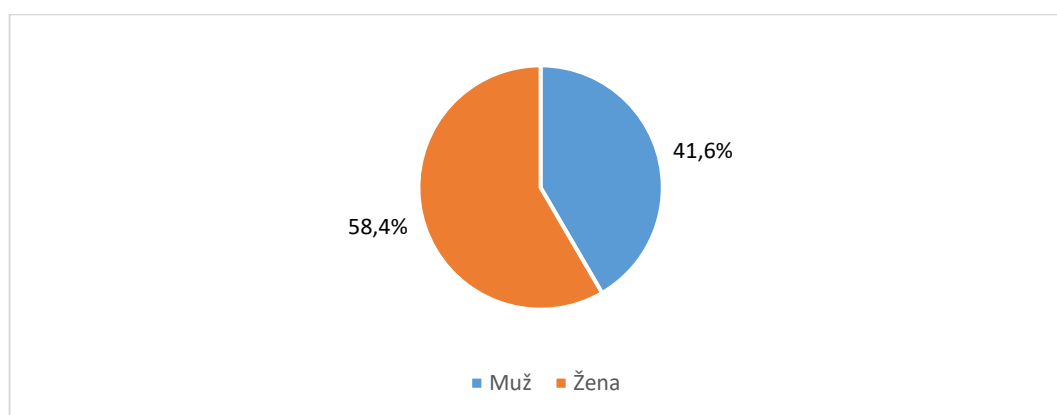
### Struktura respondentů dle pohlaví

Z celkového počtu 101 respondentů se šetření účastnilo 59 žen (58,4 %) a 42 mužů (41,6 %).

Tab. 8 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Odpovědi	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Žena	59	58,4 %
Muž	42	41,6 %
<b>CELKEM</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

Graf 2 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)



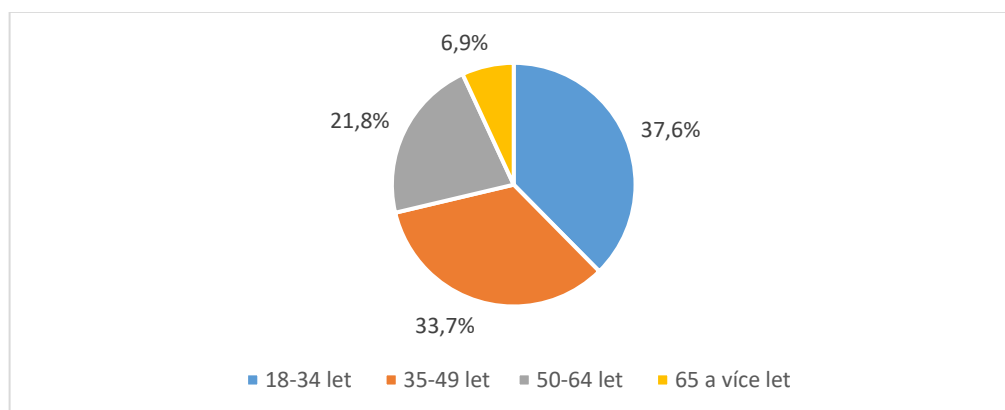
### Věková struktura respondentů

Největší počet respondentů byl ve věkovém rozmezí 18–34 let, celkem 38 (37,6 %). Ve věku od 35–49 let odpovídalo 34 respondentů (33,7 %). Od 50 do 64 let se dotazníkového šetření účastnilo 22 respondentů a nejmenší zastoupení 7 (6,9 %) měli respondenti od 65 a více let.

Tab. 9 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Odpovědi	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
18–34 let	38	37,6 %
35–49 let	34	33,7 %
50–64 let	22	21,8 %
65 a více let	7	6,9 %
<b>CELKEM</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

Graf 3 Věk respondentů (vlastní zpracování)



#### 10.4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek, dále pak zjistit, zda jsou pacienti ochotni investovat do kvalitnější péče o zuby. Na základě analýzy a interpretace dotazníkového šetření byly vyhodnoceny čtyři základní výzkumné otázky.

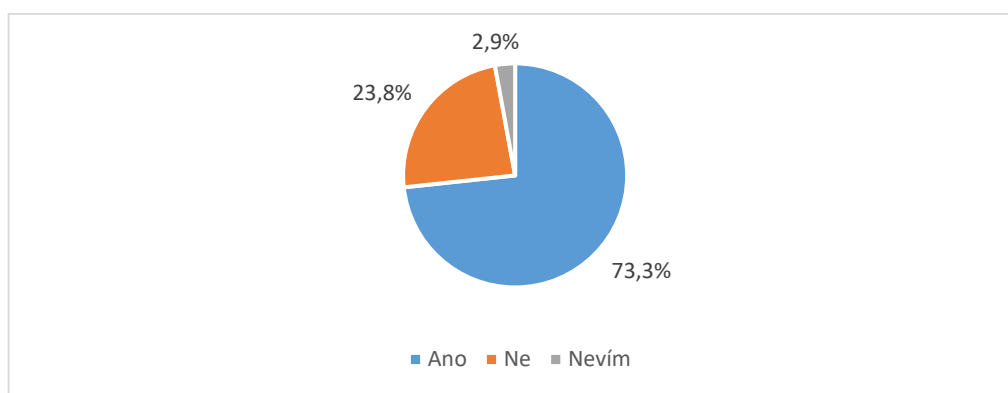
**Výzkumná otázka č. 1:** Jsou respondenti informováni o možnostech léčby pomocí neviditelných rovnátek? Na výzkumnou otázku odpovídaly otázky č. 3 a 4. Z výsledků vyplynulo, že 73,3 % pacientů se s tímto pojmem již setkalo, 23,8 % pacientů nikoliv a 2,9 % pacientů si nevzpomíná.

Z demografického hlediska se setkalo s pojmem neviditelná rovnátka 45 žen a 29 mužů. S pojmem se neseťkalo 25 respondentů, konkrétně 11 žen a 13 mužů. Odpověď nevím označily 3 ženy, z mužů tuto odpověď nikdo neoznačil. Dle věkové struktury odpověď



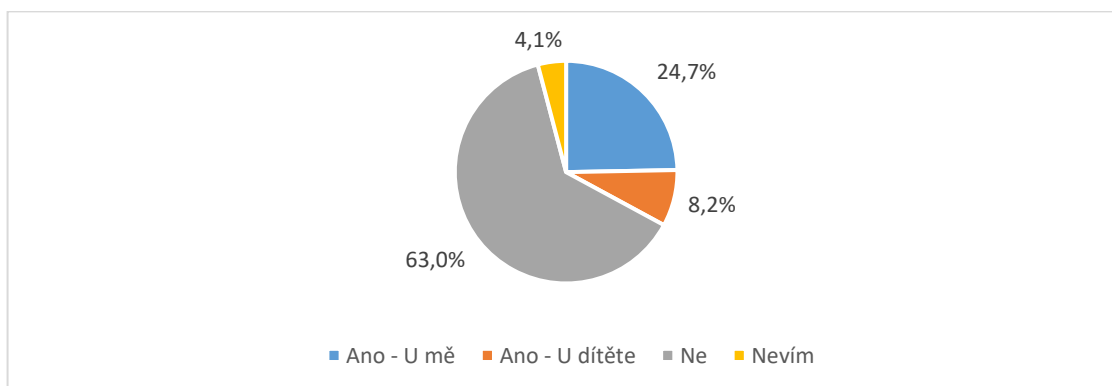
ano zvolilo 19 žen ve věku od 18 do 34 let, 16 žen od 35 do 49 let, 9 respondentek od 50 do 64 let a 1 žena starší 65 a více let. S pojmem neviditelná rovnátka se neseťkalo 6 žen ve věku 50–64 let, 4 ženy 65 a více let, 1 žena ve věku 35–49 let a 0 žen ve věkovém rozmezí 18–34 let. Z mužů se s termínem setkalo celkem 29 mužů, 14 mužů od 18 do 34 let, 12 mužů od 35 do 49 let, 3 muži od 50 do 64 let a 0 mužů ve věku 65 a více let. Dále pak 4 muži (18–34 let), 4 muži (35–49 let), 3 muži (50–64 let) a 2 muži (65 a více let) se s neviditelnými rovnátky neseťkali. Odpověď nevím označily 3 ženy, jedna ve věku 18–34 let, 1 žena 50–64 let a žádná žena 65 a více let.

Graf 4 Setkání s pojmem neviditelná rovnátka (vlastní zpracování)



Z počtu 73,3 % pacientů byla možnost léčby neviditelnými rovnátky nabídnuta celkem 32,9 %, zbylým 63,0 % tato možnost nabídnuta nebyla a 4,1 % respondentů si nevzpomnělo. Z vyhodnocení výsledků výzkumné otázky č. 1 vyplývá, že většina pacientů pojem neviditelná rovnátka již slyšela, při vyplňování dotazníku pacienti však často uváděli, že bližší informace ohledně rovnátek nemají. Dále bylo zjištěno, že více jak polovině respondentů tato možnost nebyla nabídnuta. Z tohoto důvodu je důležité zvýšit informovanost pacientů o možnostech léčby pomocí neviditelných rovnátek, které by mohly usnadnit pacientům rozhodnutí při výběru typu rovnátek.

Graf 5 Informovanost o možnosti léčby neviditelnými rovnátky (vlastní zpracování)



Na základě demografické struktury bylo dle dotazníkového šetření informováno o možnosti léčby neviditelnými rovnátky 11 žen, 8 žen (18–34 let), 2 ženy (35–49 let), 1 žena 50–64 let a 0 žen (65 a více let). Dále bylo informováno 7 mužů, 3 muži (18–34 let), 4 muži (35–49 let), žádný muž (50–64 a 65 a více let). U dítěte byly informovány 3 matky, 2 ženy (50–64 let) a 1 žena 65 a více let a 3 otcí dítěte, 2 muži (35–49 let) a 1 muž (50–64 let). 29 žen nebylo informováno, tj. 10 žen (18–34 let), 13 žen (35–49 let), 6 žen (50–64 let), dále nebylo informováno 17 mužů, přesně 10 ve věku od 18 do 34 let, 6 mužů od 35 do 49 let, 1 muž od 50 do 64 let a žádný muž od 65 let a více. Jedna žena (35–49 let) a druhá žena (18–34 let) nevěděly, zda jim tuto možnost někdo nabídl, stejně tak jeden muž (18–34 let).

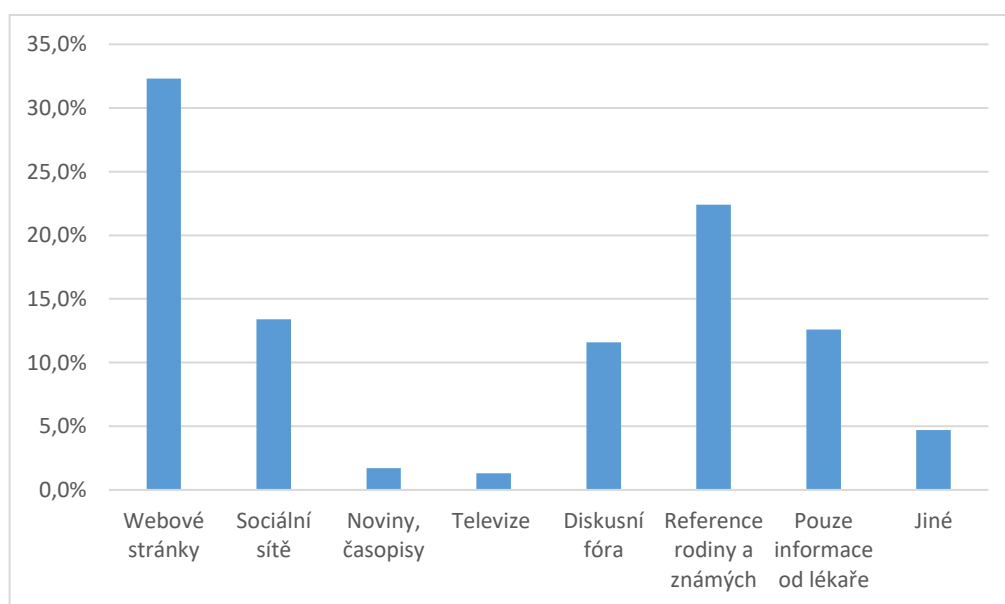
**Výzkumná otázka č. 2:** Kde nejčastěji respondenti vyhledávají doplňující informace v péči o zuby? Na tuto výzkumnou otázku odpovídaly otázky č. 7 a 13. Z otázek vyplynulo, že nejvíce respondentů by dodatečné informace ohledně léčby pomocí rovnátek zjišťovalo na webových stránkách kliniky (32,3 %), z referencí rodiny a známých (22,4 %) a pomocí sociálních sítí (13,4 %). Menšímu procentu respondentů by stačily pouze informace od lékaře (12,6 %), diskusní fóra by využilo (11,6 %) respondentů. Minimální množství by jako dodatečný zdroj informací využilo jiný zdroj (např. Google, YouTube), noviny, časopisy a televizi. Twitter by nenavštívil žádný respondent.

Tab. 10 Dodatečné zdroje využité respondenty v případě doporučení léčby pomocí rovnátek (vlastní zpracování)

Odpovědi		Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Webové stránky kliniky		75	32,3 %
Sociální sítě 31 (13,4 %)	Facebook	18	7,8 %
	Instagram	13	5,6 %
	Twitter	0	0,0 %
Noviny, časopisy		4	1,7 %
Televize		3	1,3 %
Diskusní fóra		27	11,6 %

Odpovědi		Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Reference rodiny a známých		52	22,4 %
Pouze informace od lékaře		29	12,6 %
Jiné		11	4,7 %
<b>CELKEM</b>		<b>232</b>	<b>100 %</b>

Graf 6 Dodatečné zdroje použité v případě doporučení léčby pomocí rovnátek  
(vlastní zpracování)



Webové stránky kliniky by navštívilo 44 žen a 31 mužů. Nejčastěji by navštěvovaly stránky ženy ve věku 35–49 let (15), dále ve věku 18–34 let (14) a ve věku 50–64 let (12). Nejméně pak ženy od 65 let a více (3). Z mužů od 18 do 34 let (14), od 35 do 49 let (13) a nejméně mužů ve věku od 50 do 64 let (3) a od 65 let a více (1). Facebook by navštívilo 10 žen a 8 mužů, 4 ženy 18–34 let, 4 ženy 35–49 let, 2 ženy 50–64 let a žádná žena od 65 a více let. Z 8 mužů 3 muži 18–34 let, 3 muži 35–49 let, 2 muži 50–64 let a žádný muž starší 65 let. Instagram zvolily ženy 18–34 let (7), méně žen 35–49 let (2), 50–64 let (1) a 65 a více (0) žen. Z mužů by navštívili tuto sociální síť jen 3 muži od 18 do 34 let. Twitter by nenavštívil žádný z respondentů. Noviny a časopisy označily pouze 4 respondentky, 2 ženy 35–49 let,

1 žena 18–34 let, 1 žena 65 a více let a žádná žena 50–64 let, z mužů žádný neoznačil možnost noviny a časopisy. Málo respondentů by také využilo televizi (3), z toho 1 žena 35–49 a 1 žena 65 a více let a pouze 1 muž 35–49 let.

Diskusní fóra zvolilo 15 žen a 12 mužů, ženy 35–49 let (7), 18–34 (5), 50–64 (3) a 65 a více let (0). Muži 18–34 (7), 35–49 (5), 50–64 (0), 65 a více let (0). Možnosti reference rodiny a známých by využily nejvíce ženy 18–34 let (13), dále 35–49 (12), méně 50–64 (7) a 65 a více let (2) ženy. Nejvíce by možnost reference rodiny a známých využilo 9 mužů 35–49 let a 7 mužů 18–34 let, pouze 1 muž 50–64 let a 1 muž 65 a více let. Pouze informacemi lékaře by se řídilo 29 respondentů, tj. 16 žen a 13 mužů. Ženy ve věku 50 až 64 let (6), 18 až 34 let (4), 35–49 let (3) a 65 a více (3). Muži ve věku 18 až 34 let (6), 50 až 64 let (3), 35 až 49 let (2) a 65 a více let (2). Jiné doplňující informace by zvolily 4 ženy a 7 mužů. 2 ženy od 18 do 34 let, 1 žena od 35 do 49 let, 1 žena od 50 do 64 let a žádná z žen starší 65 let. Dále 4 muži od 18 do 34 let, 2 muži od 35 do 49 let, 1 muž od 50 do 64 let a žádný muž nad 65 let.

V rámci návštěvnosti www stránek kliniky a sociálních sítí vyplynulo, že 72,5 % dotazovaných již někdy tyto stránky navštívilo a 27,5 % ne. Výsledkem výzkumné otázky č. 2 je zjištění, že většina respondentů nejčastěji vyhledává doplňující informace na webových stránkách kliniky Stomma, dále dle referencí rodiny a známých a v neposlední řadě na sociálních sítích.

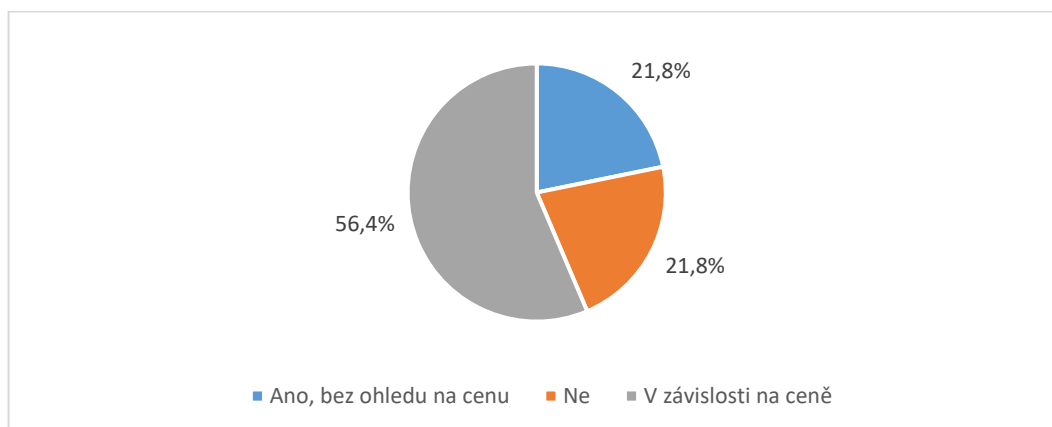
Tab. 11 Návštěvnost webových stránek nebo sociálních sítí kliniky Stomma  
(vlastní zpracování)

Odpovědi		Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Ano 87 (72,5 %)	Facebook	13	10,8 %
	Instagram	11	9,2 %
	Webové stránky kliniky	63	52,5 %
Ne		33	27,5 %
<b>CELKEM</b>		<b>120</b>	<b>100 %</b>

Na základě demografického hlediska bylo zjištěno, že sociální síť Facebook navštívilo nejvíce žen ve věku 18–34 let (6 žen). Ženy 35–49 let navštívily Facebook v počtu 4 a pouze 1 žena ve věku 50–64 let a 1 žena 65 a více let. Z mužů navštívil Facebook pouze jeden ve věku 18–34 let. Instagram navštívilo 6 žen od 18 do 34 let, 2 ženy od 35 do 49 let, 1 žena od 50 do 64 let a žádná žena starší 65 let, z mužů pouze 2 od 18 do 34 let. Návštěvnost webových stránek byla následující, 14 žen 35–49 let, 13 žen 18–34 let, 8 žen 50–64 let a 2 ženy 65 a více let, 13 mužů 35–49 let, 9 mužů 18–34 let, 2 muži 50–64 let a 2 muži starší 65 let. Www stránky nenavštívilo 17 žen a 16 mužů. 6 žen od 18 do 34 let, 6 žen od 50 do 64 let, 3 ženy ve věku 35–49 let a 2 ženy 65 a více let. 6 mužů od 18 do 34 let, 5 mužů od 50 do 64 let, 3 muži od 35 do 49 let a 2 muži nad 65 let.

**Výzkumná otázka č. 3:** Jsou pacienti ochotni si připlatit za větší komfort, který neviditelná rovnátka poskytují? Z otázky č. 8 bylo zjištěno, že 56,4 % respondentů by bylo ochotno investovat do neviditelných rovnátek v závislosti na ceně, 21,8 % bez ohledu na cenu a zbylých 21,8 % by nebylo ochotných investovat. Z 56,4 % dotazovaných by 20,8 % upřednostňovalo cenu v rozmezí 40 000 – 50 000 Kč a 17,8 % pak cenu od 61 000 do 70 000 Kč. Za neviditelná rovnátka od 51 000 do 60 000 Kč by zaplatilo 14,9 % respondentů. V případě, kdy by cena rovnátek byla 81 000 až 90 000 Kč, investovalo by pouze 1,9 % respondentů a pouze 1 % by investovalo při ceně od 71 000 do 80 000 Kč.

Graf 7 Ochota investovat do neviditelných rovnátek z důvodu většího komfortu  
(vlastní zpracování)



K zjištění odpovědi na **výzkumnou otázku č. 3:** Jsou pacienti ochotni si připlatit za větší komfort, který neviditelná rovnátka poskytují, sloužila dotazníková otázka č. 8.

**Ochota respondentů investovat do neviditelných rovnátek z důvodu většího komfortu**

Nejčtenější odpovědí 57 (56,4 %) byla odpověď v závislosti na ceně. Odpověď ano, bez ohledu na cenu a odpověď ne, měli stejnou absolutní četnost 22 (21,8 %). Na otázku v závislosti na ceně nejvíce respondentů zaznamenalo cenové rozmezí od 40 000 do 50 000 Kč, tedy 21 respondentů (20,8 %), 18 respondentů (17,8 %) uvedlo cenové rozpětí 61 000 – 70 000 Kč. Dále pak 15 (14,9 %) dotazovaných označilo odpověď 51 000 – 60 000 Kč a nejmenší počet respondentů, konkrétně 2 (1,9 %) uvedlo odpověď 81 000 – 90 000 Kč. Pouze 1 respondent (1 %) uvedl 71 000 – 80 000 Kč.

Tab. 12 Ochota respondentů investovat do neviditelných rovnátek z důvodu většího komfortu (vlastní zpracování)

Odpovědi		Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Ano, bez ohledu na cenu		22	21,8 %
Ne		22	21,8 %
V závislosti na ceně 57 (56,4 %)	40 000 – 50 000 Kč	21	20,8 %
	51 000 – 60 000 Kč	15	14,9 %
	61 000 – 70 000 Kč	18	17,8 %
	71 000 – 80 000 Kč	1	1 %
	81 000 – 90 000 Kč	2	1,9 %
<b>CELKEM</b>		<b>101</b>	<b>100 %</b>

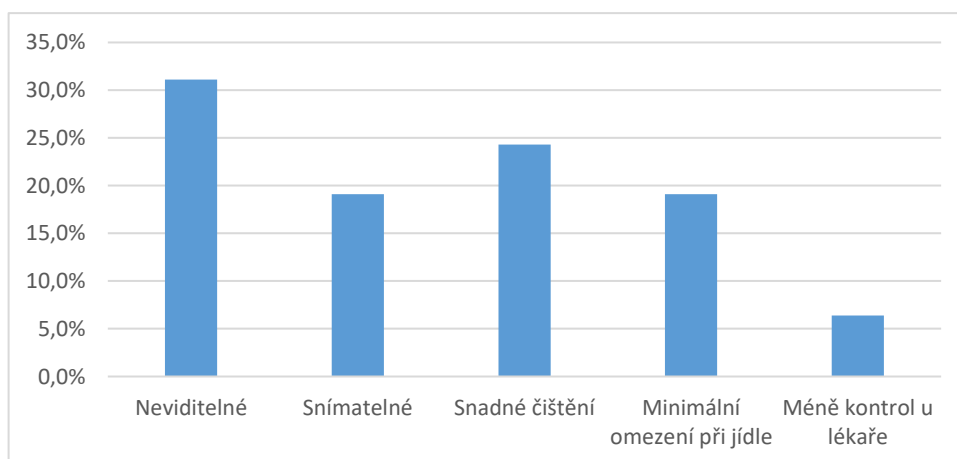
Dle pohlaví by bylo ochotno investovat do neviditelných rovnátek bez ohledu na cenu 13 žen a 9 mužů. Nejvíce žen ve věku 18–34 let, tj. 6, ve věku 50–64 let 4 ženy, 65 a více pak 2 ženy a pouze 1 žena ve věku 35–49 let. Bez ohledu na cenu by byli ochotni investovat nejvíce muži od 18 do 34 let, jedná se o 4 muže, ve věku 35 až 49 let 3 muži, od 50 do 64 let 2 muži a žádný muž starší než 65 let. Neochota žen investovat dle výsledků, 18–34 let 4 ženy, 35–49 let 4 ženy, 50–64 let 2 ženy a 65 a více let 3 ženy, celkem 13 žen. Z mužů by neinvestovali muži ve věku 50–64 let 4 muži, 18–34 let 2 muži, 35–49 let 2 muži

a 65 a více let 1 muž, celkem 9 mužů. Výsledky v závislosti na ceně ukazují ochotu investovat ve výši 40 000 – 50 000 Kč u 6 žen od 18 do 34 let, 3 žen od 35 do 49 let, 3 žen od 50 do 64 let a žádné ženy nad 65 let. U mužů v této cenové relaci by bylo ochotno investovat 6 mužů od 18 do 34 let, 3 muži od 35 do 49 let a žádní muži starší 50 let. V cenové kategorii 51 000 – 60 000 Kč pak 3 ženy 35–49 let, 3 ženy 50–64 let, 2 ženy 18–34 let a 0 žen 65 a více, celkem 8 žen. 3 muži 18–34 let, 4 muži 35–49 let a 0 mužů starších 50 let, tj. celkem 7 mužů. Od 61 do 71 000 Kč výsledky ukazují ochotu investic u 5 žen 35–49 let, 4 žen 50–64 let, 2 žen 18–34 let a 0 žen 65 a více let. U 4 mužů 35–49 let, 3 mužů 18–34 let a 0 mužů nad 50 let. Celkem od 61 do 71 000 Kč je ochotno investovat 11 žen a 7 mužů. Při ceně 71 000 až 80 000 Kč byly výsledky, 1 žena 35 až 49 let, a 0 žen ve věku 18–34, 50–64 a 65 a více let. Žádný muž by nebyl ochoten zaplatit 71 000 až 80 000 Kč za neviditelná rovnátka a pouze 1 muž by byl ochoten zaplatit cenu ve výši 81 000 až 90 000 Kč, věk muže 18–34 let. Z žen taktéž pouze 1 žena od 35–49 let by investovala do neviditelných rovátek 81 000 – 90 000 Kč.

#### Výzkumná otázka č. 4: Jaké výhody neviditelných rovátek jsou pro respondenty důležité?

Cílem této výzkumné otázky bylo zjistit, jakou výhodu vnímají respondenti jako rozhodující pro léčbu pomocí neviditelných rovátek, na výzkumnou otázku odpovídala otázka č. 6. Z otázky vyplývá, že největší výhodu vnímají respondenti neviditelnost rovátek (31,1 %), na druhém místě snadné čištění (24,3 %) a na třetím místě jejich možnost sejmutí spolu s minimálním omezením při jídle (19,1 %). Nejméně důležité je pro účastníky dotazníkového šetření méně kontrol u lékaře (6,4 %). Výsledky zkoumání ukazují, že nejdůležitější výhodou pro respondenty jsou neviditelnost a snadné čištění.

Graf 8 Výhody vnímané jako rozhodující pro léčbu pomocí neviditelných rovátek  
(vlastní zpracování)



Tab. 13 Výhody vnímané respondenty jako rozhodující pro léčbu pomocí neviditelných rovnátek (vlastní zpracování)

Odpovědi	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Neviditelné	73	31,1 %
Snímatelné	45	19,1 %
Snadné čištění	57	24,3 %
Minimální omezení při jídle	45	19,1 %
Méně kontrol u lékaře	15	6,4 %
<b>CELKEM</b>	<b>235</b>	<b>100 %</b>

Výhodu neviditelnosti označilo nejvíce žen ve věkovém rozmezí 18–34 let (18), 50–64 let (15), 35–49 let (12) a 65 a více let (3). Muži považují neviditelnost za důležitou ve věkovém rozmezí 18–34 let v počtu 10 respondentů, 35–49 let 10 respondentů, 50–64 let 3 muži a 65 a více let 2 muži. Možnost sejmutí z absolutní četnosti 235 odpovědí zvolilo 9 žen od 18 do 34 let, 7 žen od 50 do 64 let, 6 žen od 35 do 49 let a 2 ženy nad 65 let. Výhodu sejmutí uvedlo nejvíce mužů (11) od 18 do 34 let, 4 muži od 35 do 49 let, 4 muži od 50 do 64 let a 2 muži nad 65 let. Snadné čištění je důležité pro 12 žen v rozmezí 18–34 let, 12 žen 35–49 let, 7 žen 50–64 let a 2 ženy 65 a více let, pro muže pak pro 10 mužů 35–49 let, 9 mužů 18–34 let, 4 muže 50–64 let a 1 muže 65 a více let. Možnost minimální omezení označilo ve věku 18–34 let (9 žen), 35–49 let (9 žen), 50–64 let (6 žen), 65 a více (2 ženy) a 18–34 let (10 mužů), 35–49 let (6 mužů), 50–64 let (2 muži) a 65 a více (1 muž). Poslední možnost méně kontrol je důležitá pro 4 ženy (35–49 let), 2 ženy (18–34 let), 1 ženu (50–64 let) a 0 žen (65 a více let). Pro 4 muže (35–49 let), 3 muže (18–34 let), 1 muže (65 a více let) a 0 mužů (50–64 let) je nízký počet kontrol důležitý.

Výše uvedené výsledky se týkají čtyř výzkumných otázek, kompletní výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v Příloha P II: Vyhodnocení dotazníkového šetření



## 10.5 Shrnutí poznatků analytické části – SWOT analýza

Analytická část diplomové práce se zabývala situační analýzou vnějšího prostředí. K analýze makroprostředí byla použita PEST analýza, následovala analýza konkurenčního prostředí dle Porterova modelu 5 konkurenčních sil a analýza konkurentů Jihomoravského kraje. Dále byl proveden kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření ke zjištění zájmu a povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek. Na základě PEST analýzy byly odhaleny pozitivní a negativní stránky kliniky. Dle dostupných dat po provedení Porterovy analýzy lze konstatovat, že klinika nemá ve městě Břeclav žádného přímého konkurenta v oblasti ortodontie. Při analýze konkurentů v celém Jihomoravském kraji bylo zjištěno, že největšími konkurenty jsou zubní kliniky v Brně, konkrétně klinika CERCE s.r.o. a GALA s.r.o.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti znají pojem neviditelná rovnátka nebo se s ním někdy setkali, ale možnost léčby pomocí neviditelných rovnátek jim ve většině případů nebyla nabídnuta. Důležitou roli hraje fakt, že se jedná o relativně nový pojem. Dle výsledků dotazníku by pacienti byli ochotni v případě potřeby léčbu pomocí rovnátek podstoupit, ale důležitou roli při výběru by hrála cena. Jelikož však od roku 2023 pacientům od 22 let nehradí již pojišťovna ortodontickou léčbu, dle nového ceníku je cenový rozdíl mezi fixními a neviditelnými rovnátky menší (v závislosti na vadě), o čemž pacienti nejsou dostatečně informováni.

Důležitou součástí analytické části je SWOT analýza rozdělena na OT a SW. Pro zkoumání příležitostí a hrozeb je vhodné nejdříve použít OT analýzu pro vnější a vnitřní prostředí a poté SW analýzu pro rozbor silných a slabých stránek pro vnitřní prostředí (Slouka a kol., 2017, s. 71). V následující kapitole proto byla provedena nejdříve analýza OT, která identifikovala příležitosti a hrozby stomatologického centra, na kterou navazovala kapitola SW analýza k posouzení silných a slabých stránek organizace. Pro zhodnocení SWOT analýzy byly použity poznatky z analytické části práce.

### 10.5.1 OT analýza

Následující tabulka (Tab. 14) poskytuje souhrn příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) stomatologického centra Stomma, s.r.o.

Tab. 14 OT analýza příležitostí a hrozeb kliniky (vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Nízká konkurence v odvětví	Ekonomické následky pandemie a válečného konfliktu na Ukrajině související se zvyšováním cen vstupů a energií
Rozvoj nových technologií, postupů, přístrojového vybavení	Neochota nebo neschopnost některých pacientů platit za služby dentální hygieny, převažující část ošetření přímou úhradou pacientů
Zvyšování životní úrovně obyvatel, investice do zdraví	Klesající kupní síla potenciálních klientů a hledání levnějších alternativ
Ziskovost odvětví stomatologie	Vstup nových konkurentů na trh, hlavně v oboru ortodontie
Neexistující přímý konkurent v oblasti Břeclavska	Nedostatek lékařů a ostatních zdravotníků, který je příčinou menší možnosti výběru při obsazování pracovního místa
Neexistující substitut	Náročné legislativní požadavky na poskytování služeb

### Příležitosti

Hlavní příležitostí kliniky je nízká konkurence v odvětví a trvalý nedostatek zubních lékařů nejen v Jihomoravském kraji, ale v celé České republice. Také velmi nízký počet zubních lékařů specializujících se v oboru ortodontie. Z tohoto vyplývá i vysoká ziskovost v odvětví stomatologie, lékaři si mohou stanovit vyšší ceny. V okolí Břeclavska v současnosti neexistuje organizace, která by nabízela tak rozsáhlé portfolio služeb jako klinika Stomma, neexistuje také žádný substitut, který by mohl stomatologickou péčí nahradit. Zásadní příležitostí je rozvoj nových technologií, postupů, přístrojového vybavení, díky kterému

si klinika udržuje prestiž a kvalitu. Do oblasti příležitostí je možné řadit i neustálé zvyšování životní úrovně obyvatel a investice do jejich zdraví.

### Hrozby

Hrozbou stomatologické kliniky Stomma jsou ekonomické následky pandemie a válečného konfliktu na Ukrajině, které vedou k neustálému růstu nákladů a cen ve stomatologii. Dále také stanovení vyšších cen v porovnání s jinými zařízeními z důvodu využívání nejmodernějších technologií, přístrojů i postupů, kdy si potenciální klienti mohou z finančních důvodů vybrat levnější zdravotnické zařízení nebo mohou odmítnout navštěvovat dentální hygienu, bez které ve většině případů není možné podstupovat další ošetření. Významně by mohl organizaci ohrozit vstup nových konkurentů na trh, i přesto, že zubních lékařů je v České republice neustále nedostatek. Mezi další hrozby patří například nedostatek lékařů a ostatních zdravotníků, který je příčinou menší možnosti výběru při obsazování pracovního místa či náročné legislativní požadavky na poskytování služeb.

### 10.5.2 SW analýza

Následující tabulka (Tab. 15) představuje souhrn silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek stomatologického centra Stomma, s.r.o.

Tab. 15 SW analýza silných a slabých stránek kliniky (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Přednáškové, publikační činnosti a účasti na výzkumných projektech	Vysoká telefonická vytíženost recepcie, související problémy se spojením
Unikátní komplexní péče, široké portfolio prováděných výkonů, nejnovější technologie	Ordinační doba neumožňující služby odpoledne či o víkendu
Unikátní produkt – Invisalign „neviditelná rovnátka“	Lékaři vyžadující návštěvy dentální hygieny, která je stěžejní pro následující léčbu
Benefity, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům	Nepravidelná aktualizace webových stránek a sociálních sítí, chybějící online rezervační systém

Silné stránky	Slabé stránky
Dobrá dopravní dostupnost ze sousedního Slovenska a Rakouska, Bratislavy i Vídně	Chybějící pozice specialisty pro oblast marketingu, nedostatečné marketingové aktivity
Propagace prostřednictvím podpory kulturních a sportovních akcí	Nedostatečné parkovací kapacity
Vlastní webové stránky kliniky, platformy Facebook a Instagram, vlastní logo a informační systém Stomma IS	Nepřítomnost bezbariérového přístupu

### Silné stránky

Mezi největší přednosti kliniky patří poskytování komplexní péče a široké portfolio výkonů, především léčba složitých ortodontických vad nejen pomocí snímacích a fixních aparátů, ale také unikátním produktem Invisalign. Lékaři účastníci se přednáškových, publikačních a výzkumných činností jsou další silnou stránkou, která zvyšuje prestiž kliniky. Další pozitivní stránky zahrnují množství benefitů poskytovaných zaměstnavatelem pro své zaměstnance, velmi dobrá dopravní dostupnost ze zahraničních států Slovenska a Rakouska. Mezi silné stránky kliniky patří v neposlední řadě propagace prostřednictvím podpory kulturních a sportovních akcí a využívání vlastních webových stránek, platformem Facebook a Instagram, vlastního loga i informačního systému s názvem Stomma IS.

### Slabé stránky

Slabými stránkami stomatologického centra Stomma z pohledu marketingové komunikace jsou především nepravidelná aktualizace webových stránek a sociálních sítí, chybějící pozice specialisty pro oblast marketingu. Dále pak vysoká telefonická vytíženost recepce a související problémy se spojením, které by mohl vyřešit chybějící online rezervační systém. Další slabé stránky jsou převažující část ošetření přímou úhradou pacienta, nutnost pravidelných návštěv dentální hygieny je pozitivní pro zdraví dutiny ústní, na druhou stranu může být některými pacienty odmítána z finančních důvodů. Nepříznivou stránkou je také nepřítomnost bezbariérového přístupu, nedostatek parkovacích kapacit nebo ordinační doba neumožňující služby odpoledne či o víkendu.

## 11 PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE STOMATOLOGICKÉ KLINIKY STOMMA, S.R.O.

Cílem kapitoly je předložit projekt marketingové komunikace Stomatologické kliniky Stomma, s.r.o. pro kliniku Břeclav. Projektová část vychází z výsledků zpracovaných analýz vnitřního a vnějšího prostředí v části analytické a je zaměřena na prostředí kliniky, zvláště pak na produkt – neviditelná rovnátka. Součástí projektu je stanovení vize, strategických cílů a akčních plánů organizace, v závěru jeho podrobení nákladové, časové a rizikové analýze.

Z výsledků analytické části a dotazníkového šetření byly zjištěny slabé stránky, příležitosti a hrozby pro oblast marketingové komunikace stomatologické kliniky, z tohoto důvodu vznikl akční plán č. 1–8, který zahrnuje přijetí zaměstnance na marketingové aktivity, školení v oblasti osobní komunikace, reklamu k propagaci neviditelných rovnátek, sponzoring, komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, restrukturalizaci www stránek, cenové akce na neviditelná rovnátka a vysílání reklamního spotu na rádiu Jih.

### 11.1 Vize a poslání

Pojem poslání představuje hlavní důvod existence organizace, je to prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout (Jakubíková, 2013, s. 20-21). Jelikož klinika Stomma má definovány dvě poslání, byly tyto poslání sloučeny pro lepší přehlednost a jejich naplnění do jednoho. První poslání stomatologické kliniky Stomma je: *„Naše klinika poskytuje pacientům nejkomplexnější stomatologickou péči na jednom pracovišti“*, dále na webových stránkách uvádí poslání: *„Interdisciplinární klinika, kde je zdraví vašich zubů na prvním místě“* (Stomma, © 2018). Nové poslání bylo upraveno a zní: *„Naše klinika poskytuje pacientům nejkomplexnější stomatologickou péči na jednom pracovišti, kde jsou zdravé a rovné zuby na prvním místě“*. Jelikož klinika poskytuje komplexní péči, zůstalo první poslání nezměněno, druhé poslání bylo upraveno a doplněno, protože nejen zdravé, ale také rovné zuby jsou na klinice Stomma Břeclav, kde tvoří největší klientelu pacienti s ortodontickou léčbou velmi důležité.

Vize organizace představuje obraz budoucnosti daného zdravotnického zařízení, specifika odlišující organizaci od konkurence. Definuje nabízený produkt či službu a klienty nebo pacienty, pro které bude produkt určen. Nastíňuje pozici, které chce zdravotnická

organizace dosáhnout. Vize musí být srozumitelná, obrazná, aktuální, reálná a flexibilní (Plevová a kol., 2012, s. 46).

Jelikož vizi na webových stránkách klinika neuvádí, byla stanovena na základě poslání a motta organizace. Vize zní: „*Vybudovat image kliniky s odbornou profilací na neviditelná rovnátka*“.

Jako motto zubní klinika uvádí: „*Úsměv, o kterém jste vždy snili, není s rovnátky Invisalign nic složitějšího*“ (Stomma, © 2018). Stomatologická klinika se však nezaměřuje pouze na léčbu pomocí neviditelných rovnátek, ale poskytuje léčbu i pomocí fixních a snímatelných aparátů. Z tohoto důvodu bylo motto upraveno na: „*Krásný úsměv v každém věku*“.

Pro stomatologickou kliniku Stomma, stejně jako pro každou zdravotnickou organizaci je důležité mít stanovené poslání a jasnou vizi, které přináší organizaci značnou konkurenční výhodu. Správné poslání a vize jsou však dobré pouze tehdy, když jim rozumí nejen hlavní manažer, ale také ostatní zástupci managementu a vedení organizace (Hillestad, Berkowitz, 2018, s. 7).

## 11.2 Strategické cíle

V oblasti marketingové komunikace patří mezi slabé stránky kliniky nevyužívání všech dostupných a vhodných zdrojů komunikace s pacienty. Existuje celá řada příležitostí, kterých by mohla stomatologická klinika využít, aby zefektivnila marketingovou komunikaci, zkvalitnila a rozšířila nabízené služby pacientům, budovala jejich loajalitu. Z tohoto důvodu je cílem předložené diplomové práce předložit návrh na zlepšení marketingové komunikace zaměřený na posílení image stomatologické kliniky Stomma.

Z dostupných informací managementu kliniky v Porterově analýze v kapitole 10.2.1, odstavci vyjednávací síla zákazníků bylo uvedeno, že ročně je léčeno v Břeclavi přibližně 2 200 (94 %) pacientů s fixními a 140 (6 %) pacientů s neviditelnými rovnátky. Na základě informací byl stanoven strategický cíl kliniky pro rok 2025 a dílčí cíle pro rok 2023.

### Strategický cíl kliniky

- Zvýšit podíl tržeb z prodeje neviditelných rovnátek na 10 % do roku 2025.

**Cíle pro rok 2023:**

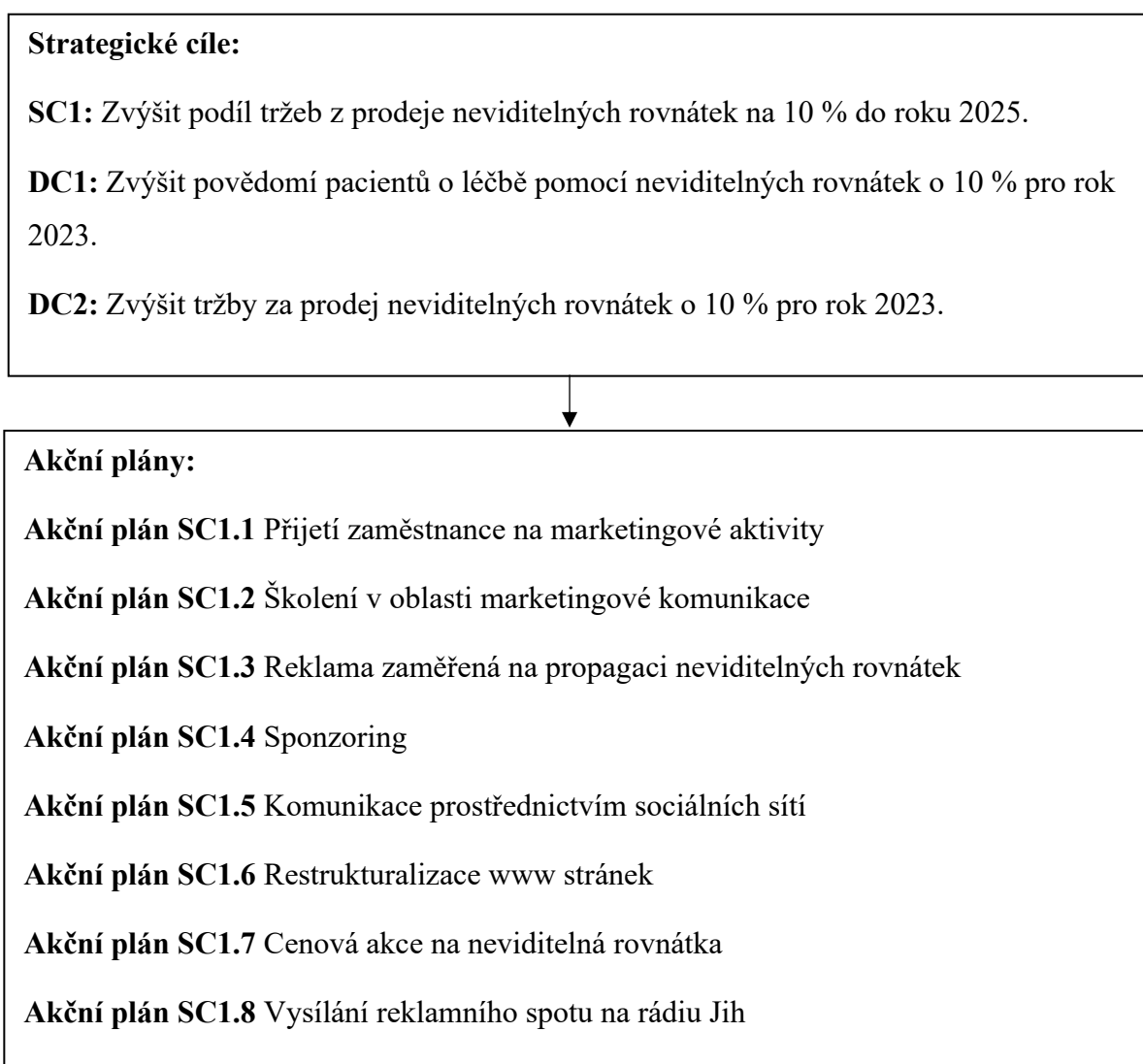
- Zvýšit povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek o 10 % pro rok 2023.
- Zvýšit tržby za prodej neviditelných rovnátek o 10 % pro rok 2023.

**Cílová skupina**

Cílovou skupinu tvoří stávající pacienti kliniky Stomma s.r.o., muži a ženy od 18 let, dále potencionální klienti žijící v regionu Břeclavska, který se nachází v Jihomoravském kraji.

**11.3 Schéma navržené strategie**

Tab. 16 Schéma navržené strategie (vlastní zpracování)



## 11.4 Akční plány

K naplnění strategického cíle byly zpracovány akční plány. K hlavnímu strategickému cíli posílení image stomatologické kliniky se vztahovaly akční plány SC1.1 – SC1.8 zahrnující přijetí zaměstnance na marketingové aktivity, kterého klinika postrádá, marketing má na starosti manažerka kliniky. Dále pak školení v oblasti marketingové komunikace, špatná komunikace může vést k poškození image dané organizace. K posílení image kliniky byly stanoveny i akční plány SC1.3 Reklama zaměřená na propagaci neviditelných rovnátek, SC1.4 Sponzoring a SC1.6 Restrukturalizace www stránek. Na základě zjištění z výše uvedených analýz klinika nezveřejňuje pravidelně aktuální informace.

Pro naplnění strategického cíle, byly dále stanoveny akční plány SC1.5 Komunikace prostřednictvím sociálních sítí, SC1.7 Cenová akce na neviditelná rovnátka a SC1.8 Vysílání reklamního spotu na rádiu Jih. Důvodem ke zvýšení propagace neviditelných rovnátek je zjištění, kdy více než polovina dotazovaných respondentů se sice setkala s pojmem neviditelná rovnátka, ale tato léčba byla nabídnuta pouze 32,9 %, z toho 8,2 % dětem dotazovaných.

### 11.4.1 Akční plán č. 1: Přijetí zaměstnance na marketingové aktivity

Na základě provedené SWOT analýzy bylo zjištěno, že slabou stránkou kliniky je chybějící pozice specialisty pro oblast marketingu, všechny marketingové aktivity vykonává v současnosti manažerka kliniky spolu s vedoucím lékařem. Z důvodu jejich pracovní vytíženosti je však marketing spíše okrajovou záležitostí. Akční plán bude zacílen na potenciální účastníky výběrového řízení, pracovní nabídka na pozici marketingového specialisty pak zveřejněna na webových stránkách kliniky, na Facebooku a Instagramu, jelikož klinika nevyužívá platformu LinkedIn, nabídka zde zveřejněna nebude. Nabídka bude mimo zmíněné zveřejněna také na www stránce Volnamista.cz a Jobs.cz. Marketingový specialista bude vykonávat aktivity spojené s realizací projektu, proto při výběrovém řízení bude kladen důraz na zkušenosti v oblasti marketingu. V rámci organizační struktury bude nový zaměstnanec zařazen do oblasti managementu, kde najdeme také manažerku kliniky a ekonomického manažera s účetní. Náplní práce bude kromě zmiňované realizace projektu, správa sociálních sítí, pravidelná tvorba příspěvků, komunikace s pacienty přes příspěvky, aktualizace www stránek či tvorba a design brožur, kampaní. Požadavky k přijetí budou zahrnovat zkušenosti v oblasti marketingu minimálně dva roky, výbornou znalost českého jazyka, kreativitu, samostatnost, zodpovědnost,



výhodou bude zkušenost v grafice a designu, dobrá znalost programu Word, Excel, PowerPoint. Poté proběhne výběrové řízení v rámci jednoho kola. Následně uchazeči obdrží výsledky rozhodnutí a jeden z nich bude přijat do pracovního poměru. Časová náročnost akčního plánu je celkem 5 měsíců, inzerce bude zveřejněna po dobu jednoho měsíce, výběrové řízení pak proběhne v červenci, kdy bude manažerka kliniky absolvovat pracovní pohovory a zjišťovat, zda uchazeči splňují daná kritéria. Po uzavření výběrového řízení budou uchazeči informováni o rozhodnutí v průběhu jednoho týdne. Poté bude jeden uchazeč přijat na pozici marketingového specialisty a následně seznámen s náplní práce, pravomocemi a zodpovědností dle okolností od prvního dne v měsíci, v případě pracovního poměru po ukončení výpovědní doby dva měsíce. Na vytvoření technického zázemí je vymezeno časové období jednoho týdne, poté dojde k uvedení zaměstnance do funkce a začlenění do organizační struktury.

Náklady na zveřejnění inzerce budou 8 000 Kč (mzdové náklady manažerky, inzerce na Jobs.cz), vstupní náklady na technické vybavení a nábytek kanceláře budou celkem 85 000 Kč, variabilní náklady zahrnující cestovné a kancelářské potřeby 7 000 Kč měsíčně a fixní náklady (mobilní telefon, internet, energie, pojištění) ve výši 11 390 Kč. Mzdové náklady marketingového specialisty na 2 měsíce jsou stanoveny ve výši 80 000 Kč. Konkrétně tedy hrubá měsíční mzda na plný úvazek bude činit 40 000 Kč, náklady na zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem 2 700 Kč a náklady na sociální pojištění 7 440 Kč za měsíc. Klinika bude nabízet zaměstnanci možnost osobního ohodnocení, vybavení potřebné k výkonu práce (vybavenou kancelář, firemní telefon, notebook), smlouvu na HPP, 25 dní dovolené, flexibilní pracovní dobu, práci v příjemném kolektivu.

Tab. 17 Přijetí zaměstnance na marketingové aktivity (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Přijetí zaměstnance na marketingové aktivity
Podpůrná činnost	Zveřejnění pracovní nabídky na webových stránkách kliniky, sociálních sítích, pracovním portálu <a href="http://www.Volnamista.cz">www.Volnamista.cz</a> , <a href="http://www.Jobs.cz">www.Jobs.cz</a>  Výběrové řízení, informace uchazečů o rozhodnutí  Přijetí uchazeče do pracovního poměru

Hlavní činnost	Přijetí zaměstnance na marketingové aktivity
<b>Podpůrná činnost</b>	Seznámení zaměstnance s náplní práce, vymezení pravomocí a zodpovědností  Vytvoření technického zázemí  Uvedení zaměstnance do funkce a začlenění do organizační struktury, vykonávání marketingových aktivit
<b>Cílová skupina</b>	Potenciální zaměstnanci – účastníci výběrového řízení
<b>Cíl akčního plánu</b>	Zlepšit marketingové aktivity včetně marketingové komunikace  Posílit image stomatologické kliniky
<b>Odpovědné osoby</b>	Manažerka kliniky
<b>Časová náročnost</b>	Zveřejnění inzerce (1 měsíc)  Výběrové řízení (1 měsíc – pouze 1 kolo)  Informace uchazečů o rozhodnutí (1 týden)  Přijetí zaměstnance, seznámení s náplní práce, vymezení pravomocí a zodpovědností (2 měsíce)  Vytvoření technického zázemí (1 týden)  Uvedení zaměstnance do funkce a začlenění do organizační struktury (2 týdny)  <b>Celkem: 5 měsíců</b>
<b>Náklady</b>	Zveřejnění inzerce: <b>8 000 Kč</b> (inzerce na Jobs.cz 5000 + mzda manažerky kliniky)  <b>Vstupní náklady:</b>  Nábytek, ostatní vybavení: 40 000 Kč  Mobilní telefon: 15 000 Kč  Notebook: 30 000 Kč  <b>Celkem: 85 000 Kč</b>

Hlavní činnost	Přijetí zaměstnance na marketingové aktivity
Náklady	<p><b>Variabilní náklady:</b></p> <p>Cestovné: 2 000 – 4 000 Kč/měsíc</p> <p>Kancelářské potřeby: 3 000 Kč/měsíc</p> <p><b>Celkem: 7 000 Kč</b></p> <p><b>Fixní náklady:</b></p> <p>Náklady na mobil: 600 Kč/měsíc</p> <p>Náklady na internet: 500 Kč/měsíc</p> <p>Spotřeba energie: 150 Kč/měsíc</p> <p>Zdravotní pojištění odvedené zaměstnavatelem 9 %: 2 700 Kč/měsíc</p> <p>Sociální pojištění odvedené zaměstnavatelem 25 %: 7 440 Kč/měsíc</p> <p><b>Celkem: 11 390 Kč</b></p> <p>Měsíční hrubá mzda zaměstnance: 40 000 Kč</p> <p>Mzdové náklady za 2 měsíce: <b>80 000 Kč</b></p> <p><b>Celkem</b> 8 000 + 85 000 + 35 000 + 56 950 + 80 000 = <b>264 950 Kč/5 měsíců</b></p>

#### 11.4.2 Akční plán č. 2: Školení v oblasti marketingové komunikace

Pro posílení image kliniky Stomma bylo dalším akčním cílem zaškolit personál v oblasti marketingové komunikace. Tento akční plán navazuje na slabou stránku kliniky, kterou je nepravidelná aktualizace webových stránek a sociálních sítí. Oblast marketingu je velmi důležitá, i přesto, na něj není kladen dostatečný důraz. V rámci marketingu je klíčové nabízet pacientům nadstandardní služby, ale také produkty, například služby dentální hygieny či implantáty nebo neviditelná rovnátka. Cílovou skupinou bude

zaměstnanec kliniky Stomma, nově přijatý marketingový specialista. Školení bude probíhat v rozmezí dvou dnů, první školení se bude konat v srpnu, druhé školení v září.

Náklady na školení jednoho zaměstnance činí 2 904 Kč, marketingový specialista bude absolvovat dvě školení, náklady budou celkem ve výši 5 808 Kč. V rámci přednášky Budování jména firmy a posilování pozice, budou hlavními tématy, jak a proč usilovat o dobré jméno organizace, jak budovat silné jméno nebo jak vnímat a překročit konkurenci. Součástí školení Webové prezentace, budou témata o přínosech kvalitních webových stránek, informace, které musí být na stránkách bezpodmínečně uvedeny, informace o správě www stránek a další (Škrdlantová, 2023). Cílem tohoto akčního plánu je posílit image stomatologické kliniky. Školení proběhne v rámci uvedení marketingového pracovníka do funkce, úkolem školení je vybudovat u nového zaměstnance aktivity, kterými bude posilovat image kliniky a naučit jej, jak správně spravovat www stránky kliniky či sociální sítě, zveřejňovat poutavé obsahy, být kreativní.

Tab. 18 Školení v oblasti marketingové komunikace (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Školení v oblasti marketingové komunikace
Podpůrná činnost	Školení marketingového specialisty – srpen až září 2023
Cílová skupina	Zaměstnanec kliniky – marketingový specialista
Cíl akčního plánu	Posílit image stomatologické kliniky
Odpovědné osoby	Manažerka kliniky, školitel – kvalifikovaná osoba
Časová náročnost	Sjednání podmínek průběhu školení (1 den) Zaškolení pracovníka (2 dny) srpen 2023: Budování jména firmy a posilování pozice září 2023: Webová prezentace (Škrdlantová, 2023) <b>Celkem: 3 dny</b>
Náklady	Cena jednoho školení na osobu: <b>2 904 Kč</b> <b>Celkem školení: 5 808 Kč</b>

### 11.4.3 Akční plán č. 3: Reklama zaměřená na propagaci neviditelných rovnátek

Výsledky dotazníkového šetření odhalují nedostatečnou informovanost o produktu neviditelná rovnátka, většina pacientů zná pouze tento pojem, s termínem se setkala 72,3 % respondentů, z těchto byla léčba rovnátka nabídnuta pouze 24,7 % respondentům, 8,2 % u jejich dítěte a 63,0 % léčba nebyla nabídnuta. Akčním plánem č. 3 je právě proto reklama zaměřená na propagaci neviditelných rovnátek. Pro tento plán je potřeba kreativní osoba, která bude pravidelně spravovat sociální sítě, provádět úpravu fotek a zveřejňovat příspěvky, práce bude náplní marketingového specialisty. Časová náročnost projektu je 4 měsíce, náklady by měly dosahovat celkem 60 000 Kč. Cílovou skupinou akčního plánu jsou stávající klienti kliniky Stomma. Pro stávající pacienty kliniky budou vytvořeny informační letáky, jejichž úkolem je seznámit je s výhodami neviditelných rovnátek a také s jejich novou cenou (únor 2023), kdy se cena fixních rovnátek do 22 let pohybuje od 38 000 Kč (částečně hrazena zdravotní pojišťovnou), cena fixních rovnátek nad 22 let od 74 000 Kč (nehradí pojišťovna) a cena neviditelných rovnátek do 22 let od 50 000 Kč a nad 22 let od 80 000 Kč (nehradí pojišťovna), v závislosti na typu vady. Cenou do 22 let je myšlena cena, na které se podílí pacient, kontroly a materiály jsou hrazeny zdravotní pojišťovnou. Cena nad 22 let znamená plnou cenu, kterou si hradí pacient sám. Dle dotazníku a rozhovoru s pacienty nejsou dostatečně informováni o cenách a neví, že na základě nového ceníku od února 2023 je cenový rozdíl mezi fixními a neviditelnými rovnátky nad 22 let v řádech pár tisíci korun. Grafické a obsahové zpracování letáků bude zajišťovat marketingový odborník ve spolupráci s vedoucím lékařem. Informační letáky budou k dispozici pacientům v čekárně praktických zubních lékařů a ortodontie. Součástí akčního plánu je seznámit pacienty i s novinkou neviditelných rovnátek tzv. Spark 10, kdy se cena od 22 let pohybuje od 48 000 Kč (Stomma, © 2018).

Časová náročnost akčního plánu je celkem 4 měsíce, obsahuje focení, úpravu, zveřejňování fotek a příspěvků po dobu tří měsíců a vytvoření informačního letáku o produktu neviditelných rovnátek v průběhu měsíce listopadu. Náklady na akční plán č. 3 tvoří focení, úprava fotek a mzda marketingového specialisty ve výši 80 000 Kč a výroba informačních letáků za 5 000 Kč. Celkové náklady jsou 85 000 Kč.

Tab. 19 Reklama zaměřená na propagaci neviditelných rovnátek (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Reklama zaměřená na propagaci neviditelných rovnátek
Podpůrná činnost	Sjednání podmínek Správa sociálních sítí – v souladu s cíli organizace Realizace reklamy Vytvoření informačního letáku o produktu neviditelná rovnátka
Cílová skupina	Stávající klienti kliniky Stomma
Cíl akčního plánu	Zvýšit povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek Posílit image stomatologické kliniky Zvýšit podíl tržeb z prodeje neviditelných rovnátek
Odpovědné osoby	Marketingový specialista, vedoucí lékař, manažerka kliniky
Časová náročnost	Focení, úprava, výběr fotek a příspěvků – pravidelnost příspěvků! (3 měsíce) Vytvoření informačního letáku o produktu neviditelná rovnátka (1 měsíc) <b>Celkem: 4 měsíce</b>
Náklady	Focení, úprava fotek, příspěvků (nový fotoaparát), mzda marketingového specialisty: <b>80 000 Kč</b> Informační letáky (500 ks): <b>5 000 Kč</b> <b>Celkem: 85 000 Kč</b>

#### 11.4.4 Akční plán č. 4: Sponzoring

K naplnění projektu marketingové komunikace je čtvrtým akčním plánem sponzoring, který má pomoci zlepšit image zdravotnické organizace a dostat se do podvědomí stávajících i potenciálních klientů, posílit jejich loajalitu. Stomma sponzoruje basketbalový tým Lokomotiva Břeclav, Ragby Břeclav a stolní tenis. Ve Valticích probíhá podpora kulturních akcí ve formě příspěvků na plesy či jazzové dny, košty vín a další. Hlavní část financí

je věnována také na opravu historických a posvátných památek, například kaplička na Dlážďené, Neptunova kašna. Hlavní filozofií MUDr. Ivo Marka je: „*Plat' daně tam, kde podnikáš a žiješ, nechej po sobě stopu ve městě, které tě přijalo*“ (Šupálek, 2016). Stomma sponzoruje také dobročinné akce (stacionář Stonožka Ostrava), festivaly i sportovní akce, kde má umístěnou reklamu (banner).

Pro akční plán č. 4 je potřeba definovat cíl sponzoringu, kterým je posílit image stomatologické kliniky Stomma. Cílovou skupinou je široká veřejnost. Dále je zapotřebí vybrat oblasti podpory, jak bylo zmíněno, stomatologické centrum dlouhodobě podporuje město Valtice, z tohoto důvodu je plánem sponzorský dar na renovaci památek ve Valticích a na jazzové dny. Součástí podpůrných činností plánu je stanovení podmínek sponzoringu a komunikace se sponzory při jejich plnění. Nedílnou součástí je pravidelná kontrola a vyhodnocení. Odpovědnou osobou za tuto činnost je ekonom kliniky a marketingový specialista. Výše sponzorských darů je stanovena ve výši 410 000 Kč s časovou náročností jednoho týdne.

Tab. 20 Sponzoring (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Sponzoring
<b>Podpůrná činnost</b>	Definovat cíl sponzoringu Vybrat oblasti podpory Stanovit podmínky sponzoringu Komunikace se sponzory Plnění, kontrola a vyhodnocení sponzoringu
<b>Cílová skupina</b>	Veřejnost
<b>Cíl akčního plánu</b>	Posílení image stomatologické kliniky
<b>Odpovědné osoby</b>	Ekonom kliniky, marketingový specialista
<b>Časová náročnost</b>	<b>Celkem: 1 týden</b>
<b>Náklady</b>	Jazzové dny: <b>10 000 Kč</b> Sponzorský dar na renovaci památek ve Valticích: <b>400 000 Kč</b> <b>Celkem: 410 000 Kč</b>

#### 11.4.5 Akční plán č. 5: Komunikace prostřednictvím sociálních sítí

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 32,3 % respondentů využívá ke zjišťování doplňujících informací webové stránky kliniky, dále pak 22,4 % respondentů reference rodiny a známých a 13,4 % navštěvuje sociální sítě. V kapitole 9.5 Marketingová komunikace kliniky (Tab. 4) bylo také odhaleno, že klinika Stomma nedostatečně využívá marketingové nástroje. Akční plán č. 5 je zaměřen na komunikaci prostřednictvím sociálních sítí a bude zacílen na stávající a potenciální pacienty kliniky s cílem zvýšit zájem pacientů o ortodontickou léčbu pomocí neviditelných rovnátek. Stomatologické centrum pravidelně neaktualizuje příspěvky, většina příspěvků zahrnuje pouze nabídku pracovního místa nebo informace o účasti lékařů na konferencích. Reklama bude zveřejněna na Facebooku a Instagramu. Dle návštěvnosti stránek z rozhovoru s ekonomem kliniky bylo zjištěno, že nejvíce navštěvují sociální sítě ženy kolem 40 let. Cílovou skupinu budou tedy tvořit ženy od 25 do 40 let, které jsou potenciálními klientkami, které chtějí o sebe pečovat a mít krásné, rovné a zdravé zuby. Rozpočet je stanoven na 10 000 Kč do jeho vyčerpání, poté bude možné jej dle situace navýšit. Náklady zahrnují dále mzdu marketingového specialisty, manažerky kliniky a vedoucího lékaře ve výši 30 000 Kč. Náklady na akční plán č. 5 v časovém období 6 týdnů činí dohromady 40 000 Kč. Cílem akčního plánu je zlepšit propagaci neviditelných rovnátek a posílit image kliniky Stomma zajištěním většího počtu sledujících a většího dosahu příspěvků. Momentálně má klinika na Facebooku 1 700 sledujících a na Instagramu 538 sledujících. To je dle výsledků benchmarkingu velmi málo, například při porovnání s klinikou Svět rovnátek, která má na Facebooku 6 135 sledujících a na Instagramu 15 600 sledujících.

Reklama bude sledována prostřednictvím dat návštěvnosti z Facebooku v časovém horizontu 6 týdnů. Podle výsledků měření bude upraveno případné zacílení oslovených klientek či navýšen celkový rozpočet. Marketingový specialista bude přidávat příspěvky jednou týdně, součástí příspěvku budou recenze pacientů s neviditelnými rovnátky, informace o zakoupení dárkových poukazů na využití služeb kliniky (dentální hygiena u pacientů s rovnátky, bělení zubů po ortodontické léčbě), přání pacientům k svátkům (Vánoce, Velikonoce), informace o spolupráci s lékaři (pro pacienty, kteří po léčbě neviditelných rovnátek mají zájem o fazety, korunky, implantáty), zodpovězení nejčastějších dotazů, informace o výhodách neviditelných rovnátek a další.



Časové a obsahové zveřejnění témat:

1. Téma: Základní informace o možnostech léčby, cenová relace (1. týden: 14.8. – 18.8.)
  - Víte, že... klinika poskytuje léčbu pomocí snímatelných, fixních a neviditelných rovnátek?
  - Cena rovnátek:
    - Fixní do 22 let: od 38 000 Kč
    - Fixní nad 22 let: od 74 000 Kč
    - Neviditelná do 22 let: od 50 000 Kč
    - Neviditelná nad 22 let: od 80 000 Kč
  - Součástí příspěvku: cena od 1 470 Kč/měsíčně
2. Téma: Výhody neviditelných rovnátek (2. týden: 21.8. – 25.8.)
  - Víte, že... neviditelná rovnátka zajišťují rychlou a efektivní léčbu?
  - Nabízí mimořádné pohodlí? Snadnější čištění?
  - Díky jejich průhlednosti se nemusíte strachovat, jak vypadáte na fotografii.
3. Téma: Recenze pacientů, kteří podstoupili léčbu pomocí neviditelných rovnátek (3. týden: 28.8. – 1.9.)
  - 3 pacienti, kteří jednou větou zhodnotí neviditelná rovnátka
  - Možnost oslovení influencerů
4. Téma: Časté dotazy pacientů a odpovědi na ně (4. týden: 4.9. – 8.9.)
  - Jak léčba probíhá?
  - Je možné mít rovnátka pouze na jednu čelist?
  - Jak dlouho trvá léčba?
  - Pro koho jsou rovnátka vhodná?
5. Téma: Soutěž – Prvních 10 nových pacientů získá hygienický balíček zdarma (5. týden: 11.9. – 15.9.)
6. Téma: Cenová akce 10 % na neviditelná rovnátka (6. týden: 18.9. – 22.9.)

- Doba trvání cenové akce po dobu jednoho měsíce (do 23.10.)

Tab. 21 Komunikace prostřednictvím sociálních sítí (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Komunikace prostřednictvím sociálních sítí
<b>Podpůrná činnost</b>	Sjednání úprav sociálních sítí  Pravidelná komunikace s veřejností, tvorba příspěvků  Zveřejňování příspěvků na Facebooku a Instagramu 1krát týdně
<b>Cílová skupina</b>	Stávající a potenciální klienti kliniky
<b>Cíl akčního plánu</b>	Zvýšit zájem pacientů o léčbu pomocí neviditelných rovnátek  Zvýšit podíl tržeb z prodeje neviditelných rovnátek
<b>Odpovědné osoby</b>	Marketingový specialista, vedoucí lékař, manažerka kliniky
<b>Časová náročnost</b>	Zveřejnění 1. tématu: 14.8. – 18.8. (1. týden)  2. téma: 21.8. – 25.8. (2. týden)  3. téma: 28.8. – 1.9. (3. týden)  4. téma: 4.9. – 8.9. (4. týden)  5. téma: 11.9. – 15.9. (5. týden)  6. téma: 18.9. – 22.9. (6. týden)  <b>Celkem: 6 týdnů</b>
<b>Náklady</b>	Cena za reklamu: <b>10 000 Kč</b>  Mzda marketingového specialisty, manažerky kliniky, vedoucího lékaře: <b>30 000 Kč</b>  <b>Celkem: 40 000 Kč</b>

#### 11.4.6 Akční plán č. 6: Restrukturalizace www stránek

Akčním plánem č. 6 je restrukturalizace www stránek, jelikož při provedení SWOT analýzy byla zjištěna slabá stránka, kterou je nepravidelná aktualizace. Tvůrcem www stránek je externí firma Pano3D Visual Marketing, které klinika platí měsíční paušální poplatek

ve výši 2 000 Kč. Za pravidelnou aktualizaci je nyní odpovědný vedoucí lékař kliniky. Akční plán bude vykonávat marketingový specialista, který bude pravidelně zveřejňovat a aktualizovat jména ošetřujících lékařů, zdravotních sester, dentálních hygienistek, dále ordinační hodiny, platné ceníky atd. Restrukturalizace je plánována v časovém horizontu 1 týden až 1 měsíc s celkovými náklady do 50 000 Kč.

Tab. 22 Restrukturalizace www stránek (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Restrukturalizace www stránek
Podpůrná činnost	Sjednání podmínek s externí firmou Pravidelná aktualizace www stránek
Cílová skupina	Stávající a potenciální klienti kliniky
Cíl akčního plánu	Posílení image stomatologické kliniky
Odpovědné osoby	Marketingový specialista, tvůrci www stránek
Časová náročnost	<b>Celkem: 1 týden – měsíc</b>
Náklady	Mzda marketingového specialisty, případně tvůrců stránek <b>Celkem: 50 000 Kč</b>

#### 11.4.7 Akční plán č. 7: Cenová akce na neviditelná rovnátka

Sedmým akčním plánem je realizace cenové akce na neviditelná rovnátka ve výši 10 %, v případě, kdy pacienti uhradí celkovou částku za neviditelná rovnátka jednorázově. Akční nabídka bude zveřejněna marketingovým specialistou na www stránkách, Facebooku a Instagramu ve formě příspěvků. Dále budou slevové letáky umístěny do čekáren praktických zubních lékařů, dentálních hygienistek a na oddělení ortodoncie. Časová náročnost akčního plánu bude celkem 4 týdny. Náklady budou zahrnovat mzdu marketingového specialisty, vytvoření slevových letáků v cenové relaci 5 000 – 25 000 Kč.

Tab. 23 Cenová akce na neviditelná rovnátka (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Cenová akce na neviditelná rovnátka
Podpůrná činnost	Vytvoření možnosti akční nabídky neviditelných rovnátek pro širší spektrum klientů

Hlavní činnost	Cenová akce na neviditelná rovnátka
<b>Podpůrná činnost</b>	Sjednání podmínek a realizace akce Vytvoření akčních letáků
<b>Cílová skupina</b>	Stávající a potenciální klienti kliniky
<b>Cíl akčního plánu</b>	Zvýšení povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek
<b>Odpovědné osoby</b>	Marketingový specialista
<b>Časová náročnost</b>	<b>Celkem: 4 týdny</b>
<b>Náklady</b>	Mzda marketingového specialisty, účetní <b>Celkem: 20 000 Kč</b>

#### 11.4.8 Akční plán č. 8: Vysílání reklamního spotu na rádiu Jih

Posledním akčním plánem je vysílání reklamního spotu na rádiu Jih, které je nejposlouchanějším rádiem na Břeclavsku. Je zacílen na potenciální pacienty kliniky, kteří jsou méně aktivní na sociálních sítích, nebo je vůbec nevyužívají, ale rádi poslouchají rádio při cestě do práce či v práci. Prvním krokem bude sjednání podmínek s rádiem Jih, nahrání reklamního spotu a realizace reklamy v rozmezí dvou týdnů, kdy bude spot vysílán dvakrát denně. Odpovědnou osobou plánu bude marketingový specialista ve spolupráci s manažerkou kliniky. Sjednání podmínek proběhne v jednom týdnu, reklamní spot bude vysílán po dobu 14 dní, časová náročnost bude celkem jeden měsíc. Na základě e-mailové komunikace se senior manažerkou rádia Jih budou odhadované náklady za 30sekundový spot v časovém pásmu mezi 8–12 hodinou 1 270 Kč, cena za výrobu spotu se bude pohybovat od 1 900 do 3 000 Kč. Náklady na vysílání budou stanoveny celkem ve výši 22 239 Kč. Cílem kampaně je zvýšit povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek a zvýšit podíl tržeb z prodeje, reklama bude zacílena na potenciální klienty, kteří uvažují o léčbě pomocí rovnátek u sebe, případně u svých dětí. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že nejdůležitější výhodou je pro respondenty u neviditelných rovnátek jejich neviditelnost (31,1 %), snadné čištění (24,3 %) a neomezení při jídle, protože se dají kdykoliv sejmout (19,1 %). Klíčovými slovy reklamního spotu jsou

proto rovnátka, neviditelné, snadné čištění, minimální omezení při jídle a snímatelné. Návrh na text reklamního spotu s názvem „*Krásné a rovné zuby během pár měsíců*“? zní:

*To není s rovnátky Invisalign nic složitého. Díky nejmodernější technologii skenování zubů si budete moci prohlédnout, jak budou Vaše zuby vypadat na konci léčby. Systém neviditelných rovnátek je zcela výjimečný, rovnátka opravdu nejdou vidět, velkou výhodou je pro pacienta snadné čištění, minimální omezení při jídle a možnost sejmutí kdykoliv. Zažijte: „krásný úsměv v každém věku“. Klinika Stomma*

Cena za výrobu spotu zahrnuje zpracování zadání, práci profesionálů při přípravě návrhů, práci zvukaře a reklamního režiséra. Základními požadavky při tvorbě spotu jsou podpora a budování image kliniky Stomma a propojení vize kliniky s potřebami pacientů (IS Produkce, © 2023).

Tab. 24 Vysílání reklamního spotu na rádiu Jih (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Vysílání reklamního spotu na rádiu Jih
<b>Podpůrná činnost</b>	Sjednání podmínek s rádiem Jih Nahrání reklamního spotu a jeho schválení Smlouva rádia Jih a kliniky Stomma Realizace reklamy, oslovení potenciálních klientů
<b>Cílová skupina</b>	Stávající a potenciální klienti kliniky
<b>Cíl akčního plánu</b>	Zvýšení povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek Zvýšení podílu tržeb z prodeje neviditelných rovnátek
<b>Odpovědné osoby</b>	Manažerka kliniky, marketingový specialista
<b>Časová náročnost</b>	Sjednání podmínek, tvorba reklamního spotu, schválení a smlouva: 2 týdny Vysílání reklamního spotu: 2 týdny <b>Celkem: 1 měsíc</b>

Hlavní činnost	Vysílání reklamního spotu na rádiu Jih
Náklady	Tvorba reklamního spotu 1 900 – 3 000 Kč (dle délky a náročnosti), vysílání reklamního spotu 2krát denně po dobu 14 dní: 19 239 Kč  <b>Celkem: 22 239 Kč</b>

## 11.5 Časová analýza

K úspěšné realizaci projektu marketingové komunikace stomatologické kliniky je nutno zpracovat časovou analýzu, která poskytuje časový harmonogram činností. Jednotlivé činnosti na sebe navazují, proto není možné žádnou z nich přeskočit. Časové období projektu je plánováno na délku šest měsíců, tedy od 1. 6. 2023 do 1. 12. 2023. Následující tabulka zahrnuje seznam jednotlivých činností a délku jejich trvání.

Tab. 25 Časový harmonogram projektu marketingové komunikace kliniky Stomma  
(vlastní zpracování)

Název činnosti	Rok 2023 (Doba trvání v měsících)						
	6	7	8	9	10	11	12
Přijetí zaměstnance na marketing	■	■	■	■	■		
Školení marketingu			■	■			
Komunikace (soc. sítě)			■	■			
Restrukturalizace www stránek				■			
Reklama na neviditelná rovnátka			■	■	■	■	
Cenová akce na neviditelná rovnátka				■			
Sponzoring					■		
Vysílání spotu v rádiu						■	

První plánovanou a nejdůležitější činností, bez které není možné realizovat další akční plány je přijetí zaměstnance na marketingové aktivity, které je plánováno na období od června do října 2023, to je po dobu celkem 5 měsíců. Po přijetí zaměstnance bude následovat školení v oblasti marketingu, které proběhne ještě před zařazením zaměstnance do funkce a je plánováno na měsíc srpen a září, časová náročnost plánu je 3 dny. Další akční plány (č. 3–8) budou již v kompetenci marketingového specialisty. Komunikace prostřednictvím sociálních sítí bude probíhat již od srpna do září v časovém rozmezí 6 týdnů, v jednotlivých týdnech bude marketingový specialista ve spolupráci s manažerkou kliniky a vedoucím lékařem přidávat příspěvky, po zvládnutí prvních témat bude již marketingový pracovník pracovat samostatně, případné podklady k tématům bude dokládat vedoucí lékař s příslušnými znalostmi ohledně neviditelných rovnátek. Dalšími akčními plány budou restrukturalizace www stránek v časovém horizontu 1 týden až 1 měsíc v měsíci září, poté bude následovat vytvoření reklamy na propagaci neviditelných rovnátek od srpna do listopadu 2023. Na reklamu bude navazovat cenová akce na neviditelná rovnátka v období 4 týdny, připadající na měsíc září. Posledními akčními plány jsou sponzoring a vysílání reklamního spotu v rádiu. Časová náročnost těchto kampaní je u sponzoringu 2 dny, u vysílání spotu v rádiu Jih pak celkem 1 měsíc. Při realizaci jednotlivých plánů bude probíhat průběžná kontrola, před ukončením projektu následná kontrola akčních plánů.

Tab. 26 Přehled činností pro vytvoření časové analýzy (vlastní zpracování)

Činnost zkratka	Název činnosti	Délka trvání (týdny)	Předchozí činnost
A	Stanovení cílů projektu, schválení projektu a rozpočtu	2	-
B	Přijetí zaměstnance na marketingové aktivity	20	A
C	Školení v oblasti marketingové komunikace	1	B
D	Komunikace prostřednictvím sociálních sítí	6	B, C
E	Restrukturalizace www stránek	4	B, C

Činnost zkratka	Název činnosti	Délka trvání (týdny)	Předchozí činnost
F	Reklama na neviditelná rovnátka	16	B, C
G	Cenová akce na neviditelná rovnátka	4	B
H	Sponzoring	1	B
I	Vysílání reklamního spotu na rádiu Jih	4	B
J	Kontrola a měření efektivity projektu	1	A, B, D, E, F, G

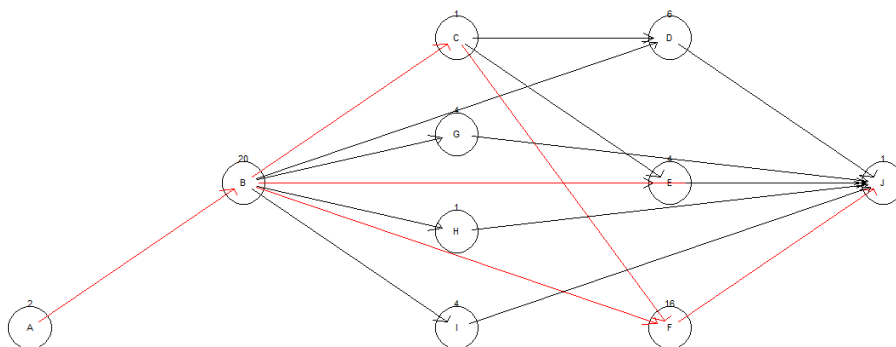
K realizaci časové analýzy byla využita metoda CMP (metoda kritické cesty) využívající známých trvání činností, které na sebe navazují. Kritickou cestou se rozumí nejdelší cesta od počátku do finálního uzlu grafu neboli postup od počátečního do koncového uzlu, který trvá nejdéle. V případě zpoždění na kritické cestě dochází ke zpoždění celého projektu (Žaludek, 2020, s. 109). Následující tabulka zobrazuje seznam jednotlivých činností, které na sebe navazují a jejich časovou náročnost. Jsou zde zaznamenány také činnosti předcházející.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	40					
A	2	0	2	0	2	0
B	20	2	22	2	22	0
C	1	22	23	22	23	0
D	6	23	29	33	39	10
E	4	23	27	35	39	12
F	16	23	39	23	39	0
G	4	22	26	35	39	13
H	1	22	23	38	39	16
I	4	22	26	35	39	13
J	1	39	40	39	40	0

Obr. 8 Metoda CMP (vlastní zpracování v programu QM for Windows 3)



Z výše uvedené tabulky vyplývá, že celkový čas na realizaci projektu je stanoven v délce 40 týdnů. Kritická cesta projektu se skládá z 5 kritických činností, které jsou znázorněny červenou barvou, jsou to činnosti s označením A, B, C, F, J. V případě, kdy dojde k jejich zpoždění, nastane zpoždění celého projektu. Následující graf znázorňuje kritickou cestu (CMP) v grafickém vyjádření.



Obr. 9 Metoda kritické cesty v grafickém vyjádření (vlastní zpracování v programu QM for Windows 3)

## 11.6 Nákladová analýza

Další nedílnou součástí při tvorbě projektu je provedení analýzy nákladů. V následující tabulce jsou uvedeny náklady na jednotlivé akční plány a výše nákladů celkem. Z uvedených tabulek je zřejmé, že největší náklady činí náklady za sponzoring, tj. přesně 410 000 Kč, nákladné je rovněž přijetí nového zaměstnance na marketingové aktivity, konkrétně 264 950 Kč. Nejlevnější se jeví náklady za školení marketingového specialisty, které čítají 5 808 Kč. Celkové náklady na realizaci projektu jsou 897 997 Kč.

Tab. 27 Celkové náklady na akční plány č.1–8 (vlastní zpracování)

Druh nákladů	Výše nákladů
Přijetí zaměstnance na marketingové aktivity	264 950 Kč
Školení v oblasti marketingové komunikace	5 808 Kč
Komunikace prostřednictvím sociálních sítí	40 000 Kč
Restrukturalizace www stránek	50 000 Kč

Druh nákladů	Výše nákladů
Reklama zaměřená na propagaci neviditelných rovnátek	85 000 Kč
Cenová akce na neviditelná rovnátka	20 000Kč
Sponzoring	410 000 Kč
Vysílání reklamního spotu na rádiu Jih	22 239 Kč
<b>Celkem náklady na realizaci akčních plánů</b>	<b>897 997 Kč</b>

### 11.7 Riziková analýza

Nedílnou součástí při realizaci projektu je zpracování analýzy rizik, kterou můžeme chápat jako negativní odchylku od cíle. Hlavním úkolem rizikové analýzy je provést klasifikaci rizik podle pravděpodobnosti jejich výskytu a následnou přípravu preventivních opatření, jejichž cílem je snížit daná rizika. Mezi rizikové faktory patří například slabé stránky organizace, chyby manažerského týmu, změny v chování klientů, změny chování konkurentů, legislativní změny a další (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 66). Riziková analýza stomatologické kliniky Stomma byla zpracována prostřednictvím matice rizik. Jako první byly identifikována čtyři základní rizika (R1–R4).

**R1:** Nedosažení stanovených cílů projektu

**R2:** Nedodržení časového harmonogramu, časové zpoždění projektu

**R3:** Nedostatek finančních prostředků k realizaci projektu

**R4:** Nezvýšení povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek

Tab. 28 Pravděpodobnost a dopad výskytu rizika označení (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu (P)	Označení	Dopad (D)	Označení
Velmi nízká pravděpodobnost	P1	Zanedbatelný dopad	D1
Nízká pravděpodobnost	P2	Nízký dopad	D2

Pravděpodobnost výskytu (P)	Označení	Dopad (D)	Označení
Střední pravděpodobnost	P3	Střední dopad	D3
Vysoká pravděpodobnost	P4	Vysoký dopad	D4

Tab. 29 Pravděpodobnost a dopad výskytu rizika bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu (P)	Dopad (D)
Nedosažení stanovených cílů projektu (R1)	3	4
Nedodržení časového harmonogramu, časové zpoždění projektu (R2)	4	2
Nedostatek finančních prostředků k realizaci projektu (R3)	4	3
Nezvýšení povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek (R4)	3	3

Nejdříve bylo stanoveno hodnocení pravděpodobnosti (P) a dopadu (D) jednotlivých rizik, kde 1 = minimum, nejnižší pravděpodobnost a 4 = maximum, nejvyšší pravděpodobnost. Pro dopad (D) pak 1 = minimum, zanedbatelný dopad a 4 = maximum, vysoký dopad. Po určení škálování byla jednotlivá rizika (R1–R4) obodována podle pravděpodobnosti a závažnosti případných následků. Poté byla vytvořena matice rizik. Barevné rozlišení ukazuje závažnost rizik, kdy bílá barva znamená nejméně závažná rizika, světle modrá nejmenší rizika, tmavě modrá barva střední rizika a tmavě fialová pak nejzávažnější rizika.

Tab. 30 Matice rizik (vlastní zpracování)

	D1	D2	D3	D4
P4		R2	R3	
P3			R4	R1
P2				
P1				

Z matice rizik vyplývá, že do kategorie nejméně závažných a nejmenších rizik nespadá žádné z uvedených rizik. Rizika R2 a R3 lze zařadit do kategorie středních rizik. Nejméně závažnými riziky jsou rizika R1 a R3, kterými jsou nedosažení stanovených cílů a nezvýšení povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek. Pro stanovená rizika byl vytvořen návrh protipatření.

#### Vyhodnocení rizik a návrh protipatření

**Nedosažení stanovených cílů projektu (R1)** patří mezi nejméně závažná rizika, kde je střední pravděpodobnost výskytu s vysokým dopadem. Problémy, které se mohou vyskytnout při naplňování projektu a negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů, mohou zahrnovat např. nedostatek uchazečů o pozici marketingového specialisty nebo přijetí zaměstnance, který nebude dostatečně vykovávat činnosti projektu. Negativní dopad by mohlo mít také nedostatečné zaškolení zaměstnance z pozice manažerky kliniky či vytvoření nepoutavé reklamy k propagaci neviditelných rovnátek. Z výsledků dotazníkového šetření lze předpokládat, že pokud by se cena neviditelných rovnátek zvýšila, důsledkem toho by mohlo dojít k poklesu zájmu o ortodontickou léčbu. K eliminaci potenciálních rizik je vhodné věnovat dostatek času pro výběr marketingového specialisty a požadovat zkušenosti v oboru, provést důkladné zaškolení a v případě potřeby vždy nabídnout pomoc. Eliminovat riziko zvyšování cen je z důvodu obtížné ekonomické situace složité, nové ceníky udávají ceny rovnátek téměř totožné v porovnání s fixním a neviditelným aparátem. Velmi důležitá je pravidelná a průběžná kontrola měření efektivity projektu prostřednictvím průzkumů nebo dotazníků.

**Nedodržení časového harmonogramu, časové zpoždění projektu (R2)** je středním rizikem spadajícím do vysoké pravděpodobnosti výskytu s nízkým dopadem. Nedodržení časového harmonogramu může být důsledkem prodloužení výběrového řízení

nebo zpoždění způsobené technickým vybavením kanceláře. Jelikož přijetí zaměstnance předchází ostatním činnostem, došlo by k celkovému prodloužení realizace projektu. Rizikem vedoucím k prodloužení časového projektu může být i komunikace prostřednictvím sociálních sítí, která je naplánována v rozmezí 6 týdnů, kdy každý týden musí být zveřejněno dané téma. Výrazným problémem by bylo časové prodlení akce na neviditelná rovnátka nebo vysílání reklamního spotu na rádiu Jih, protože těmto plánům předchází pevné stanovení podmínek. Návrhem pro opatření je určení odpovědné osoby za realizaci projektu, kterou je manažerka kliniky, aby se předcházelo časovému zpoždění.

**Nedostatek finančních prostředků k realizaci projektu (R3)** je řazen k nejzávažnějším rizikům. Náleží kategorii s vysokou pravděpodobností výskytu se středním dopadem. Pokud by stomatologická klinika neměla dostatek financí na realizaci projektu, neznamenovalo by to její ukončení provozu, ale dlouhodobě by to mohlo vést k negativním následkům. Stomatologická klinika Stomma má dostatek pacientů pro obor praktického lékařství, největší zisky jdou však z oboru ortodontie. Ortodontická léčba trvá u pacienta přibližně dva roky, v tomto období pacient zaplatí za rovnátka celkovou částku jednorázově nebo formou splátek. Po ukončení léčby pacient chodí pouze na kontroly, které klinice nepřinášejí již takové výnosy. To je důvodem, proč je důležité i nadále oslovovat potenciální klienty. V případě nedostatku finančních prostředků by bylo rizikem odložení projektu.

**Nezvýšení povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek (R4)** se ukázalo jako středně pravděpodobné a mělo by na organizaci střední dopad. Riziko R4 se řadí mezi střední rizika vyznačené tmavě modrou barvou. Pokud by se nepovedlo zvýšit povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek, znamenalo by to, že by pacienti stále dávali přednost levnější variantě fixních rovnátek. Z hodnocení dotazníku však vyplynulo, že většina pacientů od 18 let by již preferovala neviditelné aparáty, limitujícím činitelem i přesto pro některé zůstává cena. Problémem je přímá úhrada léčby od 22 let pacientem, kdy zdravotní pojišťovny již nepřispívají na léčbu. Tento problém je bohužel složitý, protože zdravotní pojišťovny v oboru zubního lékařství nepřispívají téměř vůbec. I přesto je podstatné informovat pacienty o komfortnější variantě neviditelných rovnátek, která může vést ke zvýšení zisku. Pro srovnání je ročně léčeno na klinice v Břeclavi cca 2 200 pacientů fixním aparátem a 140 pacientů Invisaligny. Ke zvýšení povědomí pacientů o léčbě je možné je oslovit pomocí reklamy na sociálních sítích, v rádiu, v médiích nebo v tisku, je možné pořádat cenové akce nebo různé soutěže. V první řadě musí

pacienty informovat ošetřující lékař, ortodontista nebo jiný specialista v oboru zubního lékařství.

## **11.8 Kontrola a způsoby měření efektivnosti projektu**

Hlavním cílem projektu je zpracovat marketingovou komunikaci stomatologické kliniky Stomma, s.r.o. V rámci praktické části bylo zjištěno, že 72,3 % respondentů by bylo ochotno podstoupit léčbu pomocí rovnátek v případě potřeby. Zájem o léčbu konkrétně neviditelnými rovnátky byl zjišťován prostřednictvím dotazníkového šetření, kde celkem 42,6 % respondentů uvedlo preferenci neviditelných rovnátek a 24,7 % fixních rovnátek, 32,7 % respondentů není rozhodnuto. Z důvodu zájmu pacientů o neviditelná rovnátka a také jejich nerozhodnosti bylo cílem projektu zvýšit povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek a zjistit jejich ochotu investovat do kvalitnější péče o zuby. Cílem této kapitoly je proto kontrola měření efektivnosti projektu z hlediska jeho implementace do praxe. Kontrola má tři úrovně, lze ji rozdělit na předběžnou, průběžnou a následnou.

### **Předběžná kontrola**

Součástí předběžné kontroly je zhodnocení realizovatelnosti daného projektu marketingové komunikace stomatologické kliniky Stomma, s.r.o. Odpovědnost nese vedení kliniky, tedy hlavní manažerka a ekonomický manažer, samozřejmě po konzultaci s majitelem MUDr. Ivo Markem, Ph.D. Zmiňování se vyjádří k možnosti přijetí zaměstnance na marketingové aktivity, jak z pohledu finančního, tak personálního. Dále se vyjádří k ostatním navrženým akčním plánům zahrnujícím školení marketingového specialisty, v případě jeho přijetí, či ostatním činnostem, které souvisí s náplní práce marketingového pracovníka.

### **Průběžná kontrola**

Průběžná kontrola projektu zahrnuje realizaci marketingové komunikace, kontrolu a řízení marketingových aktivit spolu s dodržováním časového a finančního plánu. Za průběžnou kontrolu je zodpovědný marketingový specialista a manažerka kliniky. Průběžná kontrola by měla probíhat pravidelně každé tři měsíce, aby se předešlo případným nedostatkům a byly včas odstraněny. V rámci průběžné kontroly je důležité sledovat, zda dochází k plnění strategických cílů kliniky, naplnění vize a poslání, zda jsou realizovány akční plány v souladu s časovým a finančním harmonogramem. Dále, zda byl marketingový specialista začleněn do organizační struktury a vykovává svoji činnost v souladu s cíli organizace.

V rámci průběžné kontroly je možné sledovat i efektivnost projektu z hlediska zvýšeného zájmu pacientů o produkt neviditelná rovnátka nebo jejich ochotu investovat do kvalitnější péče o zuby.

### **Následná kontrola**

Poslední úroveň je následná kontrola, díky níž je možné vyhodnotit, zda došlo k naplnění stanovených cílů. V rámci hodnocení se kontroluje činnost marketingového specialisty a jeho činností souvisejících s plněním akčních plánů, dále spolupráce s vedením kliniky. V případě nutnosti je možné plány upravit, prodloužit časový harmonogram nebo navýšit rozpočet.

### **Způsoby měření efektivnosti projektu**

Způsobem měření efektivnosti akčního plánu přijetí zaměstnance na marketingové aktivity je možnost hodnocení manažerkou a vedením kliniky. Pro oblast www stránek kliniky Stomma je vhodné použít Google Analytics pro porovnávání návštěvnosti a chování uživatelů. Na Facebooku a Instagramu je možné na základě statistik měřit efektivnost prostřednictvím počtu sledujících, počtu lajků nebo recenzí. K prokázání účinnosti projektu může být efektivní opětovná distribuce dotazníků k zjištění, zda došlo ke zvýšení povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek a zda byli o této možnosti informováni ortodontistou nebo jiným zubním lékařem. Pacientům po proběhlé ortodontické léčbě pomocí neviditelných rovnátek je možné distribuovat dotazník spokojenosti, na jehož základě pak zjistit také přání a potřeby zákazníků. V neposlední řadě lze projekt měřit prostřednictvím ekonomických ukazatelů např. rentabilita tržeb, rentabilita aktiv nebo rentabilita vlastního kapitálu.

## **11.9 Závěrečné shrnutí projektu**

Strategickým cílem projektu bylo zvýšit podíl tržeb z prodeje neviditelných rovnátek na 10 % do roku 2025. Dílčími cíli pro rok 2023 byly stanoveny zvýšit povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek o 10 % a zvýšit tržby za prodej neviditelných rovnátek, taktéž o 10 %. Analytická část práce se zabývala situační analýzou vnějšího prostředí, pro analýzu externího prostředí byla použita PEST analýza, na kterou navazovala Porterova analýza konkurenčního prostředí spolu s analýzou konkurentů v Jihomoravském kraji. Ke zjištění povědomí pacientů o léčbě pomocí neviditelných rovnátek a jejich ochoty

investovat do kvalitnější péče o zuby byl proveden kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Poznatky z analytické části byly shrnuty v tzv. SWOT analýze.

Hlavním cílem projektové části bylo zpracovat marketingovou komunikaci stomatologické kliniky Stomma. Nejdříve bylo stanoveno nové poslání a vize kliniky, strategické cíle a cílová skupina, poté byly představeny jednotlivé akční plány, konkrétně přijetí zaměstnance na marketingové aktivity, školení v oblasti marketingové komunikace, reklama zaměřená na propagaci neviditelných rovnátek, sponzoring, komunikace prostřednictvím sociálních sítí, restrukturalizace www stránek, cenová akce na neviditelná rovnátka a vysílání reklamního spotu na rádiu Jih. Následně byl sestaven časový harmonogram činností, pro uskutečnění byla využita metoda kritické cesty. Na závěr byl projekt podroben nákladové a časové analýze a byla použita matice rizik. Celková délka projektu byla stanovena v délce 40 týdnů s celkovými náklady 897 997 Kč.

Jelikož autorka práce na stomatologické kliniky Stomma pracuje, byly všechny informace týkající se marketingové komunikace konzultovány s manažerkou kliniky a ekonomickým manažerem. Díky tomu byly všechny poskytnuté informace a poznatky přímo z praxe, tím pádem bylo možné reálně zhodnotit prostředí kliniky a nedostatky vztahující se k marketingové komunikaci.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo předložit projekt marketingové komunikace zaměřený na posílení image stomatologické kliniky Stomma, s.r.o. Z dostupné literatury byla zpracována teoretická východiska vztahující se k marketingové komunikaci ve stomatologii. V rámci analytické části byly zpracovány analýzy marketingové komunikace a na základě výsledků byl navržen projekt marketingové komunikace tohoto centra. Projekt byl následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Cíle diplomové práce byly splněny.

Z analytické části bylo zjištěno, že klinika Stomma nemá v okolí Břeclavska přímého konkurenta, v rámci Jihomoravského kraje jsou hlavními konkurenty klinika CERCE s.r.o. a GALA s.r.o. se sídlem v Brně, které je ve větší dojezdové vzdálenosti než Břeclav. Upřednostňovat tyto kliniky by mohli pacienti, kteří do Brna každodenně dojíždí za prací. Po vyhodnocení SWOT analýzy byly zjištěny slabé stránky, příležitosti a hrozby kliniky. Součástí analytické části bylo dotazníkové šetření, které mělo zjistit, zda pacienti kliniky Stomma mají povědomí o možnosti ortodontické léčby pomocí neviditelných rovnátek a zda by byli ochotni investovat do kvalitnější péče o zuby. Z výsledků vyplynulo, že pacienti se s pojmem neviditelná rovnátka setkali, avšak nebyli informováni o možnostech léčby či nemají bližší informace. Otázka ochoty investovat do kvalitnější péče o zuby u respondentů odhalila, že by byli ochotni investovat v závislosti na ceně, nejvíce upřednostňovali nejnižší cenu od 40 000 do 50 000 Kč, skutečná cena neviditelných rovnátek i fixních rovnátek se pohybuje od 75 000 Kč. U otázky, která určovala pořadí rozhodující při výběru typu rovnátek však respondenti uváděli na prvním místě komfort, až na druhém místě byla cena. Na základě dotazníkového šetření a analýz byl sestaven projekt marketingové komunikace, jehož součástí je osm akčních plánů. Důležitým akčním plánem je přijetí zaměstnance na marketingové aktivity, kterého klinika postrádá, na základě tohoto plánu jsou pak navrženy další plány, jako jsou reklama zaměřená na propagaci neviditelných rovnátek, restrukturalizace www stránek, zlepšení komunikace prostřednictvím sociálních sítí nebo cenová akce na neviditelná rovnátka.

Závěrem byl projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Časový harmonogram projektu byl naplánován na následujících šest měsíců od 1. 6. 2023 do 1. 12. 2023. Součástí časové analýzy bylo využití metody kritické cesty. Při zpracování nákladové analýzy byly náklady vyčísleny na 897 997 Kč. Riziková analýza kliniky byla zpracována prostřednictvím matice rizik a v neposlední řadě je poslední kapitola diplomové práce věnována kontrole a způsobům měření efektivnosti projektu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. zcela přepracované vydání. Praha: MAG CONSULTING, 336 s. ISBN 978-80-86724-45-4.

BERKOWITZ, Eric N., 2021. *Essentials of Health Care Marketing*. Fifth edition. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning, 600 s. ISBN 978-12-842-0015-7.

BOROVSKÝ, Juraj a Eva SMOLKOVÁ, 2013. *Marketing ve zdravotnictví*. 2. přeprac. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 112 s. ISBN 978-800-1054-130.

BŘEZINOVÁ, Monika, 2015. *Public relations*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 104 s. ISBN 978-80-7394-487-2.

BUREŠOVÁ, Jitka, 2022. *Online marketing: Od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-271-1680-5.

BUTTLE, Francis a Stan MAKLAN, 2015. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Third edition. London: Routledge Taylor & Francis Group, 426 s. ISBN 978-1-138-78983-8.

Česká stomatologická ročenka 2021, 2022. In: *Česká stomatologická komora* [online]. [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://old.dent.cz/publicfile/UXRPaXFiTWNQTzRyc1JmWkZDL0p6Ulh2WENYU3U3NTh3VG9jbWZGbhRORm4vWWZKS094SVI3Z01wSVkxenZ2MDhGdjIKZ2hLRkhLazdmWi9PZ3BPWHc9PQ==>

Definitions of Marketing, © 2023. *American marketing association* [online]. [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

DOLEŽAL, Jan a kol., 2016. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*, Praha: Grada, 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

ELROD, James K. a John L. FORTENBERRY, 2018. Formulating productive marketing communications strategy: a major health system's experience. *BMC Health Services Research* [online]. **18**(3), 926 [cit. 2022-09-25]. DOI: 10.1186/s12913-018-3676-7. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-018-3676-7>

ELROD, James K. a John L. FORTENBERRY, 2020. Advertising in health and medicine: using mass media to communicate with patient. *BMC Health Services Research* [online].

20(1), 818 [cit. 2022-10-09]. DOI: 10.1186/s12913-020-05599-3. Dostupné z: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05599-3>

ELROD, James K. a John L. FORTENBERRY, 2020. Direct marketing in health and medicine: using direct mail, email marketing, and related communicative methods to engage patients. *BMC Health Services Research* [online]. 20(1), 822 [cit. 2022-10-10]. DOI: 10.1186/s12913-020-05603-w. Dostupné z: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05603-w>

ELROD, James K. a John L. FORTENBERRY, 2020. Integrated marketing communications: a strategic priority in health and medicine. *BMC Health Services Research* [online]. 20(1), 825 [cit. 2022-10-09]. DOI: 10.1186/s12913-020-05606-7 Dostupné z: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05606-7>

ELROD, James K. a John L. FORTENBERRY, 2020. Marketing communications in health and medicine: perspectives from Willis-Knighton Health System. *BMC Health Services Research* [online]. 20(1), 817 [cit. 2022-10-09]. DOI: 10.1186/s12913-020-05598-4. Dostupné z: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05598-4#citeas>

ELROD, James K. a John L. FORTENBERRY, 2020. Sales promotion in health and medicine: using incentives to stimulate patient interest and attention. *BMC Health Services Research* [online]. 20(1), 820 [cit. 2022-10-09]. DOI: 10.1186/s12913-020-05601-y. Dostupné z: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05601-y>

EXNER, Lubomír, Tomáš, RAITER a Dita STEJSKALOVÁ, 2005. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. Praha: Grada, 188 s. ISBN 80-86419-73-8.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

Gala ortodoncie, © 2022 [online]. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <http://gala-ortodoncie.cz/#aktualne>

GRASKEMPER, Joseph P., 2011. *Professional Responsibility in Dentistry: A Practical Guide to Law and Ethics*. USA: John Wiley & Sons, 224 s. ISBN 978-0-470-95977-0.

HÁLEK, Vítězslav, 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

HAYES, Adam, 2022. Public relations (PR) Meaning, Types, and Practical Examples. In: *Investopedia.cz* [online]. [cit. 2022-09-17]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/public-relations-pr.asp>

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-5022-4.

HILLESTAD, Steven G. a Eric N. BERKOWITZ, 2018. *Health Care Market Strategy: From Planning to Action*. 5 th edition. Massachusetts: Jones & Bartlett Learning, 338 s. ISBN 978-12-841-5040-7.

CHOI, Jiyong, Fernanda LEITE a Daniel P. de OLIVEIRA, 2020. BIM-based benchmarking for healthcare construction projects. *Automation in Construction* [online]. **119**, 1-13 [cit. 2022-10-18]. DOI: 10.1016/j.autcon.2020.103347. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0926580520309274>

IS Produkce, © 2023. *Profesionální výroba rozhlasových spotů* [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://isprodukce.cz/profesionalni-rozhlasove-spoty/>

JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ, 2021. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-271-1384-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-8146-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška, VILDOVÁ, Petr, JANEČEK a Jan TLUČHOŘ, 2019. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-271-2461-9.

JIWA, Bernadette, 2013. The New Marketing Mix: 4 Different Ps. In: *Thestoryoftelling.com* [online]. [cit. 2022-09-12]. Dostupné z: <https://thestoryoftelling.com/the-new-marketing-mix-4-different-ps/>

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

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

Katalog-stomatologu, © 2022 [online]. [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: <https://www.katalog-stomatologu.cz/dle-regionu/jihomoravsky-kraj/breclav>

KLÍMOVÁ, Marie a Iva BRABCOVÁ, 2019. *Management zdravotnických služeb*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 164 s. ISBN 978-80-7394-777-4.

KOŠUMBERSKÝ, Tomáš, 2022. Cenové kalkulace v krizových časech. In: *Stomateam.cz* [online]. 19. 4. [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.stomateam.cz/cz/rizeni-praxe/cenove-kalkulace-v-krizovych-casech#confirm>

KOTLER, Philip a Gary, ARMSTRONG, 2010. *Principles of Marketing*. Thirteenth Edition. London: Pearson Education, 637 s. ISBN 978-0-13-700669-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTYZA, Otakar, 2015. *Marketing ve stomatologii*. Český Těšín: Těšínské papírny, 224 s. ISBN 978-80-260-8585-0.

KOUDELOVÁ, Petra, 2019. *Základy marketingu a marketingové komunikace v sociálním podniku*. Jesenice: Ekopress, 125 s. ISBN 978-80-87865-50-7.

KUBEČEK, Jan, 2020. Proč někteří lékaři nemají smlouvy se zdravotními pojišťovkami a jiní ano? In: *Znamylekar.cz* [online]. [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <https://www.znamylekar.cz/blog/proc-nekteri-lekari-nemaji-smlouvy-se-zdravotnimi-pojistovnami-a-jini-ano>

LINKESCHOVÁ, Dana, 2013. *Úvod do marketingu*. Brno: Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, 197 s. ISBN 978-80-210-6219-1.

MACHKOVÁ, Hana a Martin, MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 5. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-271-3006-1.

Mapy.cz, © 2022 [online]. [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/STOMMA+Hodon%C3%ADn/@48.8538918,17.10444>

84,13.66z/data=!4m12!1m6!3m5!1s0x47132e558dc445e3:0x509ff04172e95bb3!2sSTOM  
MA+Hodon%C3%ADn!8m2!3d48.8553494!4d17.1239016!3m4!1s0x0:0x509ff04172e95  
bb3!8m2!3d48.8553494!4d17.1239016

Marketing ideas for dental office – the ultimate list, © 2022 [online]. [cit. 2022-10-29].  
Dostupné z: <https://mateam.net/marketing-ideas-for-dental-office-the-ultimate-list/>

MATISKO, Peter, Jiří BOHÁČEK a Břetislav STROMKO, 2021. *Marketingová strategie a plánování*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 135 s. ISBN 978-80-88330-10-3.

MATOUŠKOVÁ, Ivanka a Eva SEDLATÁ JURÁSKOVÁ, 2017. *Hygienicko-epidemiologický režim zubní a ortodontické ordinace*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-271-0077-4.

MCDONALD, Malcolm, Pennie FROW a Adrian PAYNE, 2011. *Marketing Plans for Services: A Complete Guide*. Third edition, USA: John Wiley & Sons, 495 s. ISBN 978-0-470-97909-9.

MOSER, Homer Ronald, 2008. How Consumers View Dental Advertising: An Empirical Analysis. *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing* [online]. 8(3) [cit. 2022-10-29]. DOI: <https://doi.org/10.1057/jmm.2008.5> Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1057/jmm.2008.5>

MUKHERJEE, Ankit, 2016. *A textbook on Marketing. Everything Sells!*. New Deplhi: Educreation Publishing, 88 s. ISBN 978-1-61813-484-4.

NECKAŘOVÁ, Ivana, © 2021. *Online marketing ve zdravotnictví* [cit. 2022-09-17]. Dostupné z: <https://ivananeckarova.com/online-marketing-ve-zdravotnictvi/>

ONDRIOVÁ, Iveta a Terézia FERTALOVÁ, 2021. *Manažerská etika ve zdravotnické praxi*. Praha: Grada, 104 s. ISBN 978-80-271-1728-4.

Ortodoncie a dentální hygienistka Brno: Pavlína Černochová © 2023 [online]. [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.ortodoncie-cernochova.cz/cs>

Ortodoncie Brno Jiří Jedlička, © 2022 [online]. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://ortodoncie-jedlicka-brno.cz/>

PALOVÁ, Zuzana, 2019. *Řízení nestátních neziskových organizací: Distanční studijní text*. Karviná: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 131 s. ISBN 978-80-7510-380-2.

PLEVOVÁ, Ilona a kol., 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.

POKORNÁ, Andrea, Dana DOLANOVÁ, Veronika ŠTROMBACHOVÁ, Petra BŮŘILOVÁ, Jana KUČEROVÁ a Jan MUŽÍK, 2019. *Management nežádoucích událostí ve zdravotnictví: metodika prevence, identifikace a analýza*. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-271-0720-9.

POLÁŠKOVÁ, Lenka, 2022. *Kompetence leadera školy: Marketingové komunikace v praxi škol*. Praha: Grada, 96 s. ISBN 978-80-271-3229-4.

Poliklinika Břeclav, © 2022. *Lékaři* [online]. [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: <http://www.poliklinika.cz/cs/dospela/zubni-lekari/lekari>

PŘIBOVÁ, Marie, 2010. Jaká je úloha marketingu ve zdravotnictví. In: *MedicalTribune.cz* [online]. [cit. 2022-09-24]. Dostupné z: <https://www.tribune.cz/archiv/jaka-je-uloha-marketingu-ve-zdravotnictvi/>

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

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

PURCAREA, Victor Lorin, Iuliana-Raluca GHEORGHE a Consuela-Madalina GHEORGHE, 2015. Uncovering the Online Marketing Mix Communication for Health Care Services. *Procedia Economics and Finance* [online]. **26**, 1020-1025 [cit. 2022-09-28]. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00925-9. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115009259>

Registr lékařů České republiky, © 2022. *Stomatologické ordinace v okrese Břeclav* [online]. [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: <https://www.registrlekaru.cz/kraj-jihomoravsky/breclav/stomatologie-zubari/>

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

Sorriso dentální klinika, © 2022 [online]. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <http://www.sorriso.cz/>

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

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

STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ, 2010. *Marketing obchodu a služeb: Studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. upravené vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 156 s. ISBN 978-80-7318-927-3.

Stavovský předpis č. 10 České lékařské komory. Etický kodex České lékařské komory, 2007. In: *Česká lékařská komora* [online]. [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: [https://www.lkcr.cz/doc/cms\\_library/10\\_sp\\_c\\_10\\_eticky\\_kodex-100217.pdf](https://www.lkcr.cz/doc/cms_library/10_sp_c_10_eticky_kodex-100217.pdf)

Stomatochirurgie Pavel Trojan, © 2022 [online]. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://stomatologiebreclav.cz/>

Stomatologické centrum Ivo Marek, © 2019. *Výroční zpráva 2018* [online]. Břeclav [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62552295&subjektId=609435&spis=729663>

Stomatologické centrum Ivo Marek, © 2021. *Výroční zpráva 2020* [online]. Břeclav [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67644784&subjektId=609435&spis=729663>

Stomatologické centrum Ivo Marek, © 2022. *Výroční zpráva 2021* [online]. Břeclav [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73253705&subjektId=609435&spis=729663>

Stomma, © 2018 [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: [www.stomma.cz](http://www.stomma.cz)

Svět rovnátek, © 2021 [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.svetrovnatek.cz/>

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.



ŠATERA, Karel a Zdeněk BRODSKÝ, 2014. *Řízení zdravotnických organizací (učební text)*. Pardubice: Střední zdravotnická škola a Obchodní akademie, Rumburk a Univerzita Pardubice, 117 s. ISBN 978-80-86409-43-6.

ŠKRDLANTOVÁ, Martina, 2023. Online večerní školení managementu pro lékaře. In: *Medigenia.cz* [online]. [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: <https://medigenia.cz/skoleni/online-vecerni-skoleni-managementu-pro-lekare-rijen-az-listopad-2023/>

ŠUPÁLEK, Michal, 2016. Stomatologické centrum Stomma: Pacientům nabízíme péči na světové úrovni. In: *Brnenskydenik.cz* [online]. [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: [https://brnensky.denik.cz/reklama\\_region/stomatologicke-centrum-stomma-pacientum-nabizime-peci-na-svetove-urovni-20160304.html](https://brnensky.denik.cz/reklama_region/stomatologicke-centrum-stomma-pacientum-nabizime-peci-na-svetove-urovni-20160304.html)

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

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2018. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-5865-7.

WEINSTEIN, Art a William C. JOHNSON, 2020. *Designing and Delivering Superior Customer Value: Concepts, Cases and Application*. Boca Raton: CRC Press, 400 s. ISBN 978-0-367-23018-0.

Zákony a vyhlášky, 2020. *Česká stomatologická komora* [online]. [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://old.dent.cz/blog/zakony-a-vyhlasky/>

ZLÁMAL, Jaroslav, 2006. *Marketing ve zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 150 s. ISBN 80-7013-441-0.

ŽALUDEK, Adam, 2020. *Management kvality a rizik psychiatrické péče*. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-271-2275-2.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Apod.	A podobně.
Atd.	A tak dále.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
Cca	Cirka, přibližně.
EU	Evropská unie.
CAD/CAM	Computer Aided Design a C. A. Manufacturing.
CRM	Customer Relationship Management.
HDP	Hrubý domácí produkt.
HPP	Hlavní pracovní poměr.
DRG	Diagnosis Related Groups.
IMC	Integrovaná marketingová komunikace.
MHD	Městská hromadná doprava.
např.	Například.
OR	Obchodní rejstřík.
PEST	Analýza politicko-právního, ekonomického, sociálního, technologického prostředí.
PR	Public relations.
RTG	Rentgen.
SEO	Optimalizace pro vyhledávače.
SMS	Služba krátkých textových zpráv.
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným.
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
tis.	Tisíc.
tj.	To je, to jest.
TCO	Total Cost of Ownershit.

TQM	Total quality management.
tzv.	Takzvaný, takzvaně.
WHO	World Health Organization.
WOM	Word of Mouth.
3 D	Trojrozměrný.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Schéma modelu integrované marketingové komunikace (Jakubíková, Vildová, Janeček, Tluchoř, 2019, s. 296) .....	32
Obr. 2 Vnější a vnitřní prostředí firmy (Jakubíková, 2012, s. 118).....	36
Obr. 3 Porterův model pěti sil (Jakubíková, Vildová, Janeček, Tluchoř, 2019, s. 233) .....	38
Obr. 4 Metoda SWOT (Slouka, 2017, s. 74) .....	40
Obr. 5 Logo organizace (Stomma, © 2018) .....	44
Obr. 6 Umístění kliniky Břeclav (Stomma, © 2018).....	52
Obr. 7 Umístění pobočky Hodonín (Mapy.cz, © 2022) .....	53
Obr. 8 Metoda CMP (vlastní zpracování v programu QM for Windows 3).....	112
Obr. 9 Metoda kritické cesty v grafickém vyjádření (vlastní zpracování v programu QM for Windows 3).....	113

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Průměrný počet zaměstnanců a průměrné osobní náklady v letech 2020–2021 (Stomatologické centrum Ivo Marek, © 2022, s. 22) .....	47
Tab. 2 Vybrané ukazatele z účetních závěrek v tis. Kč (Stomatologické centrum Ivo Marek, © 2022, s. 33).....	47
Tab. 3 Orientační ceník zákroků (Stomma, © 2018; vlastní zpracování) .....	50
Tab. 4 Využívání jednotlivých nástrojů marketingové komunikace (vlastní zpracování) ..	56
Tab. 5 Zhodnocení pozitivních a negativních stránek kliniky vyplývajících z PEST analýzy (vlastní zpracování).....	65
Tab. 6 Bodové hodnocení stanovených kritérií (vlastní zpracování) .....	74
Tab. 7 Výsledky hodnocení benchmarkingu (vlastní zpracování) .....	75
Tab. 8 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování).....	79
Tab. 9 Věk respondentů (vlastní zpracování) .....	80
Tab. 10 Dodatečné zdroje využité respondenty v případě doporučení léčby pomocí rovnátek (vlastní zpracování).....	82
Tab. 11 Návštěvnost webových stránek nebo sociálních sítí kliniky Stomma (vlastní zpracování).....	84
Tab. 12 Ochota respondentů investovat do neviditelných rovnátek z důvodu většího komfortu (vlastní zpracování).....	86
Tab. 13 Výhody vnímané respondenty jako rozhodující pro léčbu pomocí neviditelných rovnátek (vlastní zpracování).....	88
Tab. 14 OT analýza příležitostí a hrozeb kliniky (vlastní zpracování).....	90
Tab. 15 SW analýza silných a slabých stránek kliniky (vlastní zpracování).....	91
Tab. 16 Schéma navržené strategie (vlastní zpracování).....	95
Tab. 17 Přijetí zaměstnance na marketingové aktivity (vlastní zpracování) .....	97
Tab. 18 Školení v oblasti marketingové komunikace (vlastní zpracování).....	100
Tab. 19 Reklama zaměřená na propagaci neviditelných rovnátek (vlastní zpracování) ...	102
Tab. 20 Sponzoring (vlastní zpracování) .....	103

Tab. 21 Komunikace prostřednictvím sociálních sítí (vlastní zpracování) .....	106
Tab. 22 Restrukturalizace www stránek (vlastní zpracování) .....	107
Tab. 23 Cenová akce na neviditelná rovnátka (vlastní zpracování) .....	107
Tab. 24 Vysílání reklamního spotu na rádiu Jih (vlastní zpracování) .....	109
Tab. 25 Časový harmonogram projektu marketingové komunikace kliniky Stomma (vlastní zpracování).....	110
Tab. 26 Přehled činností pro vytvoření časové analýzy (vlastní zpracování) .....	111
Tab. 27 Celkové náklady na akční plány č.1–8 (vlastní zpracování) .....	113
Tab. 28 Pravděpodobnost a dopad výskytu rizika označení (vlastní zpracování) .....	114
Tab. 29 Pravděpodobnost a dopad výskytu rizika bodové hodnocení (vlastní zpracování) .....	115
Tab. 30 Matice rizik (vlastní zpracování).....	116
Tab. 31 Spokojenost s kvalitou zubů (vlastní zpracování) .....	142
Tab. 32 Ochota pacientů podstoupit ortodontickou léčbu (vlastní zpracování) .....	143
Tab. 33 Setkání s pojmem neviditelná rovnátka (vlastní zpracování).....	143
Tab. 34 Informovanost o možnosti léčbě neviditelnými rovnátky (vlastní zpracování) ...	144
Tab. 35 Preference typu rovnátek (vlastní zpracování) .....	144
Tab. 36 Výhody vnímané jako rozhodující pro léčbu pomocí neviditelných rovnátek (vlastní zpracování).....	145
Tab. 37 Dodatečné zdroje použité v případě doporučení léčby pomocí rovnátek (vlastní zpracování).....	146
Tab. 38 Ochota investovat do neviditelných rovnátek z důvodu většího komfortu (vlastní zpracování).....	148
Tab. 39 Možnost splátek při léčbě pomocí neviditelných rovnátek (vlastní zpracování) .	149
Tab. 40 Rozhodující hodnota při výběru rovnátek (vlastní zpracování) .....	149
Tab. 41 Spokojenost se službami kliniky Stomma (vlastní zpracování) .....	150
Tab. 42 Návštěvnost webových stránek nebo sociálních sítí kliniky Stomma (vlastní zpracování).....	151

Tab. 43 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování).....	151
Tab. 44 Věk respondentů (vlastní zpracování) .....	152

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR dle věku a pohlaví (Česká stomatologická ročenka 2021, 2022) .....	64
Graf 2 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování) .....	79
Graf 3 Věk respondentů (vlastní zpracování) .....	80
Graf 4 Setkání s pojmem neviditelná rovnátka (vlastní zpracování) .....	81
Graf 5 Informovanost o možnosti léčby neviditelnými rovnátky (vlastní zpracování) .....	81
Graf 6 Dodatečné zdroje použité v případě doporučení léčby pomocí rovnátek (vlastní zpracování) .....	83
Graf 7 Ochota investovat do neviditelných rovnátek z důvodu většího komfortu (vlastní zpracování) .....	85
Graf 8 Výhody vnímané jako rozhodující pro léčbu pomocí neviditelných rovnátek (vlastní zpracování) .....	87
Graf 9 Preference typu rovnátek (vlastní zpracování) .....	145
Graf 10 Výhody vnímané jako rozhodující pro léčbu pomocí neviditelných rovnátek (vlastní zpracování) .....	146
Graf 11 Dodatečné zdroje použité v případě doporučení léčby pomocí rovnátek (vlastní zpracování) .....	147
Graf 12 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování) .....	152
Graf 13 Věk respondentů (vlastní zpracování) .....	152



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Vyhodnocení dotazníkového šetření

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Klencová a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia, obor Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma: Projekt marketingové komunikace stomatologické kliniky Stomma, s.r.o. Cílem dotazníku je zjistit povědomí pacientů o možnosti ortodontické léčby pomocí neviditelných rovnátek a ochotu pacientů investovat do kvalitnější péče o zuby.

Dotazník je anonymní, při vyplňování vyberte prosím vždy jednu nabízenou odpověď, pokud není uvedeno jinak.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem Michaela Klencová

1. Jste spokojen/a s kvalitou Vašich zubů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Byl/a byste ochoten/na podstoupit ortodontickou léčbu (léčbu pomocí rovnátek) v případě potřeby?

- Ano
- Ne
- Nevím

3. Setkal/a jste se někdy s pojmem neviditelná rovnátka (průhledné neviditelné fólie)?

(Pokud jste odpověděli ne nebo nevím, prosím přejděte na otázku č. 5)

- Ano
- Ne
- Nevím

4. Informoval Vás někdy ošetřující zubní lékař, dentální hygienistka nebo jiný specialista o možnostech léčby pomocí neviditelných rovnátek?
- Ano
    - a. U mě
    - b. U dítěte
  - Ne
  - Nevím
5. Jaký typ rovnátek byste preferoval/a v případě, pokud byste se rozhodl/a pro léčbu pomocí rovnátek?
- Fixní rovnátka – kovové zámky na zubech, bez možnosti sejmutí
  - Neviditelná rovnátka – neviditelné plastové fólie, možnost sejmutí kdykoliv
  - Nejsem rozhodnut/a
6. Jakou výhodu vnímáte jako rozhodující pro léčbu pomocí neviditelných rovnátek? (Je možné vybrat více možností)
- Neviditelné
  - Snímatelné
  - Snadné čištění
  - Minimální omezení při jídle
  - Méně kontrol u lékaře
7. Jaké dodatečné zdroje informací byste použil/a v případě, kdyby Vám lékař doporučil léčbu pomocí rovnátek? (Je možné vybrat více možností)
- Webové stránky kliniky
  - Sociální sítě
    - a. Facebook
    - b. Instagram
    - c. Twitter
  - Noviny, časopisy

- Televize
- Diskusní fóra
- Reference rodiny a známých
- Pouze informace od lékaře
- Jiné, uveďte:

.....

8. Byl/a byste ochoten/na investovat do neviditelných rovnátek z důvodu většího komfortu? (Výhody: neviditelné, pohodlné, snímatelné, snadné čištění, minimální omezení při jídle, méně kontrol u lékaře)

- Ano, bez ohledu na cenu
- Ne
- V závislosti na ceně
  - a. 40 000 – 50 000 Kč
  - b. 51 000 – 60 000 Kč
  - c. 61 000 – 70 000 Kč
  - d. 71 000 – 80 000 Kč
  - e. 81 000 – 90 000 Kč

9. Uvítal/a byste při léčbě pomocí neviditelných rovnátek možnost splátek?

- Ano
- Ne
- Nevím

10. Co by bylo pro Vás při výběru typu rovnátek rozhodující? Seřadte dle důležitosti (1 – nejvíce důležité, 4 – nejméně důležité)

- Cena: .....
- Komfort: .....
- Rychlost léčby: .....
- Estetika: .....

11. Jste celkově spokojen/na se službami kliniky Stomma?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Co vnímáte jako největší přednosti a nedostatky kliniky Stomma?

Přednosti:

.....  
.....  
.....

Nedostatky:

.....  
.....  
.....

13. Navštívil/a jste někdy webové stránky nebo sociální sítě kliniky Stomma?

- Ano
  - a. Facebook
  - b. Instagram
  - c. Webové stránky kliniky
- Ne

14. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

15. Kolik je Vám let?

- 18–34 let
- 35–49 let
- 50–64 let
- 65 a více let

## PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

### Otázka č. 1 – Jste spokojen/na s kvalitou Vašich zubů?

První otázka (Tab. 31) zjišťovala, zda jsou respondenti spokojeni s kvalitou zubů. Tato otázka byla pouze informativní a nebyla důležitá pro výsledky dotazníkového šetření. Celkem 29 respondentů (28,7 %) uvedlo odpověď „ano“, 47 respondentů (46,5 %) označilo odpověď „spíše ano“. Zbýlých 20 dotazovaných (19,8 %) uvedlo, že spíše nejsou spokojeni s kvalitou zubů a 5 dotazovaných (5 %) uvedlo, že nejsou spokojeni.

Tab. 31 Spokojenost s kvalitou zubů (vlastní zpracování)

Odpovědi	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Ano	29	28,7 %
Spíše ano	47	46,5 %
Spíše ne	20	19,8 %
Ne	5	5,0 %
<b>CELKEM</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

### Otázka č. 2 – Byl/a byste ochoten/na podstoupit ortodontickou léčbu (léčbu pomocí rovnátek) v případě potřeby?

Další otázka č. 2 se zaměřovala na ochotu pacientů postoupit léčbu pomocí rovnátek v případě potřeby (Tab. 32). Největší zastoupení představovala skupina pacientů, kteří by byly ochotni ortodontickou léčbu podstoupit, tuto odpověď označilo celkem 73 respondentů (72,3 %), 18 pacientů by dle dotazníkového šetření nebylo ochotných léčbu podstoupit, tj. (17,8 %). Variantu nevím označilo 10 respondentů (9,9 %).

Tab. 32 Ochota pacientů podstoupit ortodontickou léčbu (vlastní zpracování)

Odpovědi	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Ano	73	72,3 %
Ne	18	17,8 %
Nevím	10	9,9 %
<b>CELKEM</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

**Otázka č. 3 – Setkal/a jste se někdy s pojmem neviditelná rovnátka (průhledné neviditelné fólie)? (Pokud jste odpověděli ne nebo nevím, prosím přejděte na otázku č. 5)**

Cílem otázky č. 3 (Tab. 33) bylo odhalit, zda se již pacienti setkali s pojmem neviditelná rovnátka. 74 pacientů (73,3 %) se s tímto termínem již setkalo, 24 respondentů (23,8 %) pojem nezná a 3 respondenti (2,9 %) nevěděli, zda pojem neviditelná rovnátka někdy slyšeli.

Tab. 33 Setkání s pojmem neviditelná rovnátka (vlastní zpracování)

Odpovědi	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Ano	74	73,3 %
Ne	24	23,8 %
Nevím	3	2,9 %
<b>CELKEM</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

**Otázka č. 4 – Informoval Vás někdy ošetřující zubní lékař, dentální hygienistka nebo jiný specialista o možnostech léčby pomocí neviditelných rovnátek?**

Na další otázku (Tab. 34) odpovídali pouze pacienti, kteří v předchozí otázce č. 3 odpověděli, že se s pojmem neviditelná rovnátka setkali, jednalo se o 73 pacientů (72,3 %). Celkem 24 respondentů z 73 bylo informováno o možnosti léčby pomocí neviditelných rovnátek, konkrétně 18 (24,7 %) u sebe a 6 (8,2 %) u svého dítěte. Přesně 46 pacientů (63,0 %) nebylo o této možnosti informováno a 3 dotazující (4,1 %) si nevzpomínají.

Tab. 34 Informovanost o možnosti léčbě neviditelnými rovnátky (vlastní zpracování)

<b>Odpovědi</b>		<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	U mě	18	24,7 %
	U dítěte	6	8,2 %
Ne		46	63,0 %
Nevím		3	4,1 %
<b>CELKEM</b>		<b>73</b>	<b>100 %</b>

**Otázka č. 5 – Jaký typ rovnátek byste preferoval/a v případě, pokud byste se rozhodl/a pro léčbu pomocí rovnátek?**

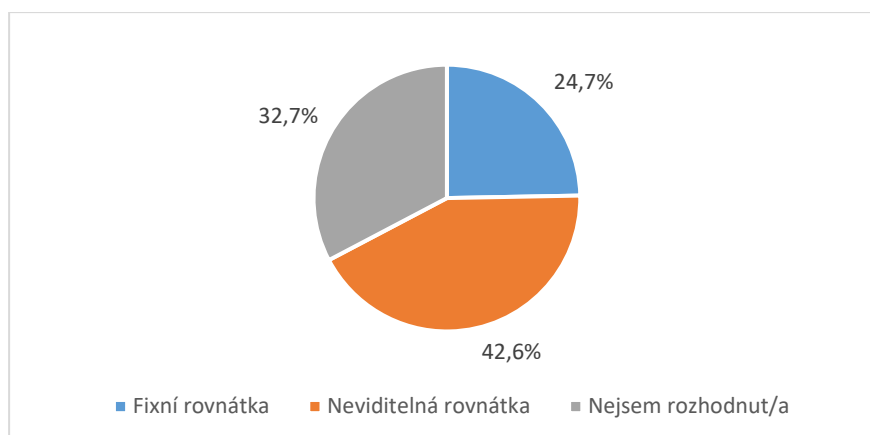
Otázka odkrývala, jaký typ rovnátek by respondenti preferovali v případě potřeby (Tab. 35). Nejvíce respondentů, tj. 43 (42,6 %) by preferovalo neviditelná rovnátka, 25 (24,7 %) dotazovaných by upřednostnilo fixní rovnátka. Větší část tvořili také pacienti, kteří nejsou rozhodnuti, jaký typ rovnátek by preferovali, jedná se o 33 (32,7 %) účastníků dotazníkového šetření.

Tab. 35 Preference typu rovnátek (vlastní zpracování)

<b>Odpovědi</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Fixní rovnátka	25	24,7 %
Neviditelná rovnátka	43	42,6 %
Nejsem rozhodnut/a	33	32,7 %
<b>CELKEM</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>



Graf 9 Preference typu rovnátek (vlastní zpracování)



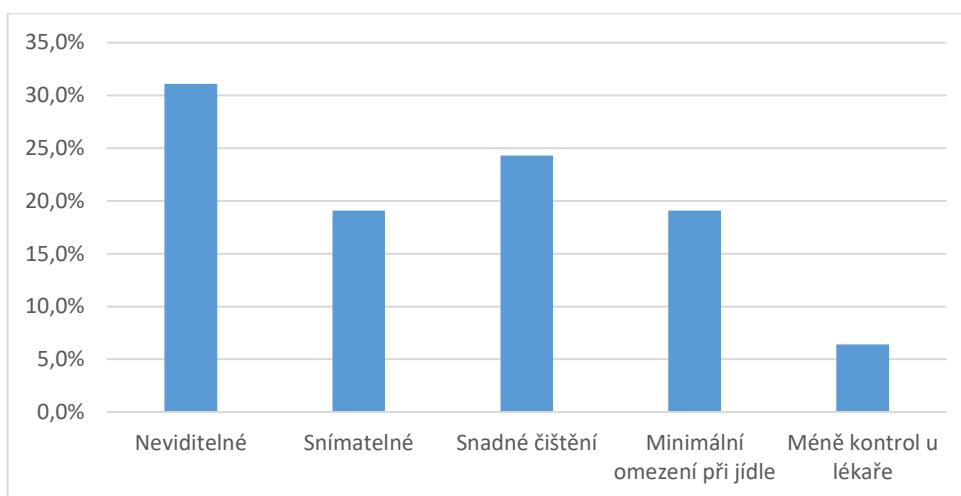
**Otázka č. 6 – Jakou výhodu vnímáte jako rozhodující pro léčbu pomocí neviditelných rovnátek? (Je možné vybrat více možností)**

Následující otázka č. 6 (Tab. 36) se snažila zjistit, jaké výhody vnímají respondenti jako rozhodující pro léčbu pomocí rovnátek. Bylo možné zvolit více odpovědí, relativní četnost se vztahuje k celkovému počtu respondentů tj. 101, kteří zvolili dohromady 235 odpovědí, tedy 100 %. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že největší výhodou je pro respondenty neviditelnost, danou odpověď zvolilo 73 dotazovaných (31,1 %). Na druhém místě bylo pro respondenty rozhodující snadné čištění v počtu 57 odpovědí (24,3 %), třetí místo zaujímá možnost sejmutí a minimální omezení při jídle, kterou označilo 45 pacientů (19,1 %). Pro nejméně dotazovaných, tedy 15 (6,4 %) je rozhodující méně kontrol u lékaře.

Tab. 36 Výhody vnímané jako rozhodující pro léčbu pomocí neviditelných rovnátek (vlastní zpracování)

Odpovědi	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Neviditelné	73	31,1 %
Snímatelné	45	19,1 %
Snadné čištění	57	24,3 %
Minimální omezení při jídle	45	19,1 %
Méně kontrol u lékaře	15	6,4 %
<b>CELKEM</b>	<b>235</b>	<b>100 %</b>

Graf 10 Výhody vnímané jako rozhodující pro léčbu pomocí neviditelných rovnátek  
(vlastní zpracování)



**Otázka č. 7 – Jaké dodatečné informace byste použil/a v případě, kdyby Vám lékař doporučil léčbu pomocí rovnátek? (Je možné vybrat více možností)**

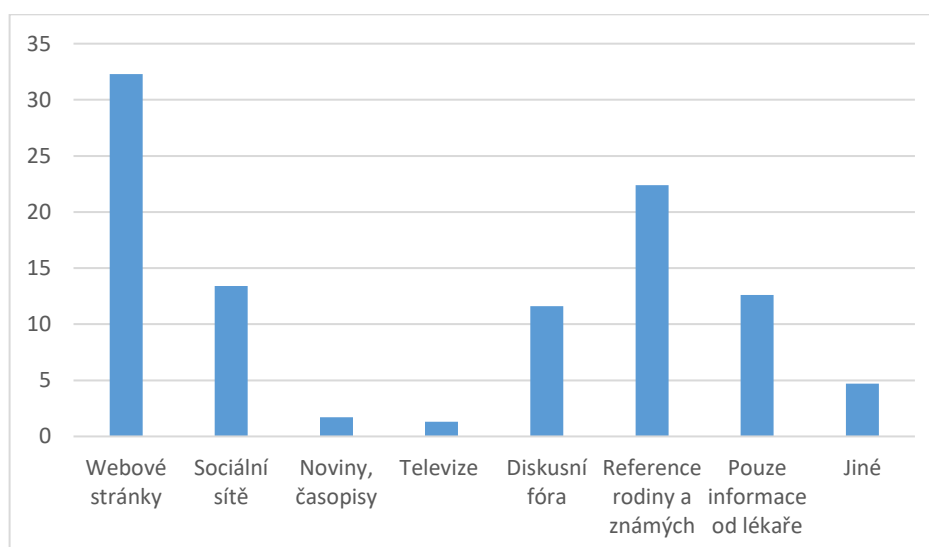
Cílem otázky č. 7 (Tab. 37) bylo zjistit, jaké dodatečné zdroje informací by použili pacienti v případě, kdyby jim ošetřující lékař doporučil léčbu pomocí rovnátek. Nejvíce respondentů, přesně 75 (32,3 %) uvedlo webové stránky kliniky, druhou početnou odpovědí byly reference rodiny a známých 52 (22,4 %). Na třetím místě respondenty uvedli sociální sítě, dohromady 13,4 %, z toho 18 respondentů by využilo Facebook (7,8 %) a 13 respondentů Instagram (5,6 %). Sociální síť Twitter neoznačil žádný z dotazovaných pacientů (0,0 %). 29 (12,6 %) pacientů uvedlo, že by se informovali pouze od lékaře, 27 (11,6 %) pacientů by použilo diskusní fóra. Odpověď jiné uvedlo celkem 11 respondentů (4,7 %), kteří doplňovali například internet, YouTube, webové stránky jiných klinik, média, Google.cz nebo odborné www stránky. Možnost noviny, časopisy zvolili jen 4 dotazovaní (1,7 %), na posledním místě byla televize s absolutní četností 3 a relativní četností 1,3 %.

Tab. 37 Dodatečné zdroje použité v případě doporučení léčby pomocí rovnátek  
(vlastní zpracování)

Odpovědi	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Webové stránky kliniky	75	32,3 %

Odpovědi		Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Sociální sítě 31 (13,4 %)	Facebook	18	7,8 %
	Instagram	13	5,6 %
	Twitter	0	0,0 %
Noviny, časopisy		4	1,7 %
Televize		3	1,3 %
Diskusní fóra		27	11,6 %
Reference rodiny a známých		52	22,4 %
Pouze informace od lékaře		29	12,6 %
Jiné		11	4,7 %
<b>CELKEM</b>		<b>232</b>	<b>100 %</b>

Graf 11 Dodatečné zdroje použité v případě doporučení léčby pomocí rovnátek  
(vlastní zpracování)



**Otázka č. 8 – Byl/a byste ochoten/na investovat do neviditelných rovnátek z důvodu většího komfortu? (Výhody: neviditelné, pohodlné, snímatelné, snadné čištění, minimální omezení při jídle, méně kontrol u lékaře)**

Další otázka (Tab. 38) mapovala ochotu pacientů investovat do neviditelných rovnátek z důvodu většího komfortu. Nejčtenější odpovědí 57 (56,4 %) byla odpověď v závislosti na ceně, odpovědi ano, bez ohledu na cenu, a ne měli stejnou absolutní četnost 22 (21,8 %). Na otázku v závislosti na ceně nejvíce respondentů zaznamenalo cenové rozmezí od 40 000 do 50 000 Kč, tedy 21 respondentů (20,8 %), 18 respondentů (17,8 %) uvedlo cenové rozpětí 61 000 – 70 000 Kč. Dále pak 15 (14,9 %) dotazovaných označilo odpověď 51 000 – 60 000 Kč a nejmenší počet respondentů, konkrétně 2 (1,9 %) uvedlo odpověď 81 000 – 90 000 Kč. Pouze 1 respondent (1 %) uvedl 71 000 – 80 000 Kč.

Tab. 38 Ochota investovat do neviditelných rovnátek z důvodu většího komfortu  
(vlastní zpracování)

Odpovědi		Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Ano, bez ohledu na cenu		22	21,8 %
Ne		22	21,8 %
V závislosti na ceně 57 (56,4 %)	40 000 – 50 000 Kč	21	20,8 %
	51 000 – 60 000 Kč	15	14,9 %
	61 000 – 70 000 Kč	18	17,8 %
	71 000 – 80 000 Kč	1	1 %
	81 000 – 90 000 Kč	2	1,9 %
<b>CELKEM</b>		<b>101</b>	<b>100 %</b>

**Otázka č. 9 – Uvítal/a byste při léčbě pomocí neviditelných rovnátek možnost splátek?**

Tato otázka (Tab. 39) se zabývala zjištěním, zda by pacienti při léčbě pomocí neviditelných rovnátek uvítali možnost splátek. Více jak polovina pacientů 63 (62,4 %) odpověděla,

že by tuto možnost uvítali, stejný počet respondentů, přesně 19 (18,8 %) označilo odpověď ne i nevím.

Tab. 39 Možnost splátek při léčbě pomocí neviditelných rovnátek (vlastní zpracování)

Odpovědi	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Ano	63	62,4 %
Ne	19	18,8 %
Nevím	19	18,8 %
<b>CELKEM</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

**Otázka č. 10 – Co by bylo pro Vás při výběru typu rovnátek rozhodující? Seřad'te dle důležitosti (1 – nejvíce důležité, 4 – nejméně důležité)**

Odlišnou otázkou od ostatních byla otázka č. 10 (Tab. 40), kde bylo hlavním úkolem respondentů seřadit, co by bylo pro ně při výběru rovnátek rozhodující. Nejdříve byl proveden součet všech odpovědí respondentů, kteří označili na prvním místě cenu, na druhém místě komfort, na třetím rychlost léčby a na čtvrtém místě estetiku. Následně byl vypočítán aritmetický průměr a stanoveno pořadí důležitosti. Z výsledků vyplynulo, že by byl pro pacienty nejdůležitější komfort, na 1. místě. Dle aritmetického průměru na 2. místě cena, 3. místo zaujímala rychlost léčby a 4. místo pak estetika.

Tab. 40 Rozhodující hodnota při výběru rovnátek (vlastní zpracování)

Rozhodující hodnota	Bodové hodnocení					
	1	2	3	4	Průměr	Pořadí
Cena	38	20	23	20	<b>2,25</b>	<b>2.</b>
Komfort	27	40	24	10	<b>2,17</b>	<b>1.</b>
Rychlost léčby	26	26	24	25	<b>2,48</b>	<b>3.</b>
Estetika	10	15	30	46	<b>3,11</b>	<b>4.</b>

### **Otázka č. 11 – Jste celkově spokojen/na se službami kliniky Stomma?**

Otázka č. 11 (Tab. 41) byla v dotazníku zahrnuta za účelem zjištění spokojenosti pacientů se službami kliniky Stomma. Celkem 84 (83,2 %) respondentů uvedlo, že jsou se službami spokojeni a 17 (16,8 %) respondentů uvedlo odpověď spíše ano. Žádný respondent neoznačil, že se službami je nespokojen nebo spíše nespokojen (0,0 %).

Tab. 41 Spokojenost se službami kliniky Stomma (vlastní zpracování)

<b>Odpovědi</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	84	83,2 %
Spíše ano	17	16,8 %
Spíše ne	0	0,0 %
Ne	0	0,0 %
<b>CELKEM</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

### **Otázka č. 12 – Co vnímáte jako největší přednosti a nedostatky kliniky Stomma?**

Další odlišnou otázkou od ostatních byla otevřená otázka č. 12, kde měli pacienti kliniky Stomma doplnit, jaké jsou dle jejich názoru největší přednosti a nedostatky kliniky. Z celkového počtu 101 respondentů na otázku odpovědělo 84 dotazovaných. Nejčastěji uvedenými přednostmi byly profesionální přístup, moderní vybavení, komfort, milý personál, příjemné prostředí, kvalita poskytované péče a odbornost. Někteří pacienti uvedli také minimální čekací doba v čekárně, blízkost bydliště, mezioborová spolupráce, rychlé objednání, zajištění zubního lékaře při odchodu stávajícího, časová přesnost, připomínkové SMS a bezbolestné ošetření. V rámci nedostatků bylo nejvíce zmiňováno chybějící parkoviště, delší čekací doby u praktických zubních lékařů, vyšší ceny za ošetření. Dále pak výměna lékaře a méně osobní přístup.

### **Otázka č. 13 – Navštívil/a ještě někdy webové stránky nebo sociální síť kliniky Stomma?**

Cílem uzavřené otázky č. 13 (Tab. 42) bylo zjistit, zda respondenti někdy navštívili webové stránky nebo sociální síť kliniky Stomma. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 87 (72,5 %) respondentů je navštívilo a 33 (27,5 %) respondentů ne. Nejvíce respondentů

navštívilo www stránky kliniky Stomma, tj. 63 (52,5 %), méně pak 13 respondentů (10,8 %) Facebook a 11 respondentů (9,2 %) navštívilo Instagram.

Tab. 42 Návštěvnost webových stránek nebo sociálních sítí kliniky Stomma  
(vlastní zpracování)

Odpovědi		Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Ano 87 (72,5 %)	Facebook	13	10,8 %
	Instagram	11	9,2 %
	Webové stránky kliniky	63	52,5 %
Ne		33	27,5 %
<b>CELKEM</b>		<b>120</b>	<b>100 %</b>

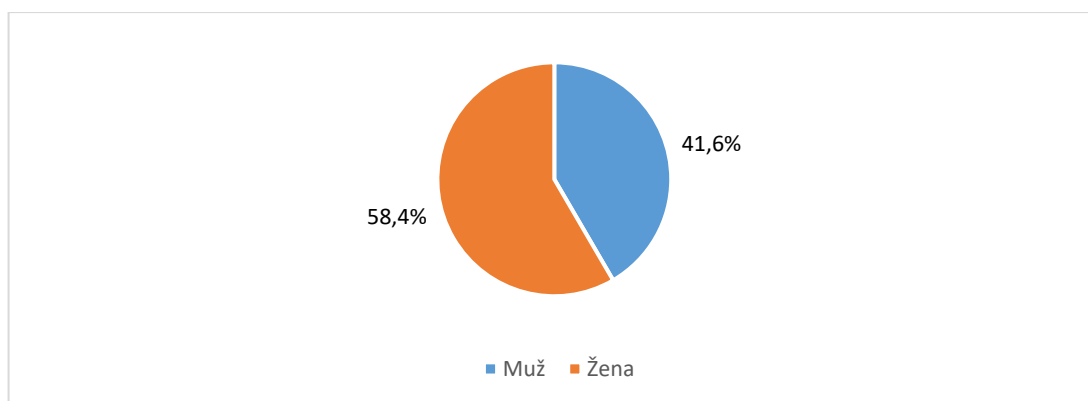
#### Otázka č. 14 – Jaké je Vaše pohlaví?

Předposlední otázka (Tab. 43) zjišťovala pohlaví respondentů. Z celkového počtu 101 respondentů se šetření účastnilo 59 žen (58,4 %) a 42 mužů (41,6 %).

Tab. 43 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Odpovědi	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Žena	59	58,4 %
Muž	42	41,6 %
<b>CELKEM</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

Graf 12 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)



### Otázka č. 15 – Kolik je Vám let?

Poslední otázka (Tab. 44) se zabývala věkem respondentů kliniky Stomma. Největší počet respondentů byl ve věkovém rozmezí 18–34 let, celkem 38 (37,6 %). Ve věku od 35–49 let odpovídalo 34 respondentů (33,7 %). Od 50 do 64 let se dotazníkového šetření účastnilo 22 respondentů a nejmenší zastoupení 7 (6,9 %) měli respondenti od 65 a více let.

Tab. 44 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Odpovědi	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
18–34 let	38	37,6 %
35–49 let	34	33,7 %
50–64 let	22	21,8 %
65 a více let	7	6,9 %
<b>CELKEM</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

Graf 13 Věk respondentů (vlastní zpracování)

