

# **Analýza marketingových aktivit Zdravotního střediska Slušovice**

Petr Štach

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav managementu  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr ŠTACH**  
Osobní číslo: **L09133**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza marketingových aktivit Zdravotního střediska Slušovice**

Zásady pro vypracování:

1. Objasněte problematiku marketingu, strategického marketingového řízení a marketingových aktivit zdravotnických zařízení
2. Charakterizujte Zdravotní středisko Slušovice včetně zdravotnických služeb, které poskytuje
3. Analyzujte současný stav aktivit tohoto zdravotnického zařízení
4. Navrhněte zdokonalení současného stavu marketingových aktivit Zdravotního střediska Slušovice

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1

[2] EXNER, L., RAITER, T., STEJSKALOVÁ, D. Strategický marketing zdravotnických zařízení. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 188s. ISBN 80-86419-73-8.

[3] SOUČEK, Z., BURIAN, J. Strategické řízení zdravotnických zařízení. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 196s. ISBN 80-86946-18-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce:

**30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

  
Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.  
pověřená děkanka



  
Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.  
ředitel ústavu

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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 – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem 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,

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

V Uherském Hradišti dne ..... 14. 12. 2010 .....

.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce na téma „Analýza marketingových aktivit Zdravotního střediska Slušovice“ je provedení analýzy současného stavu aktivit Zdravotního střediska Slušovice a následně je navrženo zdokonalení marketingových aktivit u tohoto zařízení. Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická a objasňuje základní poznatky o marketingu, strategickém marketingovém řízení a marketingových aktivitách zdravotnických zařízení. Druhá část je praktická a zabývá se provedením průzkumu stupně spokojenosti pacientů a zjištění případných služeb, které zdravotní středisko postrádá. Na základě těchto výsledků je provedeno doporučení na zlepšení současné situace.

Klíčová slova:

Marketing, strategické marketingové řízení, marketingové aktivity zdravotnických zařízení, průzkum spokojenosti pacientů, služby

## **ABSTRACT**

The subject of my bachelor's thesis, themed The analysis of marketing activities of Slušovice Health Centre, is fulfillment of its current status analysis with following suggestion of marketing activities improvement in this facility. This bachelor thesis is divided into two parts. First part is theoretical and clarifies basic facts about marketing, strategic marketing management and activities in medical facilities. Second part is practical and deal with research fulfillment of patient's satisfaction level and finding other services that are missing in Health Center. There is the recommendation of improving of current situation on the base of these results.

Keywords:

Marketing, strategic marketing management, marketing activities of Health Center, patients satisfaction research, services

Děkuji doc. Ing. Josefu Kubíkovi CSc., za pomoc a odborné vedení při tvorbě mé bakalářské práce, které bylo pro mne velkým přínosem. Dále děkuji MUDr. Boženě Brožové a skupině lékařů ze Zdravotního střediska Slušovice za poskytnuté materiály a odborné rady pro zpracování mé bakalářské práce. Velký dík patří respondentům za čas strávený s vyplňováním dotazníků.

„Člověk zůstává mladý, pokud je ještě schopen učit se získávat nové vlastnosti a snášet odlišné názory ostatních.“

(Marie von Ebner - Eschenbachová)

# OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST .....	8
1 POJETÍ MARKETINGU A JEHO ZÁKLADNÍ POJMY .....	9
1.1 PODSTATA MARKETINGU .....	9
1.2 KLÍČOVÉ POJMY, KTERÉ JSOU ZAPOTŘEBÍ K POCHOPENÍ PROBLEMATIKY .....	9
2 SLUŽBY .....	13
2.1 VÝVOJ MARKETINGU SLUŽEB.....	13
2.2 POVAHA SLUŽEB.....	14
2.3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB .....	15
3 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	23
3.1 PODSTATA A CÍLE MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ.....	23
3.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZDRAVOTNICKÝCH ZAŘÍZENÍ.....	24
3.3 ARZENÁL SOUČASNÉHO MARKETINGOVÉHO STRATÉGA ZDRAVOTNICKÝCH ZAŘÍZENÍ.....	26
3.3.1 Nejčastější otázky týkající se zdravotní péče .....	32
3.3.2 Marketingové implementační desatero zdravotnického zařízení.....	34
3.4 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI .....	34
II. PRAKTICKÁ ČÁST .....	36
4 STRUKTURA ZDRAVOTNÍHO STŘEDISKA .....	37
5 CHARAKTERISTIKA ZDRAVOTNÍHO ZAŘÍZENÍ.....	40
5.1 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI PACIENTŮ .....	40
5.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....	40
5.3 MOŽNOST VYUŽITÍ MARKETINGU PRO DALŠÍ CHOD ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ.....	51
5.4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	53
ZÁVĚR .....	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	58
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	59
SEZNAM GRAFŮ.....	60
SEZNAM TABULEK.....	61

## ÚVOD

O smyslu a přínosech marketingu pro česká zdravotnická zařízení se často pochybuje. Z argumentů, které manažeři zdravotnických zařízení uvádějí, často zaznívá, že je na něj ještě brzy, že je třeba vyřešit základní problémy a že zdravotnictvím hýbou jiné problémy, než je marketing. Avšak není to pravda. [8]

Téma „Analýza marketingových aktivit Zdravotního střediska Slušovice“ jsem si zvolil z důvodu rozšíření vědomostí z oblasti marketingu a zdravotnictví (obzvláště zdravotnických služeb, které se ve Zdravotním středisku Slušovice nacházejí). Byla mi nabídnuta odborná pomoc a dostupné materiály, které použiji k vypracování bakalářské práce. Na základě těchto dokumentů mohu vypracovat organizační strukturu, podle které se budu dále orientovat při zpracování praktické části.

Marketing ve zdravotnictví se u nás poprvé objevil až po roce 1989. Ve vyspělých státech je běžné, že moderní zdravotnická zařízení nemohou fungovat bez kvalitního marketingu. Ale i u nás se v posledních letech začíná spojovat marketing se zdravotnictvím. Jednotliví lékaři si přejí, aby pacienti byli spokojeni s vykonanou prací a aby měli příjemný pocit z prostředí ordinace, čekárny a služeb. Nesmíme zapomenout na příjemné vystupování zdravotníků, pochopení individuality a potřeb každého pacienta a dalších aspektů, které jsou pro pacienty velmi důležité. Docílí se tím, že lékaři a sestry budou mít dobrý pocit z vykonané práce a dostatek spokojených pacientů, kteří jim budou vytvářet reklamu. Navíc u placených služeb, jako např. masáže, ošetření vektorem, je velmi důležitý velký počet klientů.

Cílem mé bakalářské práce je zjištění stupně spokojenosti pacientů navštěvujících Zdravotní středisko Slušovice a případných služeb, které ve zdravotním středisku pacienti postrádají. Tyto informace se budu snažit zjistit průzkumem, který provedu pomocí dotazníkového šetření. Po vyhodnocení dotazníku použiji takto zjištěné informace k vlastnímu návrhu a doporučení.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 POJETÍ MARKETINGU A JEHO ZÁKLADNÍ POJMY

Marketing je celek aktivit s cílem předvídat, zjišťovat a uspokojovat potřeby zákazníka a klást na ně důraz. Cílem podniku je realizovat takový zisk, který bude pro něho přijatelný. Dobré podnikání spočívá ve schopnosti přizpůsobení se měnícím se podmínkám fungování trhu, ale i působení aktivně na dynamický vztah mezi nabídkou a poptávkou.

## 1.1 Podstata marketingu

Podstatou marketingu je snaha o nalezení rovnováhy mezi zájmy podnikatelského subjektu a zákazníka. Zákazník je klíčovým bodem každé marketingové úvahy, na základě které se vykoná následné marketingové rozhodnutí. Existuje řada definic, které vystihují marketing, ale ve většině případů mají tyto společné prvky:

- ucelený soubor činností, celkový proces nikoliv jen fragmentovaný komplex jednotlivých činností
- nalezení problému zákazníka, následného pochopení a nabídnutí řešení
- proces marketingu začíná odhadnutím potřeby a následně vytvořením představy o jednotlivých produktech až k uspokojení potřeby zákazníka
- spokojenost zákazníka úzce souvisí s prodejem a úspěšným podnikáním
- marketing je úzce spojen se směnou

Marketing lze tedy například definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace. [1]

## 1.2 Klíčové pojmy, které jsou zapotřebí k pochopení problematiky

**Potřeba** je nepříjemně pociťovaný stav napětí, který vyvolává činnosti k odstranění tohoto nedostatku, ale i přebytku, jenž zapříčiňuje tento nepříjemný stav. Potřeby jsou ekonomické, neekonomické, vrozené, naučené, konečné a výrobní.

**Požadavek** je vyjádření subjektivního stavu a lze jej chápat jako pociťovanou potřebu formovanou např. určitou osobní zkušeností, kulturou či osobními rysy jednotlivce. Potřeba obléci se může vyústit v požadavek opatřit si poslední výkřik módy značky Chanel

v požadavek vlastnit střízlivý konfekční oblek či uspokojit svou potřebu obléci se v second handu. [1]

Hlavní rozdíl mezi potřebou a požadavkem je v tom, že umožňuje vyvrátit zpochybňování marketingu ve smyslu, že marketing vytváří potřeby a v určitém směru nutí kupovat to, co nepotřebujeme. Je však zřejmé, že marketing spíše ovlivňuje požadavky spolu s ostatními sociálními mechanismy. Snaží se navrhovat a nabízet. Spotřebitelé nabízí myšlenku, že pokud si koupí daný výrobek dané značky, získá určitou společenskou prestiž. Marketing se snaží dále působit na poptávku tím, že výrobek činí přitažlivějším a dostupnějším.

**Nabídka** je část dodavatelských zdrojů, které jsou určeny k uspokojení poptávky prostřednictvím směny na trhu.

**Poptávka** je určitá část potřeb, která se snaží realizovat prostřednictvím směny na trhu. Rozsah poptávky je dán kupní silou a ochotou nakoupit. Odpovídá celkovému množství požadovaných konkrétních produktů. Je ovlivněna řadou faktorů. Patří k nim cena výrobku, služby, změna cen substitutů a komponentů, vkus, preference, zvyky, změna výše příjmů.

**Trh** je místo, kde se střetává nabídka s poptávkou.

Druhy trhů:

- potenciální trh - celek spotřebitelů, kteří mohou nebo mají projevit o určitý produkt zájem
- aktuální trh - soubor spotřebitelů, kteří již nakupují produkt
- cílový trh - ta část trhu, kterou se podnik rozhodl získat

Velikost trhu závisí na počtu kupujících schopných reagovat na danou nabídku a splňující tři základní podmínky:

- zájem o určité zboží
- nakoupení výrobku
- disponibilní prostředky

**Směna** je proces, v němž se mění majitel zboží.

Druhy směny:

- *transakce (peněžní)* - záměna zboží za peníze
- *naturální směna* - směna zboží za zboží
- *transfer* - kdy jeden subjekt předá jinému subjektu něco, aniž by za to obdržel něco hmotného (dar, příspěvek)

**Podnikatelská koncepce** vyjadřuje obecně určitou filozofii podnikatelského myšlení, určitý přístup k tomu, jak na trhu dosáhnout co nejefektivněji stanovených cílů. Můžeme na nich dokumentovat posun, který probíhal v moderním marketingovém způsobu řízení.

Typy koncepcí: prodejní, výrobní, výrobová, marketingová, sociální marketingová

Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitel je pasivní a zpravidla je ke koupi přemluven, respektive stimulován pomocí velmi aktivního, v některých případech až agresivního prodeje. Tato koncepce se zaměřuje na potřeby prodávajícího. Cílem je prodat to, co je již vyrobeno.

Výrobní koncepce je postavena na předpokladu, že zákazník dává přednost levnějším a snadněji dostupnějším výrobkům. Výrobce se snaží především zaměřovat na zvýšený objem produkce dosahováním nižších nákladů než konkurence a široké pokrytí trhu. Výrobní koncepce je zaměřena na potřeby výrobce.

Výrobová koncepce vychází z předpokladu, že zákazník při nákupu dává přednost kvalitě před cenou. Podnikatel se soustřeďuje na to, aby výrobek splňoval kvalitativní parametry, popř. výjimečnost.

Marketingová koncepce je zaměřena na trvalou orientaci zákazníka a jeho potřeby. Uspokojení potřeby zákazníka je trvalým zájmem a hlavní prioritou podnikatelského subjektu. Tato koncepce nutí podnikatele uznat suverenitu zákazníka. Tímto postojem se výrazně liší od předchozích koncepcí. Podnik se snaží řešit problémy zákazníka. Cílem je naleznout neuspokojené potřeby a objevit řešení, jak je uspokojit.

Sociální marketingová koncepce je založena na dosažení požadavku mezi dlouhodobými sociálními a etickými zájmy a potřebami zákazníka. Realizovat jej můžeme v případě, že podnikatelé budou ve svých aktivitách respektovat požadavek nejen k dosahování zisku a uspokojování zákazníků, ale i veřejným zájmem a uvědoměním vlastní společenské odpovědnosti.

## 2 SLUŽBY

### 2.1 Vývoj marketingu služeb

Marketingové studie se v posledních desetiletích zaměřují na stále nová odvětví. V padesátých letech minulého století vzrostla poptávka po výrobcích kvalitnějšího spotřebního zboží. Tyto nově vzniklé podniky, které byly většinou mezi prvními, sestavovaly marketingové plány a vyvíjely mnoho úsilí v oblasti analýzy a výzkumu spotřebitelských trhů. Na průmyslové trhy se zaměřila pozornost až v šedesátých letech 20. století. V této době se začaly objevovat první marketingové články a odborné časopisy zaměřující se na tuto problematiku. V sedmdesátých letech se obrátil zájem marketingu na neziskové organizace a na oblasti sektoru veřejného a společenského. Do oblasti služeb vstoupil marketing až v osmdesátých letech.

Výrazným mezníkem ve vývoji odvětví služeb byla druhá světová válka. Restrukturalizace válkou zničené evropské ekonomiky si vyžádala investiční projekty kladoucí na finanční služby nové nároky. Obecným jevem se stala specializace výroby, která posílila závislost podnikání na externích službách. Míra spotřeby osobních služeb zaznamenala velkou konjunkturu. Za posledních třicet let vzrostla z 30 % na více než 50 %. Větší část svých příjmů lidé utrácejí za stravování v restauracích, cestování a další služby související s trávením volného času. Mění se životní styl a roste životní úroveň. Projevuje se to větší poptávkou po službách v oblasti komunikací, vzdělávání a zdravotnictví. Také komplexní nabídka pojišťovacích, bankovních, investičních, právních a účetních služeb stále odráží náročnější požadavky na finanční a profesionální služby. Za posledních 40 let se odvětví služeb stalo dominantní sférou v naší ekonomice.

Faktory vyvolávající růst odvětví služeb: demografické, sociální, ekonomické, politické a právní změny

#### Demografické změny

Protože životní nároky a očekávání rostly, důchodová populace vedla k „omládnutí“. Přineslo to nové požadavky na způsob trávení volného času, ale i na zdravotní a ošetřovatelskou péči. Strukturální změny a přesuny v komunitách ovlivnily způsob života a místo. Rozvoj nových měst a regionů vyvolal potřebu podpůrných služeb a infrastruktury.

### Sociální změny

Dvoji příjmy domácností zvýšily poptávku v oblasti finančních služeb a nemovitostí a po osobních službách zejména v maloobchodech. Ženám se zkrátil čas na tradiční domácí práce, což vedlo k rozvoji služeb rychlého stravování, péči o děti a další osobní služby. Životní úroveň rostla. Menší rodiny se dvěma příjmy mohly věnovat více peněz na cestování, zábavu a využití celé řady hostitelských služeb. Životní styl se stává složitějším a rozmanitějším. Vytváří se poptávka po komplexních službách, zejména v právním a finančním poradenství. Mezinárodní cestování a mobilita formovaly náročnější spotřebitelský vkus. Spotřebitelé služby se srovnávají jak v národním, tak v mezinárodním měřítku a vyžadují lepší kvalitu a větší výběr. Cestování a komunikace zvýšila naši populaci ambice. Nejen studenti hledají nové možnosti dalšího vzdělávání, ale i dospělí se snaží zdokonalit ve svých znalostech a dovednostech, aby mohli pružně reagovat na měnící se okolní svět.

### Ekonomické změny

Potřeba se zvýšila globalizací komunikačních, cestovních a informačních služeb. Informační technologie přinesla rapidní změny. Specializace podniků, která rostla, vedla k úzké spolupráci s externími dodavateli služeb. Tržní výzkum a propagace se staly samostatnými odbornými funkcemi, které podporují různá odvětví ekonomiky.

### Politické a právní změny

Vládní sektor rostl a byl doprovázen vznikem infrastruktury vlastních služeb. Internacionalizace přinesla nové a větší požadavky na profesionální služby.

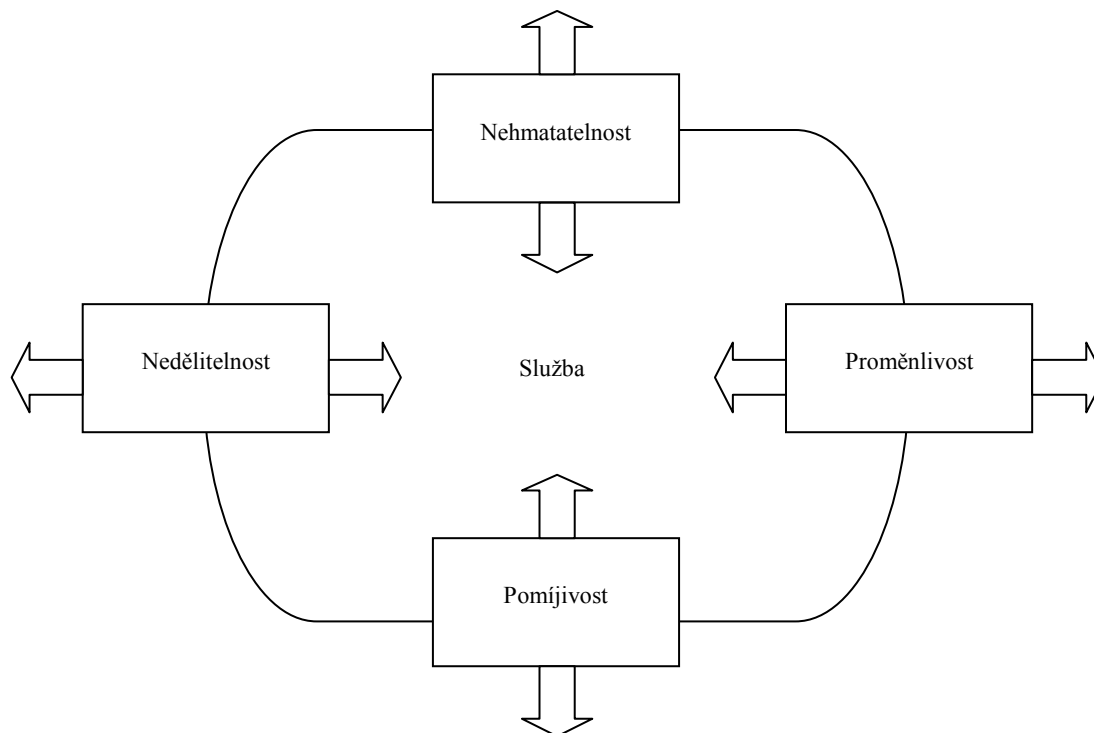
## **2.2 Povaha služeb**

Služba je činnost, která v sobě má určitý prvek nehmatatelnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem. [5]

Vlastnosti služeb, které se odlišují od ostatních výrobních produktů:

- *nehmatatelnost* - služby jsou do značné míry nehmatatelné a abstraktní
- *proměnlivost* - služby jsou velice proměnlivé a nejsou standardní

- *nedělitelnost* - výroba a spotřeba služeb většinou probíhá za účasti zákazníka současně
- *pomíjivost* - služby nelze skladovat



**Obrázek č. 1: Kontinuum vlastností služeb [5]**

Na obrázku vidíme kontinuum jednotlivých vlastností libovolné služby. Vysoce hmatatelná, standardizovaná a pomíjivá je např. služba rychlého stravování. Vyžaduje se zde účast zákazníka. Méně hmatatelné, velmi proměnlivé jsou naopak finanční služby. Většinou jsou poskytovány okamžitě a nevyžadují účast zákazníka. Zaměříme-li se na výrobní produkty, tak zjistíme, že jsou hmatatelné, standardizované, nevyžadují účast zákazníka a mohou být skladovány.

### 2.3 Marketingový mix služeb

Významným nástrojem prodeje je marketingový mix služeb. Skládá se z různých prvků marketingového programu, které napomáhají zavádět úspěšně marketingové strategie a umístování podniku na cílovém trhu. Integrace jednotlivých prvků marketingového mixu zajišťuje konzistenci marketingové strategie jako celku. Zahrnuje čtyři základní prvky, tzv. 4 P: produkt, cena, propagace a místo. Tento model je pro nás nedostačující, proto jej rozšíříme o lidské zdroje. Výsledkem bude tzv. 5 P.



**Produkt** je soubor objektů či procesů, které zákazníkům přináší určitou hodnotu. Služby či zboží jsou dílčí kategorie, které představují dva typy produktu. Termín produkt bývá užíván obecně jak pro označení služeb, tak pro výrobky. Ve skutečnosti spotřebitelé nekupují zboží nebo služby - kupují konkrétní užitek a celkovou spotřební hodnotu nabídky. Celková nabídka je označována jako „nabídka“. Nabídka je užitek, který zákazníkům plyne z nákupu zboží či služby.

Nabídku lze rozdělit do několika úrovní:

- Základní či obecný produkt představuje základní službu, např. poskytnutí lůžka v penzionu.
- Očekávaný produkt se skládá ze základního produktu a souboru základních podmínek, které očekává spotřebitel (cestující, kteří si koupili letenku, očekávají kromě místa v letadle, také služby, např. včasný přílet, dobré jídlo, čisté toalety, obsluha v letadle, pohodlná odbavovací hala).
- Rozšířený produkt je hlavní oblastí diferenciací nabídky (např. podnik s vynikající pověstí v oblasti služeb, nemusí mít vždy technické parametry základního produktu) a od základního produktu se liší odpovědností a spolehlivostí.
- Potenciální produkt zahrnuje všechny možné přidané vlastnosti a změny produktu, které přinesou další užitek kupujícím s cílem přilákat další uživatele a rozšířit možné použití produktu (tato zlepšení mohou ovlivnit výši nákladů a produkt se může stát pro řadu zákazníků nepřijatelným).

**Cena** je dalším základním prvkem marketingového mixu. Cenová politika se odvíjí od příjmů v podniku. Cenová rozhodnutí jsou důležitá pro kvalitu služeb a pro vnímání hodnoty zákazníkem a mají významnou úlohu pro vytváření image služby. Cena nejčastěji bývá stanovena procentní přírůžkou k nákladům. Metoda však snižuje celkový přínos, který může v rámci marketingové strategie cenová politika poskytnout. Podniky služeb musí cenu využívat strategicky z důvodu získání dlouhodobé konkurenční výhody (alespoň tam, kde byla zrušena tržní konkurence). Cenová rozhodnutí mají vliv na kroky v oblasti

nabídky a marketingu. Dodavatelé, distributoři, obchodní zástupci, zákazníci, konkurence, všichni jsou zasaženi cenovou politikou. Např. řetěz penzionů, sloužící především prázdninové turistice, se bude snažit nabízet levné ceny. Zákazníci těchto zařízení automaticky očekávají nižší úroveň a kvalitu služeb. Cena služby zákazníkovi signalizuje kvalitu (např. restaurace vystavují svá menu a tím předem informují zákazníky o úrovni služeb, kvalitě pokrmů a výši nákladů). Cena odráží určité specifické vlastnosti služeb, např. dosažitelnost a dodávku. Cenová politika často zohledňuje sezónnost, tzn. že v době velké poptávky se cena snižuje a v mimosezóně se cena zvyšuje z důvodu přilákání zákazníků. Cenová rozhodnutí ovlivní i značka produktu. Majitelé těchto značek mají velkou konkurenční výhodu. Mohou diktovat cenu a tím vytvářet vyšší zisky pro podnik. Podniky se snaží nabízet komplexní služby za speciální ceny, např. dovolené se zajištěnou dopravou, ubytováním, polopenzí, výlety, kulturními a sportovními akcemi, pojištěním.

Alternativní metody či přístupy k oceňování služeb jsou podobné jako u zboží. Metoda oceňování závisí na cílech, kterých chce podnik dosáhnout. Mezi základní cenové strategie patří:

- Přežití - v nepříznivých tržních podmínkách může být cílem oceňování dosažení určité úrovně ziskovosti, která zajistí přežití podniku.
- Maximalizace zisku - oceňování, jehož cílem je maximalizovat zisk za určité období. Toto období bude souviset s životním cyklem.
- Maximalizace prodeje - oceňování směřující k dosažení žádoucího tržního podílu. Prodej může být zpočátku ztrátový za účelem získávání významného podílu na trhu.
- Prestiž - podnik může cenu využít k budování určité výjimečné pozice na trhu. Příkladem jsou drahé luxusní restaurace. [5]

**Propagace** zajišťuje komunikaci umístění služby zákazníkům a ostatním klíčovými tržím, zvyšuje význam služeb a přispívá k hmatatelnosti. Napomáhá tím spotřebitelům orientovat se na trhu a hodnotit nabídku jednotlivých služeb.

Propagace služeb pokrývá řadu oblastí známých jako komunikační či propagační mix, které obsahují následující prvky:

- reklama
- osobní prodej
- styk s veřejností
- ústní podání
- přímá rozesílka

Řešíme otázky při výběru komunikačního mixu: zda inzerovat, zda využít osobní prodej či zvýšit publicitu.

Reklama je hlavní forma komunikace používaná v podnicích služeb. Úkolem je dostat službu do povědomí zákazníka a přesvědčit ho, aby si danou službu koupil. Úspěšná reklama je rozhodujícím faktorem úspěchu marketingové politiky. Hraje důležitou úlohu při budování pozice služby. Za reklamní média hlavně považujeme rádio, televizi, denní tisk, časopisy, plakáty, venkovní reklamu apod. Při výběru musejí prodejci služeb dobře zvážit, pro jakou formu se mají rozhodnout. Reklama by měla pomáhat vytvářet pozitivní image. Je to důležitá činnost obchodních zástupců, neboť se zvyšuje šance na úspěch při jednání se zákazníky.

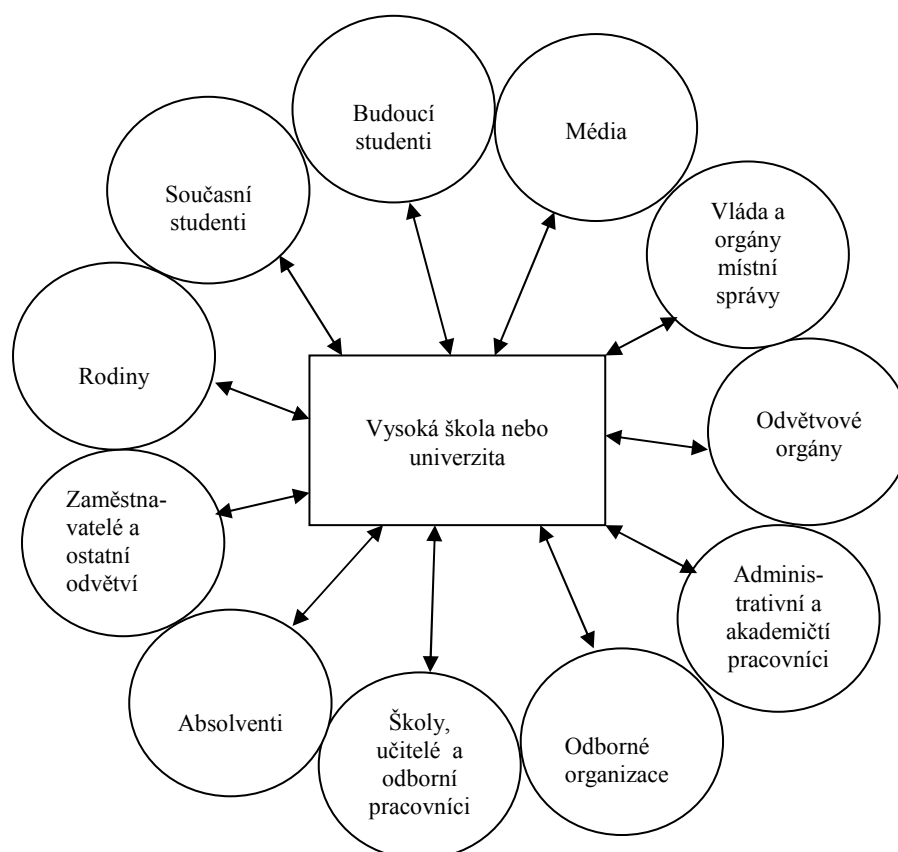
Osobní prodej má zvláštní místo ve službách. Mnoho služeb totiž vyžaduje osobní interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem, působení lidského faktoru při poskytování služby a účast lidí, kteří se stávají součástí tohoto produktu, respektive služby. Mnoho dodavatelů služeb má úzké a trvalé vztahy se zákazníky. Lze konstatovat, že v některých službách je osobní prodej dokonce nejvhodnějším prvkem komunikačního mixu.

Podpora prodeje zahrnuje celou řadu stimulačních aktivit. Patří zde např. program, který zvýhodňuje věrné zákazníky (programy pro pravidelné cestující), nebo propagační materiály - informační letáky, které jsou volně dostupné v místě prodeje služby.

Podpora prodeje je zaměřena na tyto cílové skupiny:

- zákazník - nabídka bezplatného vzorku, kupónu, ochutnávky, odměny, záruky apod.
- prostředník - slevy, soutěže, odměny, zboží zdarma apod.
- prodejní síla - odměny, bonusy, soutěže a ceny pro nejlepší prodejce

Styk s veřejností je trvale vynakládané úsilí za účelem získat a udržet dobrou pověst podniku na veřejnosti. Veřejností myslíme všechny skupiny fyzických a právnických osob, které se zajímají o podnik.



**Obrázek č. 2: Spolupráce s veřejností - příklad vysoké školy a univerzity [5]**

Marketingové úkoly:

- budovat a udržovat image
- podporovat ostatní komunikační aktivity
- řešit aktuální problémy a otázky
- podporovat umístování
- ovlivňovat konkrétní spotřebitelské skupiny
- pomoc při zavádění nových služeb

Ústní podání - zákazníci jsou často zapojeni do procesu poskytování služby a o své zkušenosti se dělí s ostatními potenciálními zákazníky. Osobní doporučení formou ústního podání je požadováno za jeden velmi důležitý informační zdroj, a to zejména tam, kde službu poskytují lidé. Jakmile se zákazník rozhodne k nákupu, začíná interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, při níž dochází k odhalení skutečné technické a funkční kvality služby, na základě které se zákazník buď vrátí či nikoliv.

### Přímý marketing

Rozlišujeme šest hlavních oblastí:

- přímá rozesílka
- objednávka poštou
- přímá odezva
- přímý prodej
- telemarketing
- digitální marketing

Je považován za finančně nenáročnou a efektivní metodu komunikace s průmyslovými trhy. Většina bank a leteckých společností jej využívá k budování prosperujících vztahů se svými trhy. Vývoj elektronických médií, komunikačních systémů a počítačů přináší další příležitosti pro rozvoj integrovaných programů přímých marketingových aktivit. Můžeme jej zkombinovat s ostatními nástroji propagace a tím je posílit.

### Místo

Určit místo služby znamená vybrat prostředí, v němž budou služby fyzicky provozovány. Výběr místa závisí na stupni interakce, kterou služba vyžaduje. [4]

Výběr místa je velmi důležitý tam, kde zákazník přichází k poskytovateli (rozhodujícím kritériem v restauraci je dostupnost). Poskytovatel může nabídnout své služby na více místech a tím zabezpečí růst příjmů (půjčovna aut, restaurace, motely, banky apod.). V druhé situaci poskytovatel služby musí jít k zákazníkovi a vykonat ji na místě

(čištění koberců, hubení škůdců). V ostatních případech se poskytovatel rozhodne, kde službu bude nabízet (někteří kadeřníci poskytují službu přímo u zákazníka).

### Lidé

Aby byl marketing služeb úspěšný, závisí do značné míry na motivaci, školení a řízení lidí. Lidský faktor v marketingu služeb vedl k rostoucímu zájmu o interní marketing. Úlohou tohoto marketingu je motivovat, školit, přilákat a udržet kvalitní zaměstnance tím, že budeme uspokojovat jejich individuální potřeby. Cílem interního marketingu je zajistit efektivní chování zaměstnanců, což zapříčiní růst klientely. Musíme počítat s tím, že s kvalitnější pracovní silou rostou nároky na dobrého zaměstnavatele.

Rozdílné role zaměstnanců ovlivňují jak marketing činnosti, tak styk se zákazníkem. Máme čtyři skupiny zaměstnanců:

- kontaktní
- obsluhující
- koncepční
- podpůrní pracovníci

Kontaktní pracovníci se podílejí na marketingových činnostech a jsou v pravidelném styku se zákazníkem. Pokrývají v podnicích celou řadu funkcí včetně prodeje a poskytování služeb. Tito pracovníci musí být zkušení především v oblasti podnikových marketingových strategií. Musí být řádně proškoleni, motivováni a připraveni sloužit zákazníkům a snažit se vstřícně reagovat na jejich požadavky a potřeby. Pro přijetí do podniku je základním kritériem právě vnímavost, tj. snaha reagovat na zákaznickovy požadavky.

Obsluhující pracovníci (zaměstnanci na přepážce či na ústředně nebo recepční) se nepodílejí přímo na marketingových aktivitách, ale jsou v častém kontaktu se zákazníkem. Musí mít jasnou představu o marketingové strategii podniku a citlivě reagovat na požadavky zákazníků. Tito pracovníci musí mít dobré komunikační schopnosti a dovednosti.

Koncepční pracovníci přicházejí do kontaktu se zákazníkem jen zřídka, popř. vůbec. Podílejí se významně na zavádění podnikové marketingové strategie, např.

pracovníci tržního výzkumu či vývoje nových produktů atd. Při hledání pracovníků mají přednost ti lidé, kteří jsou schopni naučit se vnímat a zohlednit přání spotřebitelů.

Podpůrní pracovníci nemají pravidelný kontakt se zákazníkem a ani se nepodílejí na běžných marketingových činnostech, ale svou podporou významně ovlivňují veškeré činnosti organizace (pracovníci nákupního oddělení, personálního oddělení, útvaru zpracování dat). Tito zaměstnanci by měli být vnímaví vůči potřebám interních i externích zákazníků a snažit se je průběžně uspokojovat.

### 3 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

#### 3.1 Podstata a cíle marketingového řízení

Podstata marketingového řízení spočívá v uspořádaném souboru poznatků a informací zpracovaných formou návodu pro marketingové jednání a rozhodování. Tyto poznatky vedou k dosažení podnikových a marketingových cílů při efektivním využití zdrojů v podniku.

Základní cíle marketingového řízení:

- vytvoření dobrého vztahu v podniku k cílovému trhu, na kterém se realizují výrobky či služby vyráběné nebo poskytované podnikem
- volba a formování marketingové strategie podporující vytvoření životaschopného tržního prostoru pro zdravý výrobek, který je v souladu s cíli a zdroji podniku
- správný výběr, výchova, motivování schopných vedoucích pracovníků, kteří vykonávají manažerské funkce marketingového prostředí v rámci podnikové hierarchie

Práce manažera v oblasti marketingu je velmi obtížná a rozsáhlá, s mnoha problémy činnosti. Manažer pracuje v podmínkách, které se neustále mění, musí se zajímat o konkurenční marketingové prostředí, snažit se respektovat firemní zdroje, cíle a dovednosti. Potřeby zákazníka se časem mohou měnit. Manažer musí uvažovat o nových trzích, výrobcích a přínosech do marketingového systému.

Základní marketingové manažerské činnosti:

- stanovení cílů na základě výsledků procesů
- výběr marketingové strategie pro dosažení cílových trhů, a to lépe než konkurence
- realizace marketingových plánů
- kontrola plánů (manažer odpovídá za změny výkonnosti a musí učinit vhodná



opatření v případě, že realizační úsilí je nedostačující)

### 3.2 Strategické řízení zdravotnických zařízení

Neustále měnící se svět způsobil, že zdravotnická zařízení se potýkají stále s náročnějším prostředím. Zvyšující nároky kladou pacienti na léčení. Lékařská věda se vyvíjí velkým tempem a zjištěné poznatky se zavádějí do praxe. Dosavadní metody řízení již nedostačují, proto každé zdravotní zařízení má určitou vizi o budoucím vývoji. Opírá se o předpověď budoucího vývoje poptávky, způsobu financování zdravotnictví a léčebných metod a zdrojů získaných nebo takových, které můžeme v budoucnu získat. Stanovíme si cíle, které chceme dosáhnout a určíme, jakými cestami se budeme tyto cíle snažit dosáhnout.

Abychom mohli zpracovat strategie a zavést strategické řízení, musí rozhodnout top management, resp. majitel nebo zřizovatel zdravotnických zařízení, zda budou zahájeny tyto práce. Každé zdravotnické zařízení by mělo zpracovat strategii. Pokud tak neučiní, nebude se efektivně rozvíjet a může dokonce dojít i ke krachu strategie. Je však mnoho manažerů, kteří se domnívají, že je to zbytečné. Mají o strategii zjednodušené představy a tvrdí, že nemohou dělat strategii, protože nevědí, co bude zítra. Berme v úvahu, že bylo rozhodnuto strategii zpracovat. Abychom mohli rozhodnutí realizovat, musí být splněny tyto následující předpoklady:

1. Šéf zdravotnického zařízení musí zpracování a implementaci brát zodpovědně. Musí si být vědom toho, že jeho činy výrazně mohou ovlivnit jeho kariéru.
2. Přesvědčení top managementu, že práce na strategii jsou nezbytné a jsou prioritou před vším ostatním a základem všech ostatních aktivit.
3. Pochopení specifických rysů strategických procesů a principů strategického myšlení, bez kterých nelze žádnou kvalifikovanou strategii zpracovat.
4. Je nutné vytvořit určité organizační předpoklady. Musí být jmenován správce strategie, který se snaží zajišťovat koordinaci všech činností. Přípravuje potřebné podklady a organizuje zasedání strategického týmu. Za tímto účelem je vydáván ve velkých zdravotnických zařízeních „Status strategického řízení“. Rozhodující je personální obsazení strategického týmu řídicí všechny práce. V jeho čele by měl stát nejvyšší šéf zařízení.

Názory typu „Řízením strategického týmu pověřuji pracovníka XY“ svědčí o tom, že nejvyšší šéf zásadně nepochopil své úkoly a měl by být okamžitě odvolán. Členy týmu musí být všichni členové top managementu a další vybraní pracovníci. Kritériem výběru by nemělo být pouze funkční zařazení, ale především aktivita, tvůrčí způsob myšlení, ochota akceptovat a navrhnout změny, schopnost pracovat v týmu, vysoké pracovní nasazení. [6]

Velký význam pro úspěšné zpracování strategie je dobře propracovaná metodika. Každá strategie je unikátním dílem, nicméně je vhodné využít určitých osvědčených metod.

Velmi důležitou součástí každého zdravotnického zařízení je stanovení termínů porad strategického týmu. Jsou určeny na celý rok dopředu s povinností osobní účasti a nezastupitelnosti. V soukromém zdravotnickém zařízení se tyto porady soustřeďují na výši vkládaného kapitálu, možný objem investic, požadovanou návratnost vložených prostředků, přípustnou míru rizik a předpokládaný vývoj tržeb. U státních zařízení se spíše orientují na úroveň a rozsah lékařské péče.

Ve vyspělých zemích je strategické řízení zdravotnických zařízení samozřejmostí. U nás značná část zdravotnických zařízení nemá zpracovanou žádnou strategii. Některá velká zařízení mají částečnou strategii, není však dostatečně kvalifikovaná - nejsou zpracovány strategické operace, chybí varianty apod. Neprovádí se aktualizace a důsledné vyhodnocování a není vytvořen systém strategického řízení. Ve většině zdravotnických zařízení je nutno pracovníky přesvědčovat o nutnosti zpracování strategie a zavádění systému strategického řízení. Nedaří se propojit strategii s běžnou činností. Velká část pracovníků vnímá strategii za přidělování práce, domnívají se, že starými metodami zvládnou plnit všechny úkoly. Proto musíme pracovníkům vysvětlit, že pokrok se nezastaví, problémy budou složitější, nároky vyšší a metody řízení náročnější.

Máme čtyři kategorie pracovníků:

- pracovníci, kteří sdílejí strategii firmy a mají výsledky
- pracovníci, kteří sdílejí strategii a nemají výsledky
- pracovníci, kteří nesdílejí strategii firmy a mají výsledky
- pracovníci, kteří nesdílejí strategii a nemají výsledky

Nejlepší spolupráce je s první skupinou, naopak nejhorší se čtvrtou (pokud se nezmění jejich přístup, musí odejít). Na pracovníky druhé skupiny se musí neustále vyvíjet

tlak, aby plnili úkoly. V nejsložitější situaci se nacházejí pracovníci třetí skupiny. Vhodné je pro tyto pracovníky vytvořit takové pracoviště, kde uplatní svou specializaci a nebudou zasahovat do zásadních rozhodnutí celého zařízení. Vlídým, trpělivým a kvalifikovaným vysvětlováním můžeme pracovníky přesvědčit o nutnosti strategického řízení. Je zde také část pracovníků, kteří se nenechají přesvědčit. Takoví lidé nejsou pro podnik potřební.

Slovo konkurence se donedávna ve zdravotnictví pokládalo za něco, co sem vůbec nepatřilo. Přesvědčili jsme se, že absence konkurence má ve zdravotnictví stejně zhoubný vliv jako u jiných odvětví. Neexistuje tlak potřebný na snižování nákladů, vstřícného chování personálu (pro pacienta má stejně velký vliv jak samotný medicínský výkon), na zvyšování kvality služeb. V dnešní době je znalost konkurentů pokládána za nejdůležitější podmínku úspěchu.

### **3.3 Arzenál současného marketingového stratéga zdravotnických zařízení**

Nejcennějším nástrojem stratéga zdravotnických zařízení při tvorbě tržních strategií je jeho vlastní mozek. Při zavádění strategického managementu do praxe byly vyvinuty pomocné metodiky, postupy a systémy pro zpracování informací, které práci na strategii a její realizaci v praxi podstatně zefektivňují a usnadňují.

**U tržního matrixu** musí dobrý marketingový stratég pochopit sílu funkčních vztahů. Kvalitní strategie vyplývá z těchto vztahů a změn a jsou především orientovány takovým směrem, kde tyto uvedené změny přinesou největší užitek v co nejkratším čase. Aby strategie uspěla, musí se snažit tyto vztahy pozměnit. Tím můžeme dobře vysvětlit primární orientaci silných strategií konkurenčním, nebo naopak zákaznickým směrem, orientaci na využití změn v legislativním, politickém či technologickém prostředí, nebo zaměření na zvýšení vlastních kompetencí zdravotnických zařízení.

**Tabulka č. 1: Tržní matrix**

EXTERNÍ FAKTORY REGULÁTOŘI	MY (NAŠE ZZ)	NAŠI PARTNEŘI DODAVATELÉ	KONKURENTI
	TRŽNÍ MOTIVY (potřeby, emoce, návyky, hodnoty)		
	Uspokojované X Neuspokojované X Neznámé		
	ZÁKAZNÍCI, SPOTŘEBITELÉ		

Na trhu s naším zdravotnickým zařízením se primárně nevyskytujeme (my). Trh existuje i bez nás. Centrem trhu je poměrně nesourodá skupina tržních motivů, nikoliv zákazník (často uváděný v nejnovějších marketingových kurzech). Se zákazníkem neobchodujeme, jen s jeho motivy a potřebami. Můžeme definovat tržní motivy jako centrum trhu ve zdravotnictví. Vyhneme se debatě, kdo je více zákazníkem našeho zdravotnického zařízení (odesílající praktický lékař či pacient, který si nás vybral nebo zdravotní pojišťovna). Je to ten, jehož motivy jsou pro nás nejpřínosnější.

Kategorie tržních motivů ve zdravotnictví:

- potřeby
- emoce
- návyky
- hodnoty

Zákazníci nevolí jen na základě potřeb, ale jsou ovlivněni emocemi, návyky a hodnotami, které uznávají (především u tržně vyspělejších zákaznických skupin). Dále motivy iracionální až absurdní (výběr zdravotnického zařízení nebo daného ošetřovatelského či terapeutického postupu, ochoty si připlatit apod.).

Faktorem pro úspěch marketingové strategie tržních motivů je rozpoznání struktury tržních motivů dané zákaznické skupiny, výše, do jaké jsou v dané chvíli tyto motivy saturovány (zdravotnickým zařízením či konkurenty). Dále můžeme rozdělit motivy na uspokojené, neuspokojené a zákazníkem dosud nepoznané.

Příklad z praxe:

Provedení chirurgického zákroku na dolní končetině v daném zdravotnickém zařízení je pro pacienta běžně uspokojovaným motivem, provedení bez celkové anestezie je pro něho motivem neuspokojeným, pokud takový zákrok zdravotnické zařízení bez anestezie neprovádí, ačkoliv by ho pacient požadoval. Motivem nepoznaným je možnost jednodenní chirurgie (pacient o ní ani neví, že je vůbec možná). [2]

Základním faktorem „strategie neuspokojených motivů“ je rychlost nikoliv kvalita, protože čím jednodušší je odlišení, tím dříve se vyskytne kopírující konkurence.

„Strategie dosud nepoznaných motivů“ vyrábí u zákazníků nové motivy. Využívá se hlavně při zavádění nových technologií ve zdravotnictví (zavádění nových terapeutických metod, při uvádění nových léčiv na trh). Klíčovým faktorem je zde trpělivost a propracovanost komunikace.

**Externí faktory** (PEST analýza a její moderní řízení) jsou ve zdravotnictví velmi důležitou oblastí trhu, ze které přichází pro strategii řada nepostradatelných impulzů. Analyzuje PEST (P = politický, E = ekonomický, S = sociální, T = technologický) faktory, kterými je ten daný trh ovlivněn a ohraničen. Jejich zpracování do podoby strategie a využití či nevyužití v běžné praxi, může mít zlomový vliv na pozici zdravotnických zařízení v konkurenčním poli.

Manažeři zdravotnických zařízení zauímají k PEST analýze trojí přístup:

- ignorují ji
- zavádí ji nesystematicky (jen v případě problému)
- opráší loňskou verzi

Trendy (**trendová analýza**) jsou změny, které se právě dějí nebo se začnou dít v budoucnu. Vzhledem k tomu, že některé se teprve narodí, nemusíme mít o nich ani vědět. Trendy je potřeba chápat jako „živnou půdu pro strategii“, ať pochází z jakékoli oblasti tržního matrix (PEST analýza, zákaznické trendy apod.). Jejich síla, směr a dynamika může mít v budoucnu velký vliv na vývoj vztahů v tržním matrix a konkurenčním poli. U malých zdravotnických zařízení zaspání několika trendů se dá dohonit, ale špičková zdravotnická zařízení jsou dnes schopna obecně postihnout většinu indikačních, výkonových a veskrze i technologických trendů, ale selhávají při jejich

kvantifikaci. Ještě horší jsou na tom zdravotnická zařízení v oblasti trendů v komunikaci, zákaznických preferencí a motivů.

Průzkum jednotlivých trendů by měl probíhat pod odborným vedením někoho, kdo trendy umí „měřit a vážit“. (Jsou to specialisté z oblasti marketingového výzkumu, kteří spolupracují se strategy a klinikami).

**Segmentace** je klíčovým faktorem úspěchu jakékoli vítězné strategie. Dnes to platí jen do určité míry, protože klasické segmentování ztratilo svoji původní údernou sílu (segmentovat se naučili všichni, ale zmizela konkurenční výhoda). Segmentace je rozdělování úseků trhu na jednotlivé menší oddíly a následná strategická práce s těmito menšími segmenty. Žádný trh není homogenní, ani ten zdravotnický, proto mají segmentace svoji logiku. Tradiční segmentace jsou velmi užitečné, nicméně z pohledu strategy nejsou příliš zajímavé, protože v nich nenajdeme moment překvapení.

V praxi zdravotnického zařízení mezi ně patří kvantifikované segmentace demografické (včetně segmentů v rámci stupně a typu jednotlivých onemocnění), indikační/výkonové segmentace na bázi množství provedených intervencí, v ekonomických odděleních se provádějí nákladové a výnosové segmentace prakticky čehokoli. Potíž bývá v tom, že v 95 % výstupů tohoto typu v podstatě nikdo nic nepodnikne, kromě oblíbených škrťů nebo příležitostných navýšení v nákladových kolonkách. [2]

Chytřejší zdravotnická zařízení přistoupila k CRM (je schopen na základě analýz vyčleňovat prioritní skupiny klientů s vysokou profitabilitou, sledovat důvody proč k ní dochází a vytvářet specifické projekty) typům segmentací. Nejmodernější typy segmentací směřují do motivační oblasti potřeb, postojů, návyků a emocí. Pro manažery - marketéry zdravotnických zařízení jsou zajímavé i „marketingové gramotnosti“. To je stav, kdy klient je schopen odhalit, že je manipulováno s marketingovými zájmy firmy a stává se vůči jejímu marketingu rezistentní. Jelikož firma má tohoto zákazníka na bázi tradiční segmentací chybně zařazeného v cílové komunikační skupině a on neodpovídá, proto s ním komunikuje intenzivněji a vše se samozřejmě prodlužuje.

Jakmile rozsegmentujeme trh na kousky, zjistíme, zda jsme postupovali správně. Vytvořené segmenty nám odhalí nové souvislosti na trhu, budeme je lépe chápat, budeme vědět to, co jsme potřebovali vědět pro naše strategické rozhodování.

Podstatou **analýzy KFS** (analýza klíčových faktorů) je stanovení klíčových faktorů (tři až pěti), které jsou určující k dosažení úspěchu jakékoli firmy na trhu, nejen naší vlastní. Poté jednotlivé podniky poměříme ve vztahu k těmto faktorům, tzn. do jaké míry daný faktor má vnitřní kompetence. Pomocí této metody můžeme odhadnout míru blízkého budoucího úspěchu v našem zdravotnickém zařízení, ale i našich konkurentů.

Princip **benchmarkingu** spočívá v systematickém pozorování způsobu práce druhých (organizací, podniků, týmů) v oblastech, ve kterých jsou nejlepší. Pro strategické řízení zdravotnických zařízení má proces benchmarkingu zajímavou perspektivu v oblasti klinické (ošetřovatelská, lékařská péče), tak i v oblasti marketingové.

U metody **hodnocení sebe sama při tvorbě strategie**, management a zaměstnanci zdravotnických zařízení mají o svém pracovišti lepší mínění, než odpovídá skutečnosti, i když se snaží být objektivní. Tato vlastnost je obranná výbava normálně fungujícího zdravého lidského mozku. Aby manažer stratég vytvořil skutečnou účinnou tržní strategii zdravotnického zařízení, musí mít objektivnější pohled na věc, docílenou srovnáním s ostatními konkurenty.

Pro zdravotnické zařízení **hodnocení konkurence** není tak významné, platí to spíše o procesech na denní bázi, nikoliv o strategickém pohledu na věc. Zdravotnická zařízení mají dost svých starostí s vnitřními provozními procesy, dodržováním předpisů apod.

Oblasti, v níž se vyskytuje konkurence:

- produkty (v případě péče zdravotnických zařízení)
- ostatní služby a konvence
- lidské zdroje (personál, management)
- materiální a technologické zdroje (vybavení, prostory)
- řízení poptávky, komunikace, marketing

Na těchto základních pěti úrovních dochází k soupeření, i když často v podstatě podvědomému. [2]

**Share of voice a Market Power** vyjadřuje sílu podniku zdravotnického zařízení, které působí na trhu formou marketingových a komunikačních aktivit. Lze konstatovat, že

je to kvantifikovaná síla peněz, investovaná do těchto aktivit v porovnání s ostatními konkurenty. Vyjadřujeme v číslech (Kč) nebo v procentech podílu na daném trhu.

**SWOT analýza** slouží k tomu, abychom zjistili silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby v daném zdravotnickém zařízení. Účelem je zjistit, jak si zařízení vede, na co si máme dávat případně pozor a jaké opatření eventuálně udělat, abychom zabránili přicházejícímu nebezpečí.

**Tabulka č. 2: Příklad SWOT analýzy zdravotnického zařízení**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Lokalizace v centru města	Chybí centrální příjem
Nové operační sály	Nejbližší heliport 30 km
Akreditace	Zastaralý „park“ budov
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Otevření centra diabetologie	Centralizace onkologické péče
Změna statutu sousední nem. na LDN	Zavedení DRG
Smlouva se ZP na provoz angiolinky	Zahájení provozu GYNcentra v okolí

Pokud jsme vybaveni uvedenými polotovary strategií, dostáváme se do fáze, kdy manažer nebo management musí rozhodnout, ze kterých udělá konečné produkty, musí je zdůvodnit ostatním a snažit se je zrealizovat. Při výběru konečných řešení se jedná o manévrování a balancování. Ve hře jsou racionální, ekonomická či jiná kritéria, dále to závisí na tom, jak daleko se díváme.

- Krátkodobá (1 - 2 roky) tržní orientace zajišťující ekonomickou prosperitu

Je předurčena k agresivní útočné nebo k obranné povaze (zdravotnické zařízení na jedné straně útočí a na druhé udržuje pozice). Při jejich výběru samozřejmě hrají roli strategická rozhodující kritéria (čas potřebný k dosažení, zdroje potřebné k dosažení, velikost přínosu, pravděpodobnost dosažení, míra rizika, sekundární přínos pro jiné oblasti apod.). Stratég by měl navrhnout takový postup, aby se dosáhlo nejvyššího zisku



s nejmenším rizikem a s nejmenšími náklady. Ideální varianta neexistuje. Pro každého pracovníka z top managementu mají daná kritéria jinou váhu. Nejjednodušší varianta je v případě, že se rozhoduje sám. Pokud se na rozhodování podílí i kolega, je situace horší. Musíme dojít ke kompromisu, nebo použijeme nějakou metodu rozhodování (např. metoda vícekritériálního rozhodování). Výsledná varianta by neměla být jednostranná.

- Dlouhodobá strategická orientace zdravotnických zařízení a jeho priority

Je to strategie postupného jasného vyprofilování zdravotnických zařízení, která kromě jeho strategických možností (PEST analýza, trendy, lokalita) souvisí s představami, zájmy těch, kteří jsou za to zodpovědní, nebo jsou vlastníky. V tomto momentu je pro nás důležité, že i pro dlouhodobé vybalancování profilu zdravotnických zařízení jsme vybaveni mnohem silnějšími argumentačními znalostmi a zbraněmi a že by diskuze na toto téma priority a orientace našeho zdravotnického zařízení neměla sklouznout do známých proklamací kvality, dostupnosti apod., aby se mohly schovat zájmy bez jakékoliv strategického zohlednění.

### 3.3.1 Nejčastější otázky týkající se zdravotní péče

#### **Proč by měl být pacient spokojen?**

Cílem zdravotnického zařízení je spokojený pacient. Pacientů, kteří si stěžují na špatně odvedenou operaci kloubní protézy, nebo vyjmutí slepého střeva je minimum. V nemocničním zařízení je člověk nespokojený s kvalitou stravy, špatnou informovaností o svém zdravotním stavu, dlouhým čekáním u lékaře, dlouhodobým čekáním na provedení výkon apod. Těmito organizačními nedostatky se lékař nezabývá. Pro něho je nejdůležitější práce na sále či v ordinaci apod. Lékař provedl svoji práci na 100 %, ale přesto může být pacient nespokojený. Aby byl spokojenější, muselo by zdravotnické zařízení vynaložit více finančních prostředků na zlepšení stravy, školení personálu, zlepšení prostředí apod. Manažer může dojít k závěru, že za ušetřené peníze na těchto věcech, které dělají pacienty spokojenějšími, ale nejsou za ně žádné příjmy od pojišťovny, může zaplatit a udržet kvalitnější lékaře či nakoupit kvalitnější zdravotnický materiál nebo přístroje.

## **Jak měřit kvalitu zdravotní péče?**

Problematiku měření kvality zdravotní péče prostřednictvím dotazování pacientů je třeba nejdříve strukturovat do několika různých oblastí - tzv. dimenzí kvality. Tyto dimenze vznikly jako výsledek hledání odpovědí na čtyři otázky:

1. Co pacienti chtějí?
2. Co pacienti oceňují, čeho si váží?
3. Co pomáhá a co brání schopnosti pacientů zvládat zdravotní potíže?
4. Jaké aspekty zdravotní péče jsou pro pacienty a jejich rodiny nejdůležitější? [2]

Výsledkem je 8 dimenzí kvality, které se klíčovým způsobem podílejí na tom, zda se pacient cítí po zkušenosti se zdravotnickým zařízením spokojen či nespokojen.

1. Přijetí do nemocnice či zdravotnického zařízení (výsledkem průzkumu jako zdroj nespokojenosti opoždění péče).
2. Respekt, ohled, úcta (pacienti chtějí být anonymní, mají potřebu být léčeni s úctou a respektem a chtějí být informováni o lékařském rozhodnutí, protože se domnívají, že špatné rozhodnutí lékaře ovlivní jejich budoucí zdravotní stav).
3. Koordinace a integrace péče (pacienti mají pohled na proces péče, vytvořili si představu o kompetenci a schopnosti poskytovatelů péče a o uspořádané klinické péči, pomocných služeb a o péči první linie).
4. Informace, komunikace a vzdělávání (pacienti se obávají, že jim nebudou poskytnuty úplné pravdivé informace týkající se jejich nemoci, cítí potřebu informace o současném stavu, jak se bude nemoc vyvíjet a prognóze, jak se mají chovat po propuštění ze zdravotnického zařízení).
5. Tělesné pohodlí (fyzická péče je jednou z nejzákladnějších služeb zdravotnického zařízení, které poskytuje pacientům těžce nemocným, mají pocit strachu z melancholického vybavení nemocnice a oceňují příjemné prostředí, pohodlí a čistotu).
6. Citová opora a zmírnění strachu úzkosti (pacienti často mají úzkost z nemoci a strach z možných důsledků a dlouhodobých prognóz).

7. Zapojení rodiny a přátel (spoléhají na sociální a citovou podporu svých rodinných příslušníků a přátel, obávají se účinku nemoci na přátele a rodinu).
8. Propuštění a pokračování péče (pacienti mohou mít obavy, že doma jim nebude poskytnuta péče, která byla vyvinuta ve zdravotnickém zařízení).

Při objektivním hodnocení strategie se musíme zabývat myšlenkou, do jaké míry naplnila definované cíle. Strategie tyto cíle buď naplnila, nebo nenaplnila. Pokud výsledek nenaplnil naše očekávání, musíme se zabývat strukturou výsledku. Aby byla strategie úspěšná, musíme ji řídit v průběhu.

### **3.3.2 Marketingové implementační desatero zdravotnického zařízení:**

(cesta k úspěšné realizaci marketingu)

1. podpora ze strany top managementu
2. začlenění top managementu do marketingových činností
3. dostatečná kompetence marketérů a outsourcingu
4. alokace zdrojů (finance, lidé, technologie)
5. strategické fázování času - dostatečný prostor pro realizaci
6. interní prodej - interní marketing
7. zapojení personálu do marketingového procesu vůči zákazníkům
8. výzkum a měření pomocí kvantitativních metrik (hlavně CRM)
9. napojení marketingu na motivační/ odměňovací systém
10. pravidelné vyhodnocování a controlling marketingových činností (audit) [2]

### **3.4 Shrnutí poznatků z teoretické části**

V první teoretické části mé bakalářské práce jsem se snažil definovat marketing a jeho klíčové pojmy. V druhé části jsem se zabýval problematikou služeb (vývoj, faktory, které ovlivňují služby a povahu služeb). Snažil jsem se objasnit nástroje marketingu, které jsem rozšířil ze 4 P (produkt, cena, propagace, místo) na 5 P (lidé). Lidé jsou nezbytnou součástí ve zdravotnictví. V třetí části jsem uvedl obecně strategické

marketingové řízení a následně strategické marketingové řízení ve zdravotnictví. V poslední části jsem se zabýval metodami strategického marketingového řízení, které se využívají ve zdravotnictví.

Teoretická část slouží v mé práci k pochopení základních pojmů z marketingu a strategického marketingového řízení ve zdravotnictví. Tyto znalosti, které jsem nabyl v průběhu vypracování teoretické části, mohu využít při vypracování praktické části.

V rovině teoretické tato práce pro mne přináší rozšíření znalostí základních pojmů z oblasti marketingu a marketingového strategického řízení, které se využívají ve zdravotnictví.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 STRUKTURA ZDRAVOTNÍHO STŘEDISKA

Zdravotní středisko se nachází ve Slušovicích, 12 km od Zlína. Ošetřuje pacienty nejen ze Slušovic, ale i z okolních vesnic (Březová, Hrobice, Trnava, Neubuz, Dešná, Veselá). Toto zařízení bylo postaveno v roce 1971 za rekordně krátkou dobu jedenácti měsíců. Jsou zde dva privátní obvodní lékaři pro dospělé a jeden dětský privátní lékař, privátní gynekolog, dva stomatologové. Dále tu sídlí lékárna a místnost, kde se provádějí masáže. V budově se nachází i spinning centrum, které je otevřené pro veřejnost.

Zdravotní středisko využívá služeb soukromé sanitní firmy k transportu pacientů na odborná vyšetření nebo k hospitalizaci.

Obvodní lékaři každý měsíc ošetří 1200 až 1500 pacientů. Kromě toho lékař jezdí k vážně nemocným pacientům domů. Lékaři se snaží poskytnout odbornou pomoc svým pacientům, a to všemi možnými dostupnými prostředky. Provádí se zde mimo jiné i odběry krve, vyšetření glukometrem, vyšetření sluchu a zraku, měření tlaku, pulsu, preventivní prohlídky, EKG, elektroléčba, injekční léčba, preventivní očkování atd. Na došetření odesílají lékaři pacienta na speciální vyšetření k odborníkovi z oblasti neurologie, ortopedie, chirurgie, kožních nebo infekčních onemocnění, ORL nebo oční konzultace, v případě nezbytnosti pacienta odesílají k hospitalizaci, kde se pacientovi poskytuje následná péče. Dále se v ambulanci u praktického lékaře provádějí preventivní prohlídky pro firmy, se kterými mají uzavřeny smlouvy. Zda je zaměstnanec způsobilý či nezpůsobilý k práci, provádí lékař na základě vyšetření jeho zdravotním stavu. Zdravotní způsobilost k práci může být posuzována na potřebné odborné úrovni pouze v zařízeních firemní preventivní péče, neboť k odbornému posouzení je nutné znát nejenom zdravotní stav zaměstnance, ale současně zdravotní nároky jeho konkrétní práce v konkrétních pracovních podmínkách.

Lékaři mimo jiné spolupracují i se dvěma laboratořemi, jejichž pracovníci si každý den dojíždí pro biologický materiál a ve speciálních odběrových nádobách jej odváží k dalšímu zpracování. Statimové výsledky laboratoře hlásí ještě ten den, ostatní výsledky jsou k dispozici lékařům den následující nebo v nejbližším termínu.

Další spolupráce je s chirurgickou ambulancí, která sídlí ve Slušovicích. Tato ambulance je ve Slušovicích zavedena nově, takže pacienti nemusí dojíždět do Zlína.

Provádí se zde chirurgické ošetření, vyšetření sonografické břicha, ledvin, jater, sleziny apod.

Dětský lékař pečuje o děti a mládež do 18 let. Každoročně vykonává preventivní prohlídky, aby se zabránilo případné nemoci již v počáteční fázi. Snaží se spolupracovat s odborníky, kteří se zabývají konkrétní problematikou. Mimo to probíhá očkování dětí, návštěva maminek s dítětem po porodu a tzv. dětská poradna. Ta se uskutečňuje jednak ve Slušovicích, ale i v okolních vesnicích, kam dojíždí dětský lékař, aby zkontroloval děti po porodu a poradil maminkám, jak mají o ně pečovat.

Stomatologičtí lékaři provádí ošetření chrupu. Preventivní prohlídky probíhají dvakrát za rok. Spolupráce probíhá se zubní laboratoří, která se nachází na středisku ve Slušovicích, dále se zubní laboratoří ve Zlíně a v Luhačovicích. Na odborné ošetření pacienty odesílají do chirurgické zubní ambulance v Krajské nemocnici Tomáše Bati ve Zlíně nebo podle požadavku pacienta do soukromé zubní chirurgické ambulance. Zubní oddělení měsíčně odbaví 800 až 1000 pacientů. V rámci preventivní péče probíhají ve zdravotním středisku preventivní školní prohlídky u dětí předškolního věku jedenkrát ročně, u dětí školního věku dvakrát ročně. Aby byla provedena prohlídka a ošetření, musí být písemný souhlas od rodičů. Preventivní prohlídkou zajistí zdravý chrup dětí. Další spolupráce probíhá s privátními ambulancemi ortodontickými ve Zlíně nebo ve Vsetíně. K preventivní prohlídce u dětí patří osvěta a nácvik správného ošetřování chrupu, vysvětlení postupů správného čištění chrupu, používání kvalitních zubních pomůcek.

Do zdravotního střediska ve Slušovicích dojíždí externě i zubní hygienik, který podle objednání pacientů provádí hloubkové čištění chrupu pomocí vektoru, nebo nácvik správné hygieny a používání zubních pomůcek.

Gynekologická ambulance provádí jednak preventivní prohlídky, sonografické vyšetření, kontroly těhotných žen a žen po porodu. Spolupracuje s laboratoří a s porodnicko – gynekologickým oddělením v Krajské nemocnici Tomáše Bati ve Zlíně.

Lékárna je vhodným doplněním služeb ve zdravotnickém zařízení ve Slušovicích. Vydává léky na základě receptu, léky na volný prodej a ostatní zboží, které jsou běžné i v jiných lékárnách.

Za zmínku stojí i další služba pro pacienty, která se zde nachází, a to jsou masáže celkové, částečné, lymfatické, masáže olejové vonné, medové a jiné. Zde je návaznost na

soukromé podnikatele a firmy, které motivují své zaměstnance pomocí benefitů ve formě permanentních vstupenek.

Zdravotní středisko je ve vlastnictví pěti lékařů. Jedná se o dva praktické lékaře, dva zubní lékaře a jednu magistru. Ostatní lékaři a jiné činnosti jsou provozovány v rámci pronájmu. Účetnictví zdravotního střediska vede ekonomická pracovnice, která zajišťuje veškeré operace tohoto zařízení. Částka vybraná za nájem slouží k zaplacení inkasa, opravu budovy a mzdy zaměstnanců. Zdravotní středisko zaměstnává údržbáře, který zajišťuje bezproblémový chod tohoto zařízení. V případě vzniklého problému se snaží jej vyřešit vlastními silami, nebo zavolá specializovaného pracovníka, který danou službu vykoná. Zajišťuje pravidelné revize a kontroly prostředků a zařízení zdravotního střediska. Zdravotní středisko zaměstnává dále dvě uklízečky, které zajišťují čistotu zdravotního zařízení. Je zde také sklad, který slouží k uskladnění léků.



## 5 CHARAKTERISTIKA ZDRAVOTNÍHO ZAŘÍZENÍ

### 5.1 Průzkum spokojenosti pacientů

Máme celou řadu metod jak zjišťovat data. Tyto metody jsou závislé na dostupnosti dat, naléhavosti potřeby dat, požadované přesnosti, nákladech na jejich pořízení a rychlosti jejich získávání. Nejeftivnější metody shromažďování dat jsou: rozhovor, pozorování a dotazníky.

**Rozhovor** je pomalá metoda získávání potřebných dat, protože tazatel hovoří vždy jen s jednou osobou a musí být pečlivě na každý pohovor připraven. Tato metoda je časově i finančně náročná. Výběr dotazovaných osob musí být vybrán racionálně, aby přinesl požadovaný užitek. Výhoda této metody spočívá v eliminaci nedorozumění a lepším pochopení dotazované osoby.

**Pozorování** je rovněž pomalá metoda získávání potřebných dat, ale někdy jediná možná technika. Musíme si uvědomit, že lidé se chovají jinak, pokud je pozorujeme než za běžného chodu bez pozorování. Stejně jak u pohovoru si musíme ujasnit účel pozorování. Nejeftivnější pozorování je v případě, že ho provádíme tajně. Takové pozorování je nemorální a nečestné.

**Dotazníky** jsou vhodnou technikou získávání dat od velkého počtu osob. Otázky musí být jednoznačné, aby nevyžadovaly dodatečné vysvětlení, jinak nepřinesou požadovaný užitek. Jsou časově i nákladově úspornější než rozhovory i pozorování. Je důležité, aby otázky byly srozumitelné a aby bylo dostatek místa pro vyplnění odpovědi. Dotazník musí obsahovat jasné instrukce pro jeho vyplnění.

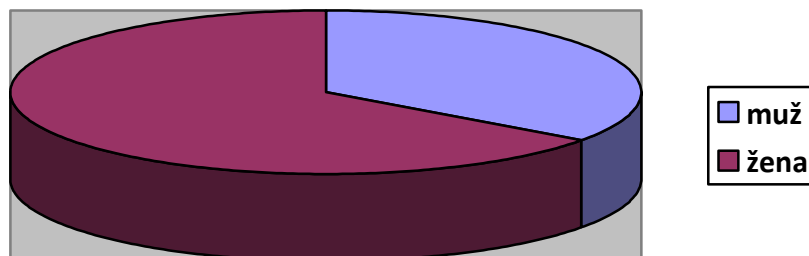
### 5.2 Vyhodnocení dotazníku

Ze všech existujících metod je pro mě nejpřijatelnější dotazníková metoda z důvodu časové úspory a možnosti realizace provedení průzkumu ve zdravotním středisku. Dotazníky jsem vytiskl a rozdál do jednotlivých čekáren po celém zdravotním středisku. Dále jsem vyhotovil skříňky, které sloužily k umístování vyplněných dotazníků.

Ze 100 správně vyplněných dotazníků jsem vyhodnotil následující skutečnosti:

**Otázka č. 1: Pohlaví (muž, žena)****Tabulka č. 3: Zastoupení mužů  
a žen**

Možnosti	Hodnoty	
	Počet	v %
muž	35	35 %
žena	65	65 %
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

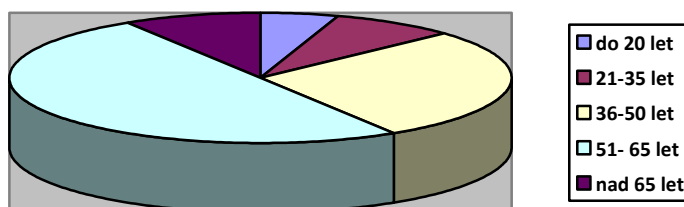
**Graf č. 1 Pohlaví**

Výsledky a diskuse:

Dotazník vyplnilo 35 % mužů a 65 % žen. Ze zjištěných údajů jsem zjistil, že více navštěvují Zdravotní středisko Slušovice právě ženy. Je to způsobeno službami, které jsou určeny hlavně pro ženy (gynekologie, masáže). Navíc i ochota vyplnit dotazník je větší u žen než u mužů.

**Otázka č. 2: Věková kategorie****Tabulka č. 4: Věková kategorie**

Možnosti	Hodnoty	
	počet	v %
do 20 let	5	5 %
21 - 35 let	8	8 %
36 - 50 let	28	28 %
51 – 65 let	50	50 %
nad 65 let	9	9 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

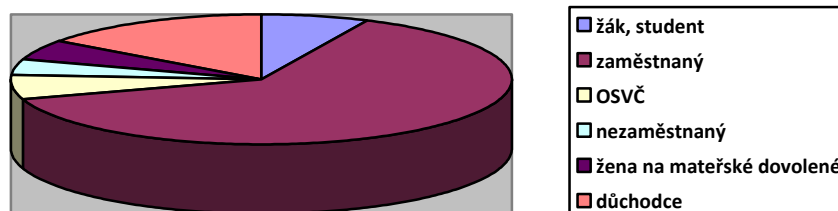
**Graf č. 2: Věková kategorie**

Výsledky a diskuse:

Dotazník vyplnilo nejvíce respondentů ve věku 51- 65 let. Je to proto, že mnohem více lidí v tomto věku vyhledává zdravotní péči, než ostatní věkové skupiny. Dotazník vyplnilo nejméně respondentů ve věku do 20 let. Tato skupina nepotřebuje tolik zdravotní péči jako ostatní věkové skupiny. Mladá generace není motivována k vyplnění dotazníku a jeho vyplnění bere jako ztrátu času.

**Otázka č. 3: Specifika pacientů****Tabulka č. 5: Specifika pacientů**

Možnosti	Hodnoty	
	počet	v %
žák, student	7	7 %
zaměstnaný	63	63 %
OSVČ	6	6 %
nezaměstnaný	4	4 %
důchodce	5	5 %
žena na mateřské dovolené	15	15 %
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

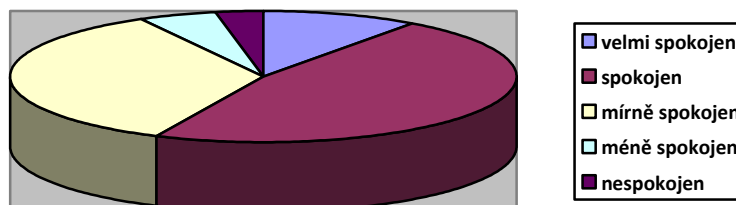
**Graf č. 3: Specifika pacientů**

Výsledky a diskuse:

Nejvíce odevzdaných dotazníků je z kategorie zaměstnaných a naopak nejméně od nezaměstnaných. U nezaměstnaných je to zapříčiněno nechutí vyplňovat dotazník z důvodu nepříznivé momentální osobní situace.

**Otázka č. 4: Kvalita lékařské péče****Tabulka č. 6: Kvalita lékařské péče**

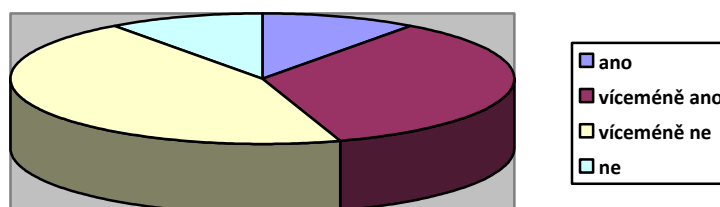
Možnosti	Hodnoty	
	počet	v %
velmi spokojen	10	10 %
spokojen	47	47 %
mírně spokojen	35	35 %
méně spokojen	5	5 %
nespokojen	3	3 %
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

**Graf č. 4: Kvalita lékařské péče****Výsledky a diskuse:**

S kvalitou lékařské péče je spokojena větší část dotazovaných. Nespokojených pacientů je minimum. Důvod je zodpovědný přístup ze strany zdravotníků a maximální vstřícnost. V neposlední řadě tu hraje roli i dostupnost zdravotnické péče.

**Otázka č. 5: Objednací doba****Tabulka č. 7: Objednací doba**

Možnosti	Hodnoty	
	počet	v %
ano	10	10 %
víceméně ano	35	35 %
víceméně ne	45	45 %
ne	10	10 %
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

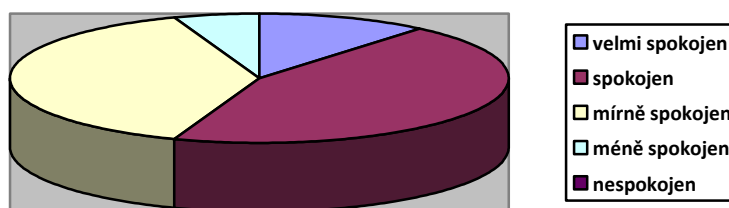
**Graf č. 5: Objednací doba****Výsledky a diskuse:**

Odpovědi respondentů u této otázky jsou spíše negativní než pozitivní. A to hlavně proto, že je dlouhá objednávací doba u stomatologických lékařů a také dlouhá čekací doba u privátních lékařů pro dospělé a děti. V obvodu je velký počet pacientů a nedostatek lékařů ve zdravotním středisku.

**Otázka č. 6: Návaznost Zdravotního střediska Slušovice s Krajskou nemocnicí****Tomáše Bati ve Zlíně**

**Tabulka č. 8: Návaznost Zdravotního střediska Slušovice s Krajskou nemocnicí Tomáše Bati ve Zlíně**

Možnosti	Hodnoty	
	počet	v %
velmi spokojen	35	35 %
spokojen	36	36 %
mírně spokojen	9	9 %
méně spokojen	12	12 %
nespokojen	8	8 %
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>



**Graf č. 6: Návaznost Zdravotního střediska Slušovice s Krajskou nemocnicí Tomáše Bati ve Zlíně**

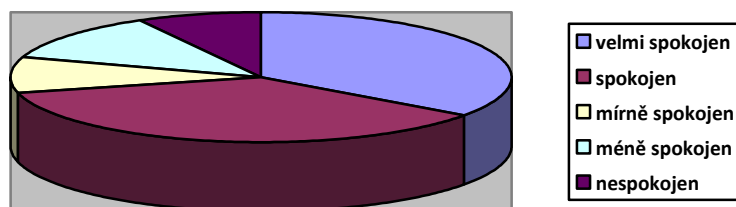
### Výsledky a diskuse:

Pacienti jsou spokojeni s návazností Zdravotního střediska Slušovice s Krajskou nemocnicí Tomáše Bati ve Zlíně. Lékaři spolupracují se specialisty sídlícími v nemocnici ve Zlíně a s dalšími odbornými lékaři. Odesílají pacienty s různými zdravotními problémy na vyšetření či ošetření, v případě nutnosti k hospitalizaci.

### Otázka č. 7: Platby u lékaře

Tabulka č. 9: Platby u lékaře

Možnosti	Hodnoty	
	počet	v %
velmi spokojen	35	35 %
spokojen	36	36 %
mírně spokojen	9	9 %
méně spokojen	12	12 %
nespokojen	8	8 %
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>



Graf č. 7: Platby u lékaře



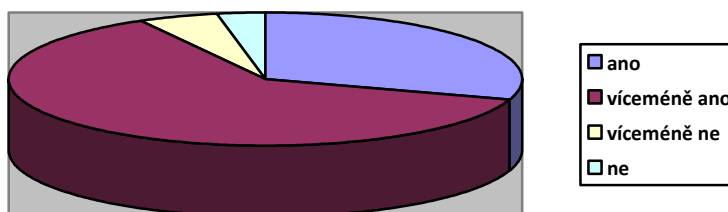
### Výsledky a diskuse:

Podle výsledků z dotazníku je zřejmé, že s platbami u lékaře je spokojena větší část respondentů. Privátní lékaři pro dospělé i děti mají před ordinací vyvěšen ceník placených lékařských služeb. Pacienti jsou předem seznámeni s platbami, proto nedochází k žádným nesrovnalostem. Co se týká doplateků léků, lidé mají možnost vybrat si lékárnu v místě bydliště nebo zvolit jinou alternativu. Platby u stomatologických lékařů ve Slušovicích jsou pacientům předem oznámeny. Při použití zubních materiálů má pacient možnost výběru podle svých možností a finanční situace. Děti do 18 let mají ošetření i léčbu zdarma.

### Otázka č. 8: Prostředí ordinace a čekárny

**Tabulka č. 10: Prostředí ordinace a čekárny**

Možnosti	Hodnoty	
	počet	v %
ano	30	30 %
víceméně ano	62	62 %
víceméně ne	5	5 %
ne	3	3 %
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>



**Graf č. 8: Prostředí ordinace a čekárny**

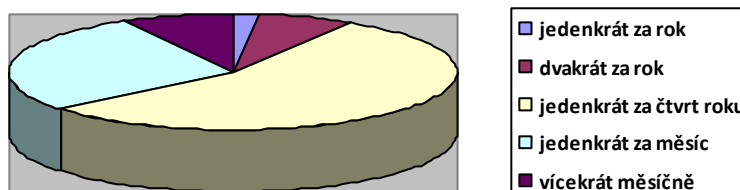
### Výsledky a diskuse:

S prostředím ordinace a čekárny jsou téměř všichni respondenti spokojeni. Tato oddělení jsou nově zmodernizována, lékaři využívají moderní počítačovou techniku, různé druhy specializovaných přístrojů, běžné je použití jednorázových hygienických pomůcek. Čekárny a ordinace jsou vzdušné, barevné, moderně zařízené, působící pozitivně na psychiku pacientů tak, aby jejich pobyt v těchto zařízeních byl co nejméně traumatizován a aby se tady, pokud možno, cítili dobře a příjemně.

### Otázka č. 9: Návštěva lékaře

Tabulka č. 11: Návštěva lékaře

Možnosti	Hodnoty	
	počet	v %
jedenkrát za rok	2	2 %
dvakrát za rok	7	7 %
jedenkrát za čtvrt roku	55	55 %
jednou měsíčně	28	28 %
vícekrát měsíčně	8	8 %
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>



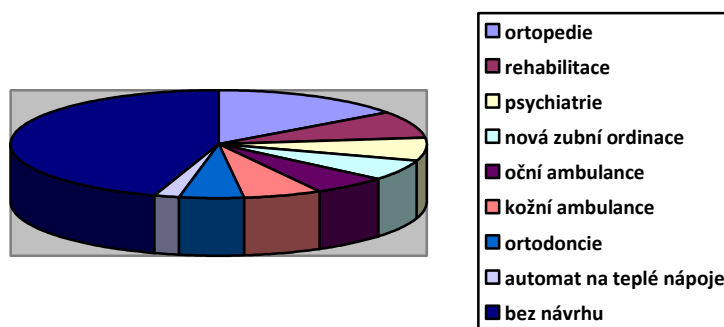
Graf č. 9: Návštěva lékaře

**Výsledky a diskuse:**

Nejvíce pacientů navštěvuje lékaře jedenkrát za čtvrt roku. Patří zde lidé, kteří dochází k lékaři na preventivní prohlídky, potřebují zdravotní potvrzení do zaměstnání, potravinářský průkaz, potvrzení na zbrojní pas, potvrzení na řidičský průkaz nebo jiné služby. Jedná se většinou o zdravou populaci. Druhá největší skupina jsou pacienti docházející k lékaři jednou za měsíc. Jsou to lidé, kteří mají zdravotní problémy, pravidelně se léčí a chodí na kontroly. Naopak nejmén respondentů chodí k lékaři jednou až dvakrát za rok. Musíme brát v úvahu, že tito pacienti vyplňovali dotazník nejméně, protože se v čekárnách vyskytují jen zřídka.

**Otázka č. 10: Zdravotnické služby, které postrádají ve zdravotním středisku****Tabulka č. 12: Zdravotnické služby, které postrádají ve zdravotním středisku**

Návrhy respondentů	Hodnoty	
	počet	v %
ortopedie	15	15 %
rehabilitace	8	8 %
psychiatrie	7	7 %
nová zubní ordinace	6	6 %
oční ambulance	6	6 %
kožní ambulance	6	6 %
ortodoncie	5	5 %
automat na teplé nápoje	2	2 %
bez návrhu	45	45 %
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



**Graf č. 10: Zdravotnické služby, které postrádají ve zdravotním středisku**

### Výsledky a diskuse:

Našeho průzkumu se zúčastnilo nejvíce respondentů nad 50 let, a proto pacienti nejvíce postrádají služby ortopeda, rehabilitačního lékaře, psychiatra, nového zubní lékaře očního odborníka a kožního specialistu. Za ortopedem a rehabilitačním lékařem musí lidé dojíždět do Zlína, což je vzhledem k jejich zdravotnímu stavu velká zátěž. Psychiatra vyhledávají pacienti z důvodu zvyšující se nezaměstnanosti v této oblasti, což negativně působí na psychiku lidí. Mnoha pacientům vadí, že u stomatologických a privátních lékařů pro dospělé je dlouhá objednací doba. V neposlední řadě by občané přivítali služby očního lékaře.

### 5.3 Možnost využití marketingu pro další chod zdravotnického zařízení

Základním problémem v dnešní době je nedostatek preventivní péče a osvěty týkající se zdraví. Lékaři většinou nemají čas a příležitost provádět pacienty náročnou cestou ke změnám životního stylu. Proto spolupracují s odborníkem pro domácí zdravotní péči z poradny podpory zdraví. Je to odborník, který je zaměřen na poradenství ve výživě a screening civilizačních rizikových faktorů (metabolický syndrom). Hlavní příznaky tohoto syndromu jsou obezita, vysoký krevní tlak, zvýšený cholesterol, cukrovka apod. Pokud budeme tento syndrom přehlížet, tak to může dospět až k srdeční příhodě či jiné vážné nemoci, která může skončit smrtí.

Např. obezita se netýká jenom dospělých, ale v poslední době přibývá dětí, které trpí nadváhou. Přibývající kila nevystavují děti jen posměchu a omezené obratnosti v pohybové aktivitě, ale také v mnoha psychickým a zdravotním problémům. Dochází k zatěžování pohybového aparátu, poruchám růstu, bolesti kloubů, kožním a dýchacím potížím a poruchám imunity.

Na naše zdraví mají vliv hlavně dva faktory, nekvalitní nevyvážená strava a nedostatečná denní pohybová aktivita. Tento specialista vyšetří pacienta a podle zjištěných údajů udělá s pacientem konzultaci a následný rozbor denního režimu a návrh na jeho zlepšení. Rozbor se týká pohybové a fyzické aktivity, stravovacích a jiných návyků. Odborník pacientovi rozvrhne denní plán a sestaví jídelníček, navrhne možnosti fyzické aktivity, které jsou pro každého jedince individuální podle možností, času a prostředků.

Tento specialista dělá přednášky a poradny pro správnou výživu. Účastní se jich široká veřejnost – děti, dospělí a důchodci.

Stomatologičtí lékaři provádějí před každým vyšetřením mateřské či základní školy preventivní osvětu o správném postupu dentální hygieny. Snaží se dětem názorně ukázat techniku správného čištění zubů a pomůcky, které mají používat, aby jejich chrup byl zdravý. Lékaři dětem vštěpují nevhodnost používání sladkých šťáv, nápojů, a sladkostí. Pro zvýšený zájem občanů je zřízena služba dentální hygienistky, která dělá jednak hloubkové čištění zubů, ale i nácvik správného postupu při čištění chrupu. Doporučí používání správných hygienických pomůcek. Tato služba je v naší společnosti využívána čím dál více, protože hodně lidí má zájem, aby mělo zdravý chrup.

Dětský privátní lékař pořádá jedenkrát za rok osvětu pro děti z místní základní školy, kde dětem vštěpuje základy zdravého životního stylu, důležitosti preventivních opatření vhodnosti využití sportu k aktivnímu odpočinku. Důležitým bodem je návyk správného stravování.

Nová služba v lékárně, která byla zavedena, je měření krevního tlaku a pulsu. Tato služba je prováděna zdarma na požádání.

Na zdravotním středisku bude poskytována nová služba masáží pomocí lávových kamenů. Tyto lávové kameny mají mimořádnou silnou energetickou vibraci. Tato vlastnost je využívána na odstraňování blokáci důležitých bodů a rozprouzení energie v těle.

Kameny jsou těženy z hlubokých lávových vyvěřelin obsahujících množství magmatu, které výborně akumuluje teplo. Jsou speciálně upravené pro tuto službu.

Zdravotní středisko má internetové stránky, na kterých pacienti mohou zjistit, jaká je ordinační doba jednotlivých ambulancí či jiných služeb nabízených na zdravotním středisku. Navíc spolupracuje s místní kabelovou televizí a novinami, které informují o případných změnách, které ve zdravotním zařízení momentálně probíhají.

V budoucnu se zvažuje, že Zdravotní středisko Slušovice vymění okna a udělá novou fasádu, čímž se zajistí snížení nákladů týkajících se otopu střediska a celkové zmodernizování celého objektu.

## 5.4 Návrhy a doporučení

Z výsledku dotazníkového šetření je zřejmé, že dotazovaní nejvíce postrádají ve zdravotním středisku odborného ortopedického lékaře. Velká část pacientů nad 50 let má zdravotní problémy týkající se zhoršené pohyblivosti, bolesti páteře a kloubů. Ortopedickou ambulanci by využili dospělí i děti, kteří mají problémy s pohybovým ústrojím nebo při léčbě po úraze. Tento specialista by ulehčil pacientům zbytečné dojíždění, které je pro mnohé velmi nepříjemné a problematické.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že je velký zájem o služby lékaře z oboru rehabilitace. Rehabilitační lékař poskytuje komplexní vyšetření a následné ošetření pohybového systému. V první řadě provede cílenou anamnézu zaměřenou na hybný systém (úrazy, operace, vrozené a získané vady, pracovní a pohybové návyky, stres a psychické faktory). Dále provede vlastní fyzikální vyšetření - stanovení tělesného typu, držení těla, statiku a dynamiku páteře, motorické (hybné) stereotypy, vyšetření svalové síly, pohyblivost páteře a kloubů, palpační vyšetření svalů, podkoží, kloubů a kůže. A následně podle výsledků ošetřuje pomocí metod manuální medicíny. Tento specialista má také i poradnu zaměřenou na bolesti zad, hlavy, kloubů. Provádí instruktáž správného držení těla, automobilizačních cviků, správné životosprávy, zásady správného stoje, sedu a zdravého spaní.

Dále podle výsledků průzkumu by bylo vhodné, aby zde byla zřízena ordinace psychiatra, který by pomáhal zlepšit psychiku zdejšího obyvatelstva.

Stomatologičtí lékaři nepřijímají nové pacienty z důvodu plné kapacity. Nová stomatologická ordinace by tento problém vyřešila.

Dotazovaní si dále přejí, aby ve zdravotním středisku byla zavedena ambulance očního lékaře, který by odborně vyšetřil zrak a následně poradil, jaké brýle případně čočky by byly pro pacienta nejvhodnější. Hodně pacientů starší generace prodělává různá onemocnění a mezi ně patří i choroby očního charakteru, které se dnes úspěšně léčí medikamenty nebo je vhodné operativní řešení. Zřízení oční ambulance by tak výrazně přispělo ke zkvalitnění zdravotní péče pro tuto oblast.

Respondenti postrádají kožního specialistu, který by odborně pomáhal v oblasti medicíny, a který by spolupracoval se zdejším chirurgickým lékařem sídlícím ve Slušovicích.

Mohla by se zde zavést i ordinace ortodonta. Děti a mládež navštěvují specialisty ve Zlíně a ve Vsetíně. Nezletilí pacienti chodí k tomuto odborníkovi za doprovodu rodičů. V dnešní složité situaci to vždy není možné a zřízením této ordinace by stačilo rodičům uvolnit z práce na nezbytně nutnou dobu a po návštěvě tohoto odborníka se vrátit zpět do pracovní činnosti.

V neposlední řadě zde chybí automat na teplé nápoje. Mnoho pacientů by si přálo, aby toto zařízení zde bylo zavedeno.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce „Analýza marketingových aktivit Zdravotního střediska Slušovice“ se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsem se snažil objasnit základní pojmy z oblasti marketingu, strategického marketingového řízení a marketingových aktivit zdravotnických zařízení. Při zpracování jsem vycházel z odborné literatury. V praktické části jsem se snažil na základě průzkumu zjistit stupeň spokojenosti pacientů navštěvující Zdravotní středisko Slušovice a případně najít služby, které občané postrádají.

Tento průzkum jsem udělal pomocí dotazníkového šetření. Zpracoval jsem deset základních otázek zabývajících se spokojeností pacientů. Poslední otázka byla zaměřena na služby, které na středisku pacienti požadují. Tento dotazník jsem následně vyhotovil stokrát a umístil na frekventovaná místa ve zdravotním středisku. Po vyhodnocení dotazníků jsem následně zjistil, že respondenti jsou ve většině případů velmi spokojeni se zdravotním střediskem. Nemusí dojíždět do Zlína, což je pro občany Slušovic a zdejšího okolí pohodlnější, dostupnější i finančně méně náročné. Pacienti postrádají služby ortopedie, rehabilitace, psychiatrie, nové zubní ordinace, oční ambulance, kožní ambulance, ortodoncie.

Nové služby se zavedly a další se připravují. Je ve fázi diskuze společníků, které služby pro pacienty jsou nejdůležitější a zároveň, zda jsou rentabilní po stránce finanční. Zdravotní středisko se v budoucnu bude modernizovat. Připravují se stavební úpravy budovy a zkulturnění okolního prostředí. Vše směřuje k maximální spokojenosti pacientů.

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, jak jsou pacienti spokojeni se zdravotní péčí a případně naleznout služby, které ve zdravotním středisku postrádají. Domnívám se, že cíl práce byl splněn. Pomocí dotazníkového šetření jsem zjistil, že pacienti jsou ve většině případů spokojeni se službami, které jim zdravotní středisko nabízí. Služby, které pacienti požadují, by měly v případě zřízení velký přínos z důvodu rozšíření kvality zdravotní péče na zdravotním středisku.



Bakalářská práce byla pro mne velký přínosem. Rozšířil jsem si vědomosti a nabyl nové praktické zkušenosti. Tyto nové informace, které jsem získal, použiji při dalším studiu a v pracovním procesu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s.  
ISBN 80-7179-577-1
- [2] EXNER, L., RAITER, T., STEJSKALOVÁ, D. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 188s.  
ISBN 80-86419-73-8.
- [3] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001.
- [4] MEFFERT, H. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996.  
552s. ISBN 80-7169-329-4.
- [5] PALMER, S., Weaver, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 1. vyd.  
Praha: Grada Publishing, 2000. 166s. ISBN 80-7169-940-3
- [6] PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s.  
ISBN 80-7169-276-X.
- [7] SOUČEK, Z., BURIAN, J. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. 1. vyd.  
Praha: Professional Publishing, 2006. 196s. ISBN 80-86946-18-5.
- [8] Marketing ve zdravotnictví: úloha marketingu ve zdravotnictví [online].  
[cit. 2011-13-04]. Dostupný z WWW: <http://www.tribune.cz/clanek/19490-jaka-je-uloha-marketingu-ve-zdravotnictvi/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CRM	Řízení vztahů se zákazníky
CSc.	Kandidát věd
Doc.	Docent
DRG	Klasifikační úhradový systém
EKG	Elektrokardiograf
GYN centrum	Centrum gynekologie
Ing.	Inženýr
KFS	Analýza klíčových faktorů
LDN	Léčebna dlouhodobě nemocných
MUDr.	Doktor všeobecné medicíny
ORL	Otorinolaryngologie (ušní, nosní krční ambulance)
PEST	P - politický, E - ekonomický, S - sociální, T - technologický
SWOT	S - silné stránky, W - slabé stránky, O - příležitosti, T - hrozby
ZP	Zdravotní pojišťovna

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obrázek č. 1: Kontinuum vlastností služeb [5]</b> .....	15
<b>Obrázek č. 2: Spolupráce s veřejností - příklad vysoké školy a univerzity [5]</b> .....	19

**SEZNAM GRAFŮ**

<b>Graf č. 1</b> .....	41
<b>Graf č. 2: Věková kategorie</b> .....	42
<b>Graf č. 3: Specifika pacientů</b> .....	43
<b>Graf č. 4: Kvalita lékařské péče</b> .....	44
<b>Graf č. 5: Objednací doba</b> .....	45
<b>Graf č. 6: Návaznost Zdravotního střediska Slušovice s Krajskou nemocnicí Tomáše Bati ve Zlíně</b> .....	46
<b>Graf č. 7: Platby u lékaře</b> .....	47
<b>Graf č. 8: Prostředí ordinace a čekárny</b> .....	48
<b>Graf č. 9: Návštěva lékaře</b> .....	49
<b>Graf č. 10: Zdravotnické služby, které chybí ve zdravotním středisku</b> .....	51

**SEZNAM TABULEK**

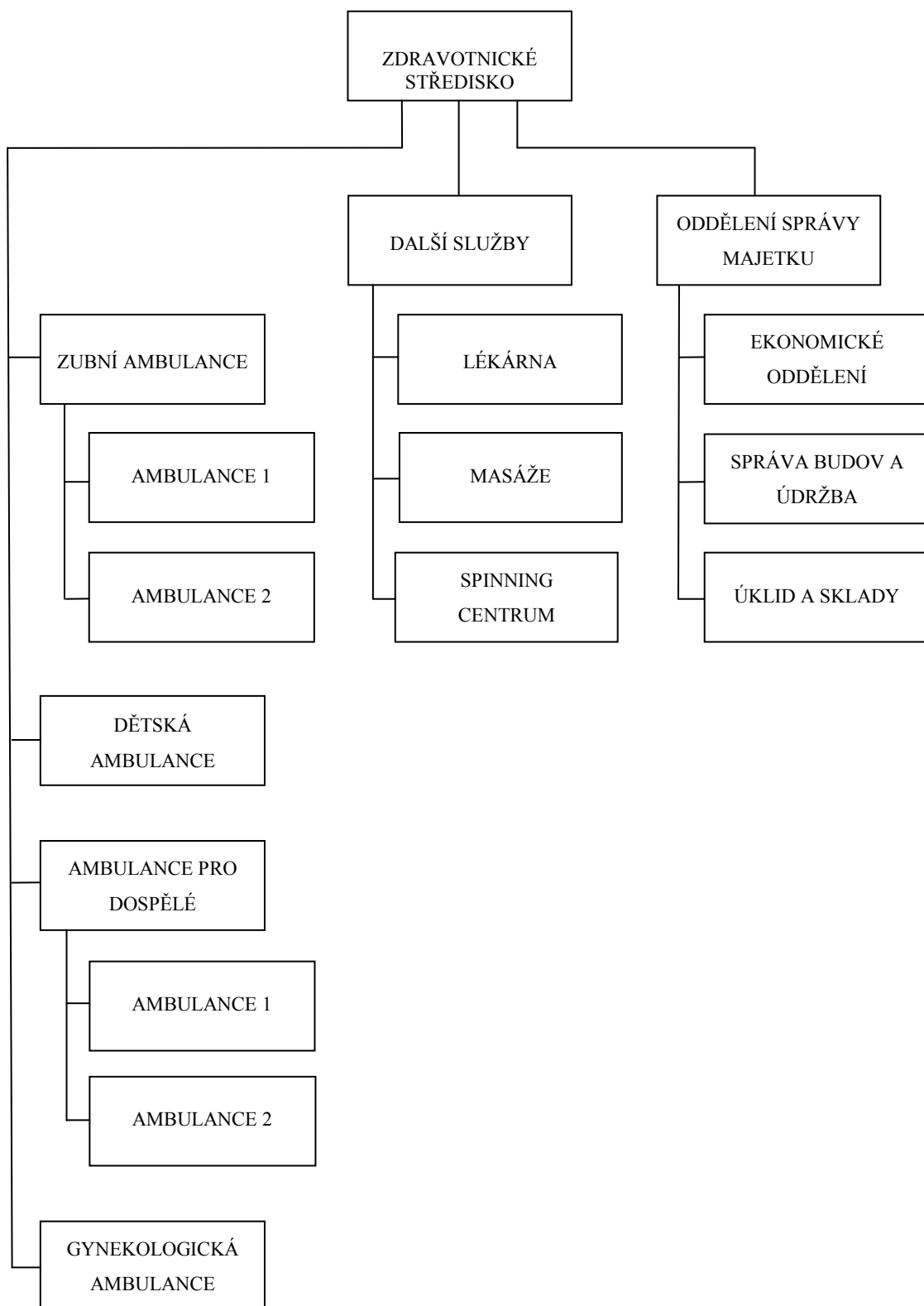
<b>Tabulka č. 1: Tržní matrix</b> .....	27
<b>Tabulka č. 2: Příklad SWOT analýzy zdravotnického zařízení</b> .....	31
<b>Tabulka č. 3: Zastoupení mužů a žen</b> .....	41
<b>Tabulka č. 4: Věková kategorie</b> .....	42
<b>Tabulka č. 5: Specifika pacientů</b> .....	43
<b>Tabulka č. 6: Kvalita lékařské péče</b> .....	44
<b>Tabulka č. 7: Objednací doba</b> .....	45
<b>Tabulka č. 8: Návaznost Zdravotního střediska</b> .....	46
<b>Tabulka č. 9: Platby u lékaře</b> .....	47
<b>Tabulka č. 10: Prostředí ordinace a čekárny</b> .....	48
<b>Tabulka č. 11: Návštěva lékaře</b> .....	49
<b>Tabulka č. 12: Zdravotnické služby, které chybí ve zdravotním středisku</b> .....	50

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK TÝKAJÍCÍ SE SPOKOJENOSTI PŘÍPADNĚ  
NESPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

## PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA





## **PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK TÝKAJÍCÍ SE STUPNĚ SPOKOJENOSTI PACIENTŮ**

Vážená pacientko, paciente,

žádám Vás o vyplnění anonymního dotazníku. Zjištěné údaje poslouží pro účely výzkumu v rámci bakalářské práce. Cílem výzkumu je zjistit spokojenost či nespokojenost pacientů, využívajících Zdravotní středisko Slušovice, případně zjistit nedostatky, výtky, či naopak kladné stránky tohoto zařízení. U každé otázky je třeba zaznačit pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak. Osobní údaje uvedené v dotazníku budou sloužit pouze pro studijní účely a nebudou poskytnuty ani sdělovány jiným osobám.

Děkuji za Vaši spolupráci a strávený čas s vyplňováním tohoto dotazníku.

### **1. Jste:**

- a. muž
- b. žena

### **2. Jste ve věku:**

- a. do 20 let
- b. 21 – 35 let
- c. 36 – 50 let
- d. 51 – 65 let
- e. nad 65 let

### **3. Jste:**

- a. žák, student
- b. zaměstnaný (název zaměstnavatele)
- c. OSVČ
- d. nezaměstnaný
- e. žena na mateřské dovolené
- f. důchodce

### **4. Jak jste spokojen s kvalitou lékařské péče?**

- a. velmi spokojen
- b. spokojen
- c. mírně spokojen
- d. méně spokojen
- e. nespokojen

**5. Vyhovuje Vám objednací doba?**

- a. ano
- b. víceméně ano
- c. víceméně ne
- d. ne

**6. Jak jste spokojen s návazností Zdravotního střediska Slušovice s Krajskou nemocnicí Tomáše Bati ve Zlíně?**

- a. velmi spokojen
- b. spokojen
- c. mírně spokojen
- d. méně spokojen
- e. nespokojen

**7. Jak jste spokojen s platbami, které platíte u lékaře?**

- a. velmi spokojen
- b. spokojen
- c. mírně spokojen
- d. méně spokojen
- e. nespokojen

**8. Jak jste spokojen s prostředím ordinace a čekárny?**

- a. ano
- b. víceméně ano
- c. víceméně ne
- d. ne

**9. Jak často navštěvujete lékaře?**

- a. jedenkrát za rok
- b. dvakrát za rok
- c. jedenkrát za čtvrt roku
- d. jednou měsíčně
- e. vícekrát měsíčně

**10. Jaké služby ve zdravotním středisku postrádáte?**

.....  
.....