

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



## KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Možnosti marketingové orientace Kožní kliniky Achillea / Options of marketing orientation of Dermatology Clinic Achillea

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2015

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Lukáš Buchvald / KLZ 6

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 01. 12. 2014 v Bratislavě

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Janu Koudelkovi, CSc., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je nalezení optimální marketingové strategie Kožní kliniky Achillea pro následující rok. Zvolená marketingová strategie bude směřovat k realizaci stanovených marketingových cílů. Souhrnným výstupem je návrh marketingového plánu pro rok 2015 a další doporučení.

### 2. Výzkumné metody:

Dotazníkové šetření, komparace, pozorování.  
Využití marketingových situačních analýz – PESTLE analýza, SWOT analýza.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem této bakalářské práce je realizace první části procesu marketingového řízení, kterou představuje marketingové plánování. Výstupem je návrh marketingového plánu Kožní kliniky Achillea pro rok 2015. Bylo analyzováno marketingové mikroprostředí a makroprostředí kliniky, doplněné o výsledky dotazníkového šetření mezi stávajícími návštěvníky kliniky. Analýzy a uvedený výzkum vytvořili základ pro SWOT analýzu, která klade důraz především na možnosti zlepšení a rozšíření dosavadních služeb a další rozvoj marketingového komunikačního mixu kliniky. Po provedených analýzách a dotazníkovém šetření byly stanoveny marketingové cíle. Tyto cíle se opírají o základní segmentaci, která rozděluje návštěvníky kliniky na pacienty dermatologie a klienty estetické dermatologie. Cíl kliniky je udržení stávající návštěvnosti dermatologických pacientů a zvýšení počtu klientů, kteří kliniku navštíví z důvodu estetické dermatologie. Od zvýšeného počtu klientů estetické dermatologie je očekáváno navýšení tržeb díky přímým platbám klientů. Tyto tržby pokryjí náklady na nové marketingové aktivity a přinesou i patřičný zisk. Zaměření na estetickou dermatologii má své opodstatnění v celosvětovém trendu, který poukazuje na zvýšený zájem o estetickou dermatologii. Tento trend se odráží i v České republice. Klinika se chce nadále především věnovat dermatologickým pacientům a neuvažuje o své transformaci v komerční zařízení, které by primárně nabízelo služby estetické dermatologie. Vizí kliniky je komplexní poskytování péče v oblasti dermatologie a služeb s ní souvisejících. V tomto ohledu má estetická dermatologie v klinice Achillea svoji důležitost.

### 4. Závěry a doporučení:

Klinika je zaměřena na dva základní segmenty podle nabízených služeb. Jedná se o pacienty dermatologie a klienty estetické dermatologie. Analýzy potvrdily, že v současnosti není v zájmu kliniky zvyšovat návštěvnost dermatologických pacientů, ale důležité je zachovat jejich stávající návštěvnost. Klinika je připravena na nárůst počtu klientů estetické dermatologie a je cílem, aby tito klienti tvořili 25% veškerých návštěvníků kliniky (v současnosti je to 9%). V tomto ohledu se ukazuje jako nejvhodnější zvolit positioning na základě marketingového mixu. Pro Kožní kliniku Achillea je optimální kombinace distribuční strategie (zlepšení a rozšíření dosavadních služeb) a strategie marketingové komunikace. V případě nastavení komunikačního mixu výzkum potvrdil, že dosavadní „internetový marketing“ je pro kliniku správným řešením. V první řadě je třeba využívat potenciál webových stránek kliniky, které mají poměrně vysokou návštěvnost. Je třeba zvážit vstup kliniky na internetové sociální sítě a „proniknout“ do dalších médií (media relations). Uvedená zlepšení jsou zahrnuta do návrhu marketingového plánu kliniky pro rok 2015. Tento plán je doplněn o další autorova doporučení.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, situační analýza, marketingový výzkum, marketingová strategie, dermatologie.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of bachelor's thesis is to find applicable marketing strategy for Dermatology Clinic Achillea for next year. Chosen marketing strategy will lead to achieving the marketing objectives. Summary is to design a marketing plan for 2015 and further recommendations.

### 2. Research methods:

Interviewing, comparison, observing.

Use of marketing situation analysis – PESTLE analysis, SWOT analysis.

### 3. Result of research:

The result of this bachelor's thesis is the realization of the first part of the process of marketing management, which represents marketing. The summary is suggested marketing plan for Dermatology Clinic Achillea for year 2015. There was analyzed micro and macro environment of Clinic, supplemented by results of survey among existing clinics visitors. Analysis indicated a research formed the basis for SWOT analysis, that emphasize opportunities for improvement and expansion of existing services and further progress in marketing communications MIX of Clinic. After analyzes and carried out a survey were set marketing goals. These aims are based on basic segmentation, that divides visitors of dermatology clinic for patient and clients aesthetic dermatology. The goal of Clinic is to keep visit rate of dermatology patient and increase the number of clients who visit the clinic because of aesthetic dermatology. There are expectations that in the case of increased number of clients visiting the aesthetic dermatology, the revenues due to the direct payments clients will be increase as well. These revenues cover the cost of new marketing initiatives and will also bring appropriate profit. Focus on aesthetic dermatology has its justification in the global trend that points to an increased interest in aesthetic dermatology. This trend is also reflected in the Czech Republic. The Clinic wants to take care of dermatological patients, mainly and does not plan its transformation into commercial institute with primarily services of aesthetic dermatology. The vision of Clinic is providing comprehensive care in dermatology and services related thereto.

### 4. Conclusions and recommendation:

In this regard, the aesthetic dermatology of clinic Achillea is focused on two main segments, according to the services offered, dermatology patients and aesthetic dermatology clients. The analysis confirmed that it is important to maintain their existing visiting numbers. The Clinic is prepared to increase the number of clients aesthetic dermatology and its aim is to increase the number of such clients by the level of 25% (currently it is 9%). In this regard, it seems as the most appropriate to choose the positioning based on the marketing mix. The mix of distribution strategy (improving and expanding existing services) and marketing communication strategy is the optimal combination for Skin Clinic Achillea. In case of setting the communication mix research, it was confirmed that the current "internet marketing" is the best solution for the Clinic. The first step is to exploit the potential of Clinic's websites, which have relatively highly visited. There should be also considered entrance of Clinic to internet social networks and "penetrate" into other media (media relations). These improvements are included into marketing plan for 2015. This plan is supplemented by further author's recommendations.

## KEYWORDS

Marketing, situation analysis, marketing research, marketing strategy, dermatology.

## JEL CLASSIFICATION

M31 - Marketing

I15 - Health and Economic Development

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lukáš Buchvald
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 06
Téma:	Možnosti marketingové orientace vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Charakteristika marketingového konceptu - jejich předmět do daného odvětví. Hlavní marketingové aktivity.</li><li>2. Marketingová situační analýza, hlavní obecné polohy a metody.</li><li>3. Postižení specifik marketingového konceptu z hlediska uplatnění ve vybrané společnosti.</li><li>4. Marketingová situační analýza dané společnosti. Makroprostředí. Mikroprostředí. Zákazníci. Konkurence. Marketingový výzkum.</li><li>5. Doporučení pro další marketingovou orientaci společnosti.</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-57.</p> <p>ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115.</p> <p>KOUDELKA, J., VÁVRA, O. Marketing: Principy a nástroje. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.</p> <p>KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.</p>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.



Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 6. 2013

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce.....	2
2.1	Charakteristika marketingového konceptu .....	2
2.1.1	Definice a podstata marketingu.....	2
2.1.2	Podnikatelské tržní koncepce.....	3
2.1.3	Marketingová koncepce .....	4
2.1.4	Marketingové aktivity a marketingový mix.....	5
2.2	Marketingové řízení.....	6
2.3	Situační analýza firmy .....	7
2.3.1	Analýza makroprostředí .....	8
2.3.2	Analýza mikroprostředí.....	8
2.3.3	SWOT analýza .....	9
2.4	Marketingové cíle a strategie.....	10
2.5	Marketingový výzkum.....	11
2.6	Marketing ve zdravotnictví.....	13
2.7	Strategie marketingového mixu.....	14
2.8	Metodika práce .....	16
3	Analytická část práce.....	19
3.1	Představení společnosti Sanatorium Achillea s.r.o. ....	19
3.2	Současné marketingové aktivity Kožní kliniky Achillea .....	20
3.2.1	Marketingová strategie.....	20
3.2.2	Poskytované služby.....	21
3.2.3	Ceny za poskytované služby .....	21
3.2.4	Distribuce služeb.....	21
3.2.5	Marketingová komunikace.....	22
3.3	Analýza makroprostředí .....	23
3.3.1	Politické faktory.....	24
3.3.2	Legislativní faktory .....	24
3.3.3	Ekologické faktory okolí.....	24
3.3.4	Sociální faktory okolí.....	24
3.3.5	Ekonomické faktory okolí.....	26
3.3.6	Technologické faktory .....	28
3.4	Analýza mikroprostředí .....	28

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3.4.1	Analýza zákazníků .....	28
3.4.2	Analýza dodavatelů.....	30
3.4.3	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	30
3.4.4	Problematika substitučních služeb v dermatologii.....	31
3.4.5	Přímá konkurence v oblasti dermatologie a estetické dermatologie .....	31
3.5	Marketingový výzkum.....	32
3.5.1	Cíle výzkumu .....	33
3.5.2	Metodika výzkumu .....	34
3.6	Vyhodnocení analýz a výzkumu.....	35
3.6.1	Vyhodnocení analýz (makroprostředí a mikroprostředí) .....	35
3.6.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	36
3.7	SWOT analýza Kožní kliniky Achillea .....	45
3.8	Stanovení marketingových cílů .....	47
3.9	Návrh marketingové strategie a doporučení .....	49
4	Závěr.....	54
	Literatura.....	1
	Přílohy .....	4

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam zkratk

PR – Public Relations

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1</b> Marketingový mix 4 P a 4 C .....	5
<b>Tabulka 2</b> SWOT analýza .....	9
<b>Tabulka 3</b> Plánování sběru primárních údajů .....	13
<b>Tabulka 4</b> Různorodost tržních vztahů v oblasti zdravotnictví .....	14
<b>Tabulka 5</b> Počet ošetření-vyšetření v oboru dermatovenerologie v letech 2008 – 2012 .....	24
<b>Tabulka 6</b> Počet dispenzarizovaných pacientů s vybranou diagnózou v letech 2008 – 2012 .....	25
<b>Tabulka 7</b> Celosvětový růst realizovaných zákroků estetické dermatologie .....	26
<b>Tabulka 8</b> Konkurence kliniky Achillea v oblasti dermatologie .....	32
<b>Tabulka 9</b> Spojitost odborných článků na webu kliniky a nabídky služeb estetické dermatologie (relativní četnost) .....	42
<b>Tabulka 10</b> Možnosti propagace estetické dermatologie (relativní četnost) .....	44
<b>Tabulka 11</b> SWOT analýza Kožní kliniky Achillea .....	46
<b>Tabulka 12</b> Návrh marketingového plánu Kožní kliniky Achillea pro rok 2015 .....	50-52

## Seznam grafů

<b>Graf 1</b> Tržby Sanatoria Achillea s.r.o. v letech 2006 -2011 .....	20
<b>Graf 2</b> Průměrná návštěvnost Kožní kliniky Achillea (2014) .....	29
<b>Graf 3</b> Vývoj počtu pacientů a klientů kliniky Achillea v letech 2006 – 2013 .....	30

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1</b> Klíčové marketingové koncepce .....	4
<b>Obrázek 2</b> Marketingové prostředí firmy .....	6
<b>Obrázek 3</b> Analýza PESTLE .....	8
<b>Obrázek 4</b> Faktory ovlivňující marketingovou firemní strategii .....	11
<b>Obrázek 5</b> Přístup outside-in .....	12
<b>Obrázek 6</b> Logo Kožní kliniky Achillea .....	23



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam příloh

**Příloha 1** Vzor obsahu marketingového plánu

**Příloha 2** Různá členění strategií

**Příloha 3** Služby poskytované na Kožní klinice Achillea

**Příloha 4** Budova Kožní kliniky Achillea s původním označením Sanatorium Achillea

**Příloha 5** Ukázka názoru pacientky na odborný přístup v Kožní klinice Achillea

**Příloha 6** Výběr konkurentů kliniky Achillea v oblasti estetické dermatologie na území Prahy

**Příloha 7** Dotazník

**Příloha 8** Grafické zpracování demografických otázek 1, 13, 14 a 15

**Příloha 9** Grafické zpracování otázek 2 a 3

**Příloha 10** Spokojenost s přístupem personálu kliniky Achillea a možnosti rozšíření služeb (odpovědi na otázky dotazníku 5, 6, 7 a 9)

**Příloha 11** Ukázka možnosti online objednání přes webové rozhraní

**Příloha 12** Grafické zpracování otázek 4, 8, 10, 11 a 12

**Příloha 13** Demografický přehled návštěvníků kliniky a důvody jejich návštěvy

**Příloha 14** Doporučení k první návštěvě kliniky Achillea

**Příloha 15** Možnost využití sociálních sítí k propagaci estetické dermatologie

**Příloha 16** Strategický cíl navýšení průměrné denní návštěvnosti v klinice Achillea pro rok 2015 a 2016

## 1 Úvod

Rok 1989 byl pro Českou republiku historicky významný, protože politické změny vyvolaly následnou ekonomickou reformu. Dochází k otevření ekonomiky, což se promítá i do oblasti zdravotnictví. Začínají vznikat soukromá zdravotnická zařízení, která se snaží konkurovat starším, státem vlastněným subjektům. Nebylo zas tak těžké se od klasických státních zařízení odlišit a nabídnout „něco lepšího.“ Od této změny však již uplynulo prakticky celé čtvrt století. Sílí rostoucí konkurence a budoucnost mnoha zdravotnických zařízení není zdaleka jistá. „Řídit a uřídit“ se stává obtížnější, a tím se do popředí dostává úloha kvalitního managementu. V uvedených souvislostech roste důležitost poměrně opomíjeného marketingu, který má u soukromých zdravotnických zařízení svoji specifickou důležitost.

Kožní klinika Achillea (firma Sanatorium Achillea s.r.o.) je již určitým matadorem na poli soukromých zdravotnických zařízení. V posledních letech však vzniklo mnoho nových konkurenčních zařízení a není již možné ponechat věcem nekontrolovaný volný průběh. Je nutné hledět do budoucnosti, stanovovat cíle a k tomu využívat optimální strategie. Správně zvolená strategie umožní soukromé klinice nejen přežít, ale i prosperovat a rozvíjet se.

Cílem této práce je najít optimální marketingovou strategii pro Kožní kliniku Achillea pro následující rok. Zvolená strategie by měla směřovat k realizaci marketingových cílů kliniky, a proto bude součástí této práce i stanovení těchto cílů. Souhrnným výstupem pak bude návrh marketingového plánu pro rok 2015 a patřičná doporučení.

Práce je členěna na část teoreticko-metodologickou a část analytickou. Teoretická část práce je literární rešerší. Je v ní charakterizován marketing, marketingová koncepce a proces marketingového řízení, který zahrnuje patřičné firemní marketingové aktivity. Dále je představena situační analýza firmy, která je společně s marketingovým výzkumem důležitým základem pro stanovení optimální marketingové strategie. Takové strategie, jež povede k úspěšnému splnění marketingových cílů, které jsou integrální součástí celofiremních cílů. Budou zmíněna i specifika marketingu ve zdravotnictví, včetně představení nejběžněji využívané marketingové strategie, která je odvozena ze základního marketingového mixu 4P. Metodologická část popíše zvolené metody pro zpracování této bakalářské práce.

Analytická část práce vychází z poznatků teoretické části práce. Nejprve je však stručně představena Kožní klinika Achillea a její současné marketingové aktivity. Stanovení marketingových cílů a následné strategie předchází situační analýza. Je analyzováno její makroprostředí (PESTLE analýza) a mikroprostředí (analýza zákazníků, dodavatelů, substitučních služeb a konkurentů). Marketing jako takový se opírá především o identifikaci a uspokojování potřeb zákazníků, proto je naprosto adekvátní reflektovat názory a připomínky současných návštěvníků kliniky. Bylo realizováno dotazníkové šetření, zaměřené na spokojenost s dosavadními službami kliniky a možnostmi jejich rozšíření. Byla zjišťována míra znalostí poskytovaných služeb a znalost současné marketingové komunikace kliniky, a byly prověřeny možnosti rozšíření této komunikace. Souhrnným výstupem je SWOT analýza. Tato analýza je základním kamenem pro stanovení patřičných marketingových cílů a optimální strategie, která povede k jejich naplnění.

Kromě zmíněné literární rešerše, která je použita v teoretické části práce, jsou v analytické části využity metody pozorování, komparace a dotazníkového šetření. Závěrečná část shrnuje a vyzdvihuje důležité poznatky této práce.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Marketing je dnes běžnou a nedílnou součástí života každé firmy. Dříve byl velmi úzce spojován s reklamou či podporou prodeje a tvořil jakousi doplňující součást mnoha činností firem. Marketing se však dostal do popředí, protože činnost firem už neprobíhá způsobem „ten dělá to a ten zas tohle“, ale orientuje se především na zjišťování a uspokojování potřeb zákazníka.

### 2.1 Charakteristika marketingového konceptu

#### 2.1.1 Definice a podstata marketingu

Marketing je v dnešní době velmi používaný pojem a existuje mnoho definic marketingu. V čem spočívá hlavní podstata marketingu, naznačuje Zamazalová et al. (2010, s. 3): „*Vyjádřit podstatu marketingu jednou větou je obtížné, ale snad bychom mohli říci, že podstatou marketingu je snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následně i marketingového rozhodnutí by měl být zákazník.*“

Na tom, že na předním místě je zákazník, se shodují i další autoři, kteří se zabývají problematikou marketingu.

Koudelka a Vávra (2007, s. 6) konstatují, že marketing je: „*Takový přístup k trhu, ve kterém je v centru úvah současný či potencionální zákazník.*“

Kotler a Keller (2007, s. 43) představují ještě stručnější definici: „*Naplňovat potřeby se ziskem.*“

S ohledem na to, že existuje velmi mnoho definic, Zamazalová et al. (2010, s. 3) poukazuje na prvky, které jsou společné těmto definicím:

- „*jde o integrovaný komplex činností, komplexní proces, nikoliv jen fragmentovaný soubor dílčích činností,*
- *vychází z pochopení problémů zákazníků a nabízí řešení těchto problémů,*
- *marketing jako proces začíná odhadem potřeb a utvářením představy o produktech, které by je mohly uspokojit, a končí jejich plným uspokojením,*
- *spokojenost zákazníka se promítá do prodeje se ziskem, který je atributem úspěšného podnikání,*
- *marketing je spojen se směnou.*“

Koudelka a Vávra (2007, s. 6 – 13) představují podstatné rysy marketingu:

- 1) Zaměření na potřeby zákazníků – v tomto ohledu nejde pouze o potřeby současné, ale i o potřeby potenciální.
- 2) Zvažování různých cílových segmentů – jedná se o zaměření na konkrétní skupinu (nebo skupiny) zákazníků. Souvisí to s poznáním tržních segmentů výběrem jednoho nebo více cílových segmentů.
- 3) Rozhodující je pohled zákazníka – při tomto pohledu však nestačí pouze postihnout potřeby zákazníka, ale důležitý je komplexní náhled na všechny procesy s tím související. Sem patří kupní rozhodovací proces zákazníka, jeho vztah k produktu, forma a podoba produktu atd.

- 4) Dosažení vlastních podnikatelských cílů – v konečném důsledku není zaměřeni na zákazníka bezúčelné, ale jeho spokojenost je jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšnosti firmy.
- 5) Marketing je systematický – je třeba ho systematicky řídit. To znamená, že se plánuje, realizuje, kontroluje a výsledek kontroly se promítne v dalším plánování.
- 6) Organizace marketingu – je třeba brát ohled na to, že systematický marketing musí být organizačně zvládnutelný. Marketing musí být nějakým způsobem začleněn do organizační struktury firmy. Jeho vnitřní uspořádání záleží na dalších okolnostech (velikost firmy atd.).
- 7) Marketing je průnikem filozofie a aktivit – Koudelka a Vávra (2007, s. 11) tvrdí, že *„marketing je jednotou vlastní koncepce přístupu k trhu a jejího naplnění souborem specifických aktivit, které tuto práci s trhem naplňují.“* Autoři to ještě přibližují následovně: *„Jako filozofii marketingu chápeme tržní orientaci založenou na jejím podřízení zákazníkům.“*

## 2.1.2 Podnikatelské tržní koncepce

Existuje několik koncepčních či „filozofických“ přístupů k trhu. Firma se může zaměřit na své vlastní zájmy, nebo upřednostnit pohled na zákazníka, případně na společnost jako celek. Může však dojít k určitému konfliktu těchto zájmů a podle preferovaného přístupu firmy k trhu rozlišujeme několik koncepcí. Zamazolová et al. (2010, s. 5 – 6) uvádí následujících pět koncepcí, kdy první tři koncepce se zaměřují na firmy, které se orientují především na své vlastní cíle, a další dvě koncepce naopak preferují zákazníka:

- 1) Výrobní koncepce.
- 2) Výrobová koncepce.
- 3) Prodejní koncepce.
- 4) Marketingová koncepce.

Opírá se o princip trvalé orientace na zákazníka a jeho potřeby. Tato koncepce bude podrobněji popsána v následující kapitole.

- 5) Koncepce společenského marketingu.

Pro tuto koncepci se používá také termín sociální marketingová koncepce. Jedná se o rozšíření marketingové koncepce, která je založena na dosažení souladu mezi potřebami a zájmy zákazníků a dlouhodobými společenskými (sociálními) zájmy společnosti. Firma, která se rozhodla pro tuto koncepci, pohlíží ve svých aktivitách nejen na svůj zisk a uspokojování zákazníků, ale také hledí na veřejný zájem. Je si vědoma své vlastní společenské odpovědnosti. Kotler a Armstrong (2004, s. 53) ukazují rozdíl mezi klasickou marketingovou koncepcí a společenským marketingem tím, že kladou následující otázku, na kterou hned odpovídají: *„Prokazuje firma, která identifikuje a uspokojuje individuální, okamžité, krátkodobé potřeby a přání zákazníků, vždy dobro samotnému zákazníkovi z hlediska jeho dlouhodobějších potřeb či z hlediska potřeb společnosti jako celku? Podle koncepce společenského marketingu „čistá“ marketingová koncepce přehlídí možný konflikt mezi krátkodobými, dočasnými potřebami zákazníka a jeho potřebami či přáními dlouhodobými.“*

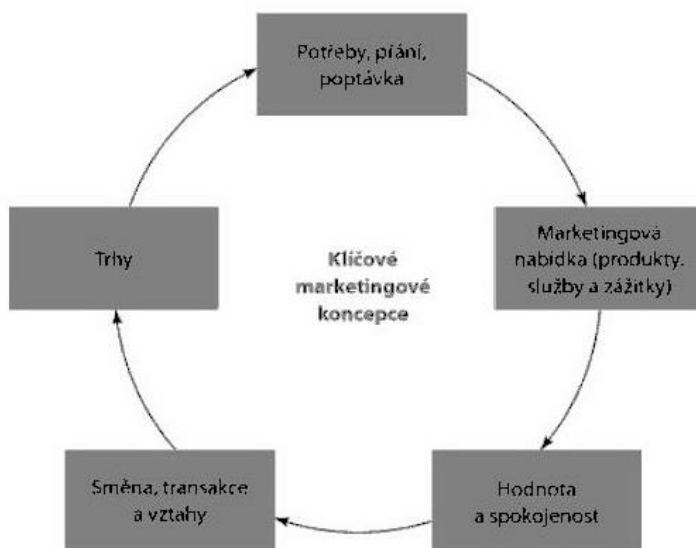
## 2.1.3 Marketingová koncepce

Důležitá je definice, která na marketing pohlíží jako na proces. Takto ho definuje Kotler a Keller (2004, s. 44): „Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“

Na tento proces nahlíží Kotler a Armstrong (2007, s. 10) jako na marketingovou koncepci, jejíž součástí jsou tyto prvky: potřeby, přání, touhy, poptávky, výrobky, služby, zkušenosti, hodnoty, uspokojení, kvalita, směna, transakce, marketingové vztahy (hlavně vztahy se zákazníky).

Obrázek 1 přibližuje vzájemné propojení uvedených prvků v dynamice marketingového procesu. Na pomyslném vrcholu níže uvedeného cyklu stojí poptávka, potřeby a přání zákazníka, tedy prvky, které jsou pro marketingovou koncepci stěžejní.

Obrázek 1 Klíčové marketingové koncepce



Zdroj: Kotler et al. (2007, s. 38)

Zamazalová et al. (2010, s. 5 - 6) zmiňuje, že oproti původním podnikatelským konceptům, které se vyznačovaly heslem „vyrobte a prodávejte“, stojí marketingová koncepce na „poznávejte potřeby a uspokojte je“. Autorka dále poukazuje, že firma preferující marketingovou koncepci neopomíjí následující okolnosti:

- Orientuje se na zákazníka (snaží se definovat konkrétní potřeby zákazníka).
- Buduje vztahy se zákazníky a udržuje s nimi nepřetržitý kontakt.
- Orientuje se na cílové trhy (není určité reálné, aby se firma snažila proniknout na všechny trhy a uspokojovala všechny potřeby zákazníků).
- Koordinuje všechny marketingové funkce a činnosti s ostatními činnostmi podniku. Všichni zaměstnanci na všech úrovních vědí, že každý z nich přispívá určitým způsobem k uspokojení potřeb zákazníka. Blažková (2007, s. 203) v tomto ohledu nekompromisně zdůrazňuje: „Marketing totiž v konečné fázi dělají všichni zaměstnanci, a to tím, jak se chovají a jak komunikují se zákazníky.“
- Marketing je nepřetržitá činnost. Je to proces a ne pouze jednorázový akt.
- V konečném důsledku jde o dosažení firemních cílů.

## 2.1.4 Marketingové aktivity a marketingový mix

Marketing můžeme brát i jako soubor aktivit, kterými se snažíme předvídat a následně uspokojovat potřeby zákazníka. To vše se děje v podmínkách tržního hospodářství, kdy je hlavním cílem firem dosáhnout přiměřeného zisku. Tržní podmínky, kdy se neustále mění vztahy nabídky a poptávky, jsou velmi dynamické. Díky marketingu se mohou firmy (a další, například neziskové organizace) přizpůsobit zmíněným, neustále se měnícím podmínkám trhu, které také mohou ovlivňovat.

Koudelka a Vávra (2007, s. 16) ukazují, že optimální marketingový přístup je spojen s následujícími směry aktivit:

- Identifikace tržních příležitostí.
- Rozhodování o výrobcích – současných i nových.
- Určování cen a podmínek dodání.
- Výběr a motivace distribučních článků.
- Rozhodování o marketingové komunikaci.

Uvedené aktivity zřetelně poukazují na marketingové nástroje, tedy marketingový mix. Jak připomíná Zamazalová et al. (2010, s. 6): „*Praktická konkretizace marketingové orientace firmy je spojena s tvorbou a využíváním nástrojů marketingu – s tzv. marketingovým mixem. Jde o soubor nástrojů, jimiž firma může působit na své okolí a jejichž pomocí uskutečňuje své záměry.*“

Dnes existuje mnoho teoretických pohledů na marketingový mix, ale nejrozšířenější je klasický koncept 4 P nebo 4 C. Tradiční marketingový mix 4 P se skládá ze čtyř základních oblastí – výrobek, cena, komunikace a distribuce. Kotler a Armstrong (2004, s. 107) naznačují, že koncepce 4 P je příliš zaměřena na prodávajícího a ideální marketingový mix by měl více reflektovat potřeby zákazníka. Z tohoto důvodu se objevuje marketingový koncept 4 C, který se zaměřuje na stejné oblasti jako 4 P, ale z pohledu zákazníka. Níže uvedená tabulka 1 ukazuje oba tyto marketingové mixy.

Tabulka 1 Marketingový mix 4 P a 4 C

4 P	4 C
Výrobek (Product)	Řešení potřeb zákazníka (Customer solution)
Cena (Price)	Náklady, které zákazníkovi vznikají (Customer cost)
Distribuce (Place)	Dostupnost řešení (Convenience)
Komunikace (Promotion)	Komunikace (Communication)

Zdroj: Kotler a Armstrong (2004, s. 107)

Koudelka a Vávra (2007, s. 16) připomínají, že všechny výše uvedené marketingové aktivity je třeba koordinovat, aby byl marketingový koncept co nejučelnější. K tomu autoři ještě uvádějí: „*Je třeba vymezit marketingové cíle základní, následně i marketingové cíle odvozené. Je třeba vybrat základní cestu k jejich dosažení, marketingovou strategii. Tato rámcová rozhodnutí vytvářejí hlavní osu, která rozpracovává, koordinuje, integruje všechny výše uvedené marketingové aktivity k tomu, aby potřeby a požadavky zákazníků byly odpovídajícím způsobem uspokojeny.*“ Toto shrneme do procesu, který se nazývá marketingové řízení.

## 2.2 Marketingové řízení

Marketingové řízení velmi jednoduše definuje Blažková (2007, s. 15): „*Marketingové řízení je proces, zahrnující plánování, realizaci a kontrolu v marketingu.*“ Tento proces znázorňuje níže uvedený obrázek 2.

Obrázek 2 Marketingové prostředí firmy



Zdroj: Blažková (2007, s. 15)

První částí marketingového řízení je marketingové strategické plánování zahrnující tři fáze:

- 1) Komplexní analýza firmy. Blažková (2007, s. 43) říká, že systematická komplexní analýza je zaměřena na vnější a vnitřní okolí firmy v dlouhodobém časovém záběru. Je zaměřena jak na minulost, přítomnost i budoucnost.
- 2) Marketingové cíle. Komplexní analýza je základem pro stanovení marketingových cílů. Blažková (2007, s. 101) charakterizuje marketingové cíle jako odpovědi na otázky:
  - „Čeho se cíl týká? (O který hmotný nebo nehmotný užitek se jedná.)
  - O kolik se uvažuje změna? (Objemy produkce, výše prodeje, tržní podíl aj.)
  - Na jakém trhu? (Konkrétní tržní segmenty, na které se podnik zaměří a jejichž potřeby chce uspokojovat.)
  - Kdy má být cíle dosaženo? (Krátkodobý nebo dlouhodobý horizont – měsíce, roky.)“
- 3) Marketingové strategie. Jsou to strategie, které poukazují na směr, kterým se bude firma v konkrétním časovém období ubírat. Tento směr by měl vést firmu k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení zvolených marketingových cílů. Firma má většinou možnost si vybrat z několika možných strategií. Ideální zvolená strategie by měla vést k nalezení nových výhod před konkurencí při získávání zákazníků. Blažková (2007, s. 104) zmiňuje tři základní předpoklady, které musí vybraná marketingová strategie splňovat:
  - Vhodnost. Zjišťuje se, jak strategie přispěje k udržení či zlepšení konkurenční pozice firmy, jak je schopna zlepšit nebo odstranit slabé stránky firmy.

- Přijatelnost. Hodnotí se přijatelnost strategie pro jednotlivé zájmové skupiny uvnitř i vně podniku.
- Proveditelnost. Charakterizuje, zda může být daná strategie úspěšně implementována.

Výstupem marketingového procesu plánování je marketingový plán. Zamazalová a kol. (2010, s. 28) ho definuje následovně: „*Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Slouží k implementaci a praktickému ověření marketingové strategie, z níž vychází. Marketingový plán převádí strategické záměry do konkrétních úkolů s vymezením časových a personálních vazeb.*“ Příloha 1 ukazuje vzor obsahu marketingového plánu.

Je třeba připomenout, že někdo musí zabezpečit integraci všech marketingových funkcí a činností a zkoordinovat je s ostatními firemními činnostmi. Organizační integrace marketingu ve firmě záleží na mnoha faktorech. Od velikosti firmy, firemního odvětví, jejích zákazníků atd. Větší firmy mají svá vlastní marketingová oddělení v čele s marketingovým ředitelem. Nelze si však představit, že by malá firma o několika zaměstnancích měla vlastní marketingové oddělení. Blažková (2007, s. 203) uvádí, že tyto malé a střední firmy mají několik možností:

- marketingové aktivity plánuje a řídí majitel či ředitel firmy;
- marketingové aktivity plánuje a řídí marketingový ředitel;
- marketingové aktivity plánuje a řídí prodejní ředitel;
- za plánování a koordinaci marketingových aktivit je zodpovědný někdo jiný v rámci firmy.

Autorka také připomíná následující fakt: „*Vždy musí platit, že je ve firmě někdo zodpovědný za marketingové plánování a že na realizaci marketingových aktivit se podílejí všichni zaměstnanci.*“

## 2.3 Situační analýza firmy

Výchozím bodem marketingového strategického plánování je komplexní situační analýza firmy. Jakubíková (2008, s. 78) ji považuje za výchozí: „*Stanovení cílů firmy a vhodný výběr strategií vedoucích k naplnění cílů, misí i vizí by mělo být podloženo vypracováním situační analýzy. Ta je také prvním krokem marketingového strategického řízení, konkrétně jeho etapy plánování. Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy.*“

Blažková (2007, s. 43 - 44) podotýká, že taková komplexní analýza zahrnuje systematické prozkoumání vnějšího i vnitřního okolí firmy. Vnější okolí firmy dělíme na mikroprostředí a makroprostředí. Analýza makroprostředí zkoumá faktory, které firma nemá možnost ovlivnit, ale mají na firmu podstatný vliv. Analýza mikroprostředí přibližuje prostředí, které firmu bezprostředně obklopuje (dodavatelé, zákazníci, konkurence atd.).

Blažková (2007, s. 46) také zcela adekvátně připomíná, že „*rozsah komplexní analýzy a množství zjišťovaných informací ve firmách závisí na velikosti firmy, jejím geografickém dosahu a na vlastnostech segmentů, které obsluhuje. Rozsah analýzy také souvisí s proměnlivostí prostředí – některá odvětví jsou náchylnější ke změnám než jiná, např.*



*potravinářství tíhne ke změnám více než těžební průmysl, a proto potřebuje informace o trendech častěji.“*

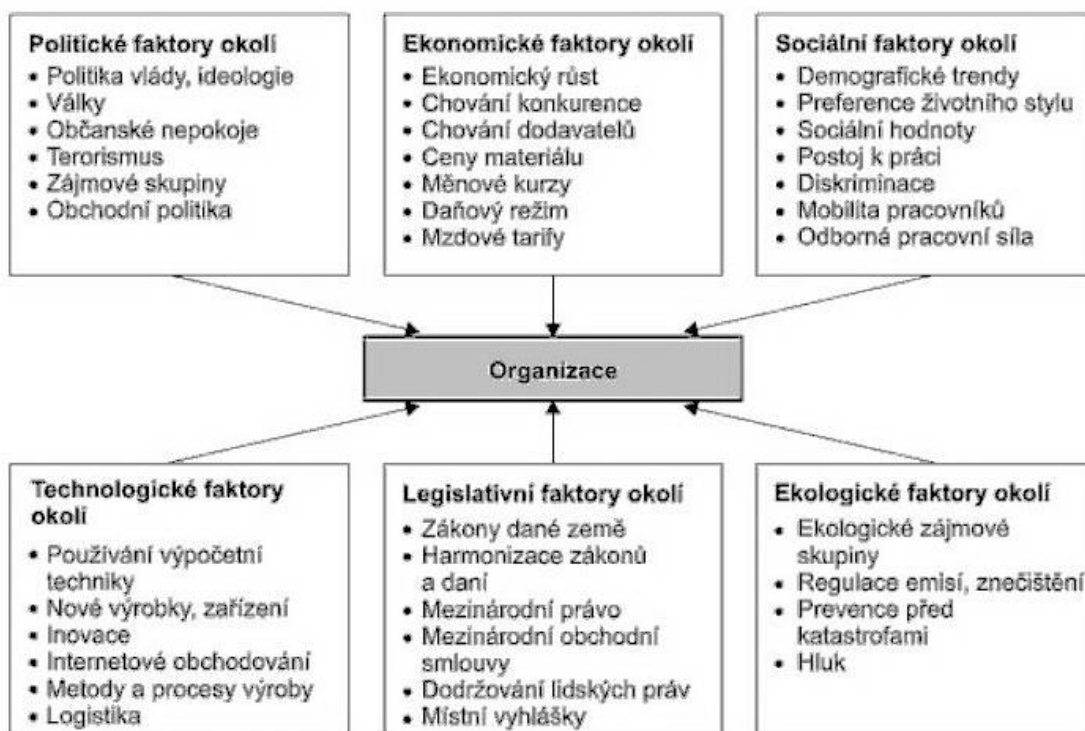
## 2.3.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí firmy nám systematicky může přiblížit například PEST analýza. PEST je zkratka nejpodstatnějších faktorů, které tvoří zmíněné firemní makroprostředí. Jsou to Politické, Ekonomické, Sociální a Technologické faktory. Bylo již zmíněno, že firemní vliv na tyto faktory je malý, v případě malých firem prakticky žádný.

S ohledem na hlavní téma této práce, které se zaměřuje na soukromé zdravotnické zařízení, je třeba zmínit rozšířenou verzi zmíněné PEST analýzy. Je to tzv. PESTLE analýza, která je rozšířená o Legislativní a Ekologické faktory.

Obrázek 3 představuje grafické znázornění PESTLE analýzy s hlavními charakteristikami zmíněných faktorů.

Obrázek 3 Analýza PESTLE



Zdroj: Dědina a Odcházal (2007, s. 25)

## 2.3.2 Analýza mikroprostředí

Na rozdíl od faktorů, které jsou spojené s makroprostředím, faktory firemního mikroprostředí jsou poměrně výrazně ovlivnitelné. Koudelka a Vávra (2007, s. 65) jej popisují následovně: „*Mikroprostředí představuje jednak vertikální linie dodavatelé – firma, instituce sama – obchodníci (distribuční články) – zákazníci, jednak horizontální linie tvořená konkurencí a někdy uváděnou veřejností.*“

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Porter (1994, s. 3 - 33) zase firemní mikroprostředí vnímá jako konkurenční síly v odvětví. Mezi tyto konkurenční síly patří:

- vyjednávací síla zákazníků;
- vyjednávací síla dodavatelů;
- hrozba vstupu nových konkurentů;
- hrozba substitučních výrobků nebo služeb;
- rivalita podniků působících na daném trhu.

Porter (1994, s. 6) pokračuje tím, že těchto pět sil odráží „skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje zavedené hrací pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nové vstupující firmy jsou všichni „konkurenty“ firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech.“ Na tomto pohledu je založena jeho analýza konkurenčních sil.

## 2.3.3 SWOT analýza

Zamazalová et al. (2010, s. 16) připomíná, že souborným výstupem analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy je SWOT analýza. SWOT analýza se zaměřuje na silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, dále zkoumá příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Tabulka 2 ukazuje základní přehled těchto čtyř stránek, na které se analýza zaměřuje.

Tabulka 2 SWOT analýza

<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <p><b>schopnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ekonomické a finanční</li><li>- inovační</li><li>- nákupní</li><li>- výrobní</li><li>- prodejní</li><li>- marketingové</li><li>- manažerské</li><li>- personální</li></ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <p><b>schopnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ekonomické a finanční</li><li>- inovační</li><li>- nákupní</li><li>- výrobní</li><li>- prodejní</li><li>- marketingové</li><li>- manažerské</li><li>- personální</li></ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <p><b>vyplývající:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- z makroprostředí</li><li>- ze změn na trhu</li><li>- z chyb konkurence</li><li>- z podnětů zájmových skupin</li></ul>	<p><b>HROZBY</b></p> <p><b>vyplývající:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- z makroprostředí</li><li>- ze změn na trhu</li><li>- z konkurenčních tlaků v odvětví</li><li>- z tlaků zájmových skupin</li></ul>

Zdroj: Zamazalová et al. (2010, s. 17)

## 2.4 Marketingové cíle a strategie

Kotler et al. (2007, s. 59) konstatují: „*Marketing je jednou částí strategie firmy, ve které strategické plánování žene firmu kupředu.*“ Autoři popisují strategický marketing jako proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit a ovlivňuje tak celkový směr a budoucnost firmy. V tomto ohledu je důležitá již zmíněná analýza mikroprostředí a makroprostředí firmy a jejích trhů, kde je konfrontována se svou konkurencí. Kotler a Keller (2007, s. 348) k marketingové strategii uvádí: „*Veškerá marketingová strategie je založena na STP – segmentaci, targetingu a positioningu. Společnost objevuje na trhu odlišné potřeby a skupiny, cílí na ty, které může uspokojit lépe než ostatní a pak umísťuje svoji nabídku tak, aby si cílový trh všiml odlišné nabídky a image.*“

Kotler et al. (2007, s. 66 – 67) stručně přibližují zmíněné STP (segmentace trhu, targeting a positioning):

- Segmentace trhu. Představuje rozdělení trhu na skupiny spotřebitelů (kupujících), kteří mají odlišné potřeby a charakteristické chování. Tyto skupiny vyžadují odlišné produkty nebo služby a odlišný marketingový mix.
- Targeting. Po segmentaci trhu následuje proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů.
- Positioning. Představuje způsob, jak vnímají zákazníci produkt (službu) ve srovnání s konkurenčními produkty (službami). Jedná se tedy o vymezení produktu vůči konkurenci a vytvoření podrobného marketingového mixu.

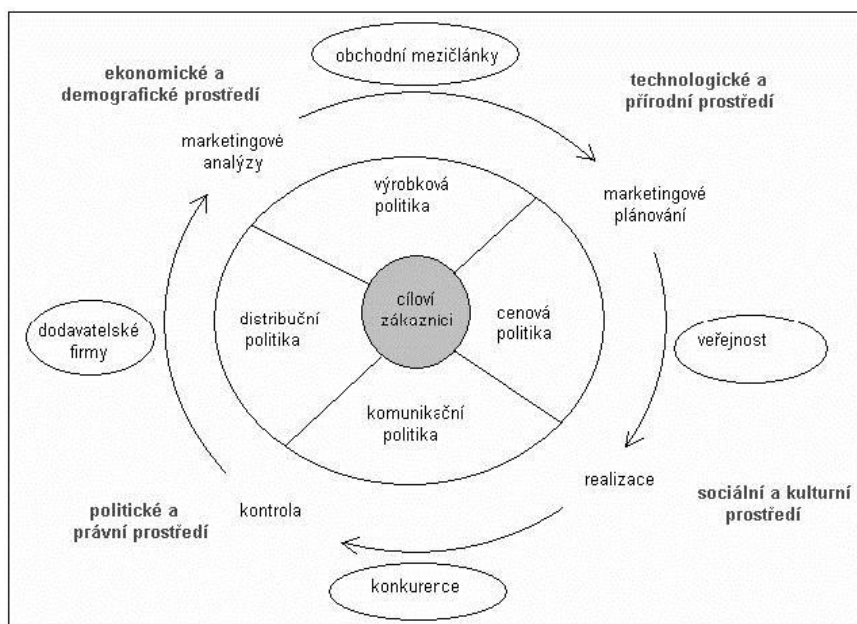
Na základě provedené situační analýzy marketingového makroprostředí a mikroprostředí může firma přejít ke stanovení marketingových cílů. Zamazalová et al. (2010, s. 27) připomíná, že se marketingové cíle týkají trhů a produktů. Tyto cíle se v první řadě opírají o poznání potřeb zákazníků, úzce souvisí s marketingovým mixem a měly by být stanoveny tak, aby byly SMART. Pravidlo SMART připomíná například Jakubíková (2008, s. 26):

- Specific – specifický.
- Measurable – měřitelný.
- Agreed – akceptovatelný.
- Realistic – reálný, dosažitelný.
- Trackable – sledovatelný.

Zamazalová et al. (2010, s. 27) se ohledně marketingových strategií vyjadřuje následovně: „*Marketingové strategie jsou voleny tak, aby bylo dosaženo stanovených marketingových cílů. Určují, na které trhy a které segmenty trhu se má firma zaměřit, jaké strategie v oblasti marketingového mixu má ve vztahu k vybraným segmentům trhu a na podporu pozice produktu či značky na trhu vytvořit.*“

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují celkovou marketingovou firemní strategii. Obrázek 4 ukazuje jejich grafický přehled.

Obrázek 4 Faktory ovlivňující marketingovou firemní strategii



Zdroj: Kotler a Armstrong (2004, s. 102)

Uprostřed výše uvedeného obrázku jsou cíloví zákazníci, na které se firma zaměřuje. Marketingovým cílem je v první řadě uspokojení potřeb těchto cílových zákazníků a vytvoření takového pouta, které přinese firmě patřičný zisk. V uvedeném schématu je vidět, že firma používá k účinnému naplnění svých cílů základní nástroje marketingového mixu.

Na základě marketingového mixu Zamazalová et al. (2010, s. 27 – 28) rozlišuje tyto základní strategie:

- Produktová strategie.
- Cenová strategie.
- Distribuční strategie.
- Strategie v oblasti marketingové komunikace.

Volba strategie v oblasti marketingového mixu není jedinou možností, kterou firma má. Existuje možný výběr z dalších marketingových strategií, které ukazuje příloha 2, ale výše uvedené strategie v oblasti marketingového mixu jsou nejznámější. Po volbě marketingové strategie je důležité vybranou strategii realizovat, průběžně monitorovat a kontrolovat.

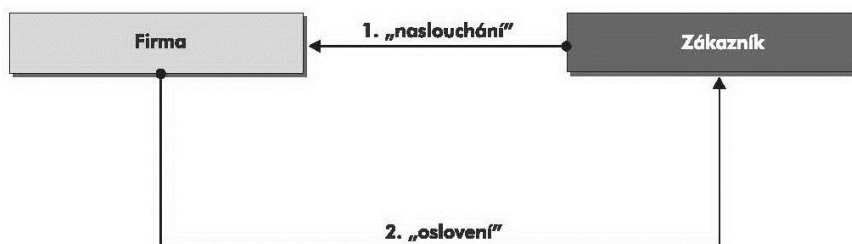
## 2.5 Marketingový výzkum

Kotler a Keller (2007, s. 139) připomíná, že kromě analýzy stále se měnícího marketingového prostředí, musí firma také rozvíjet své specifické znalosti o svých cílových trzích. Pro firmu jsou velmi důležité informace, které ji pomůžou interpretovat její stávající a realizované aktivity a pomohou ji plánovat aktivity budoucí. Marketingový výzkum umožňuje firmě získávat včasné, použitelné a přesné informace o zákaznících a konkurenci. Napomáhá firmě v taktickém a strategickém rozhodování. Autoři pokračují tím, že pochopení marketingových důsledků na základě zjištění názorů

spotřebitelů, může firmě pomoci úspěšně uvést výrobek na trh, případně nastartovat růst firemní značky.

Koudelka a Vávra (2007, s. 13) zdůrazňují, že pro marketingový přístup je důležitý specifický způsob, jakým se získávají informace pro marketingové řízení a rozhodování. Autoři především poukazují na marketingový přístup outside-in, který je charakterizován tím, že „firma nejprve „naslouchá“ současným i potenciálním zákazníkům. Získává informace o jejich potřebách, přáních, o podmiňujících faktorech, jejich kupním chování a rozhodování. (...) Až na základě těchto poznatků zvažuje možné způsoby uspokojení zákazníků jim odpovídající tržní orientaci, rozhoduje se mezi nimi, dospívá k výslednému tvaru, plánu, který pak reálně naplňuje.“ Obrázek 5 představuje grafické zpracování zmíněného přístupu outside-in.

Obrázek 5 Přístup outside-in



Zdroj: Koudelka a Vávra (2007, s. 13)

Zmíněné „naslouchání“ můžeme nazvat marketingovým výzkumem, který Kotler a Keller (2007, s. 140) definují „jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma.“

Proces efektivního marketingového výzkumu se skládá z šesti hlavních kroků (Kotler a Keller, 2007, s. 142 – 154):

- 1) Definování problému, alternativ rozhodnutí a cílů výzkumu
- 2) Tvorba výzkumného plánu
- 3) Shromažďování informací
- 4) Analýza informací
- 5) Prezentace závěrů
- 6) Rozhodování

Existují různé druhy výzkumů, které se volí s ohledem na požadovaný cíl. V první řadě je třeba vnímat, jakým způsobem se dají získat informace. Rozlišujeme dva základní způsoby Belko (2004):

- Field research – jedná se o přímý sběr informací v terénu, tedy sběr primárních údajů. Tento způsob je samozřejmě časově a finanční náročný.
- Desk research – tento způsob zahrnuje zpracování existujících dat z jiných realizovaných výzkumů, zpracovávají se tedy sekundární údaje. Úskalí tohoto způsobu tkví především v možných nepřesnostech, neúplnostech, neobjektivnostech a neaktuálních informacích. Zásadní je fakt, že tyto výzkumy byly realizovány s jiným účelem a cílem.

Marketingový výzkum metodologicky dělíme na kvantitativní a kvalitativní výzkum:

- Kvantitativní výzkum – podle mediálního slovníku webu MediaGuru (2004b) to je „výzkum používající statistické metody k popisu společenských jevů. Redukuje realitu na měřitelné znaky, které jsou dále zpracovány a interpretovány. Zahrnuje velký počet respondentů (oproti kvalitativnímu v.). Pomáhá testovat hypotézy. Odpovídá zejména na otázku: Kolik? (např. kolik mužů ve věku 15-45 let se dívalo na televizní přenos fotbalového utkání).“
- Kvalitativní výzkum – je metodologicky odlišný a MediaGuru (2004a) zmiňuje, že se „používá k porozumění akcí, významů a interpretací v jejich sociálním kontextu. Výzkumník přejímá perspektivu zkoumaných subjektů. Účastní se spíše menší počet respondentů. Např.: focus groups, ne (zúčastněné) pozorování, workshopy či biografický výzkum. Pomáhá vytvářet hypotézy.“

Kotler et al. (2007, s. 406) připomíná, že každá firma potřebuje marketingový výzkum. Ten dnes využívají i malé firmy a neziskové organizace. Vedle složitých výzkumných technik, které využívají marketingoví odborníci ve velkých firmách, existují i levnější, neformální alternativy.

Tabulka 3 Plánování sběru primárních údajů

Typ výzkumu	Kontaktní metody	Výběr vzorku	Nástroje výzkumu
Pozorování	Pošta	Jednotka vzorku	Dotazník
Dotazování	Telefon	Velikost vzorku	Elektronické nástroje
Experiment	Osobní kontakt	Procedura výběru	
	Internet		

Zdroj: Kotler et al. (2007, s. 410)

V rámci sběru primárních údajů je třeba se rozhodnout, jaký typ výzkumu použít. Jaká bude nejvhodnější kontaktní metoda, vzorový plán a nástroje výzkumu. Tabulka 3 představuje možnosti, které lze zahrnout do naplánovaného sběru primárních údajů v rámci marketingového výzkumu.

S ohledem na marketing Koudelka a Vávra (2007, s. 112) uvádí: „Vlastní obsah marketingového výzkumu je podmíněn jeho předmětem. Protože se marketingové problémy týkají často rozhodnutí o marketingovém mixu, objevují se v rámci marketingového výzkumu jako jeho relativně specifické oblasti výrobní výzkum, výzkum cen, distribuční výzkum a výzkum komunikační.“

## 2.6 Marketing ve zdravotnictví

Marketing ve zdravotnictví má svá specifika. Touto problematikou se v rámci České republiky zabývalo několik autorů. Například Exner, Raiter a Stejskalová (2005), Zlámal (2006) a Borovský, Smolková a Jakubův (2011). Tito autoři naráží především na ten fakt, že marketing s oblastí zdravotnictví nebývá spojován. Zlámal (2006, s. 5) si proto adekvátně pokládá otázky, jestli je vůbec možné marketing se zdravotnictvím spojovat a záležitosti s tím související.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 4 Různorodost tržních vztahů v oblasti zdravotnictví

	Tržní vztahy	Tržní regulované vztahy	Polotržní vztahy	Netržní regulované vztahy
Účastníci Vztahů	Dodavatelé univerzálních produktů poskytovatelům zdravotní péče	Dodavatelé zdravotnických prostředků poskytovatelům zdravotní péče		Zdravotní pojišťovny versus poskytovatelé zdravotní péče
	Poskytovatelé individuálně požadované zdravotní péče zákazníkům		Poskytovatelé zdravotní péče, hrazené z povinného zdravotního pojištění versus pacienti	Zdravotní pojišťovny versus obyvatelé/pojištěnci
	Zaměstnanec versus zaměstnavatel			Veřejné zdravotní služby hygiena, epidemiologie

Zdroj: Borovský, Smolková a Jakubův (2011, s. 5)

Borovský, Smolková a Jakubův (2011, s. 5) na spojení marketingu a zdravotnictví přináší následující stručné odpovědi: „*Marketing ve zdravotnictví je dlouho neujasněnou disciplínou především proto, že zdravotní péči a zdraví nelze označit za tržní statek. Tento postoj vyplývá z původního zaměření marketingu, jako nástroje pro uplatnění výrobků na trhu. Tam, kde je zdravotní péče poskytována čistě jako privátní statek (například kosmetická plastická chirurgie), je tržní charakter zachován. Jsou splněny všechny atributy tržního mechanismu – volná konkurence., svobodná volba, tržní produkt, respektive služba a nevynucená poptávka. V ostatních oblastech zdravotní péče, která je poskytována jako společenský nebo smíšený statek, je většina tržních mechanismů omezena, a proto existuje nejasnost v uplatnění marketingu ve zdravotnictví. Jak již bylo uvedeno, netržní charakter statků a služeb ve zdravotnictví není absolutní. V rámci zabezpečování zdravotní péče fungují čistě tržní vztahy, mezi které řadíme například vztahy mezi dodavateli vstupů pro poskytovatele zdravotní péče, popř. mezi poskytovateli specializovaných služeb (například laboratorní vyšetření) na jedné straně a poskytovateli zdravotní péče na straně druhé.*“ Tyto vztahy, které můžeme vnímat jako tržní a polotržní (a netržní), ukazuje výše uvedená tabulka 4.

Je třeba si uvědomit, že všechny uvedené vztahy, se týkají mnoha soukromých zdravotnických zařízení, která poskytují zdravotnickou péči, hrazenou z povinného zdravotního pojištění a zároveň nabízí individuální, plně placené služby. Borovský, Smolková a Jakubův (2011, s. 6) pak zdůrazňují, že současné pojetí marketingu již nestaví do popředí trh, ale vztah firmy (organizace) a zákazníka.

## 2.7 Strategie marketingového mixu

Nejběžnější volba marketingové strategie se opírá o marketingový mix. Když v tomto ohledu uvažujeme o zaběhnutém, malém až středním soukromém zdravotnickém zařízení, tak může klasický marketingový mix 4 P vypadat následovně:

- Produkt (Product).  
Pokud se jedná o specializované zdravotnické zařízení (oční, kožní apod.), tak je portfolio služeb, poskytované takovým zařízením, do jisté míry předurčeno. Existují určitě možnosti rozšířit nabízené služby, které se odvíjí od odbornosti zaměstnanců (lékařů). Důležitou roli hraje také technologické vybavení, které úzce souvisí s nabízenými odbornými službami. Můžeme také vzít v úvahu, že zdravotnické zařízení neposkytuje pouze služby, ale má také možnost prodeje produktů, které však většinou úzce souvisí s hlavním zaměřením daného zařízení.
- Cena (Price).  
Jestliže se dané zdravotnické zařízení nezabývá pouze poskytováním zdravotní péče, které je hrazeno pojišťovnou, s případnou pacientovou (zákaznickovou) spoluúčastí, tak hraje cena důležitou roli. Cena za nabízené produkty a služby je důležitá jako u každého tržního vztahu, ale u zaběhnutého zdravotnického zařízení se nedá předpokládat, že dojde k radikálnější změně cenové marketingové strategie.
- Místo/distribuce (Place).  
Poskytování služeb soukromého zdravotnického zařízení je prakticky fixně spojeno s jeho sídlem – umístěním. Umístění takového zařízení má své přednosti a zápory. Důležitá je časová dostupnost, kdy mají pacienti (pacienti) možnost využít služeb daného zařízení. V tomto ohledu je třeba uvažovat o dopravní dostupnosti, možnostech parkování, estetické přívětivosti prostředí, kde jsou služby poskytovány, a v případě poskytování komerčních služeb je velmi důležitý zmíněný čas. Jednak čas, který má pacient (zákazník) strávit čekáním na poskytnutou službu, a časové období, kdy je ta služba poskytována (Musí si vzít zákazník pracovní volno?). Svoji roli hraje přítomnost konkurenčních subjektů v daném regionu, kdy má zákazník možnost volby a jeho rozhodnutí se již neodvíjí na základě nejsnazší geografické dostupnosti.
- Komunikace (Promotion).  
Hraje jednu z nejdůležitějších rolí v dané oblasti, protože rozvoj a opření marketingové strategie o výše uvedené nástroje marketingového mixu, je do určité míry determinován samotnou oblastí zdravotnictví. Komunikaci je třeba strategicky usměrnit a v tomto ohledu Exner, Raiter a Stejskalová (2005, s. 66) konstatuje: *„Komunikace bez strategie je jako loď bez kormidla. Strategická komunikace dlouhodobě směřuje k vytváření silné značky, zdravotnického zařízení tím, že vytváří jednotný a vědomý obraz o sobě samém u odborné i laické veřejnosti, neboli buduje požadovanou image.“*

V oblasti marketingové komunikace se objevuje potřeba nástrojů marketingového mixu 4P i 4C. Jednak zmíněné „Promotion“, jehož důležitost výstižně uvádí Zlámal (2006, s. 77): *„V konkurenčním prostředí musí i zdravotnické zařízení nějakým způsobem komunikovat se svými potenciálními i reálnými klienty, pacienty, konzumenty zdravotní péče, hmotných či nehmotných produktů. Musí oslovovat i dosud nepochycenou část segmentu, musí se snažit získávat nové klienty a rozšiřovat svůj dosavadní tržní podíl. Zdravotnické zařízení, o kterém klienti nic neví, neznají je, neví jaké druhy ošetření poskytuje, čím se zabývá, tzn. neviditelné a neznámé zařízení představuje velkou neznámou, a to nejen pro klienty, pacienty, ale i obchodní partnery, peněžní ústavy, zprostředkovatele i celou veřejnost. Úspěch má ten, kdo je známý, jehož kvality jsou prověřeny, dobře ohodnoceny, ten, který má ve společnosti již určité jméno, „image“ a dobrou pověst.“*



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Firma (zdravotnické zařízení) se musí prezentovat, dávat o sobě vědět a k tomu může využít nástroje komunikačního mixu, které uvádí Borovský, Smolková a Jakubův (2011, s. 24):

- Propagace, reklamy, inzerce
- Přímá podpora prodeje
- Přímý marketing
- Public relations – řízení vztahů s veřejností
- Osobní prodej
- Guerilla marketing.

Borovský, Smolková a Jakubův (2011, s. 40) poukazuje na marketingový mix 4C, kdy komunikace (Communication) je interaktivní mezi poskytovatelem služby a jeho zákazníky. Cílem není prodat, dát o sobě vědět, jak to představuje „Promotion“, i když to má svoji velkou důležitost, ale snaží se poznat potřeby zákazníků a tyto potřeby uspokojit.

Zlámal (2006, s. 78) ukazuje, že správná komunikace v dané oblasti je prakticky nenahraditelná: *„Prvek komunikace ve zdravotnictví je tak významným prvkem, že jeho chybné provádění může totálně znehodnotit i vynikající výsledky lékařských zákroků, vysoce kvalitní zdravotní péče, starostlivost o pacienty atd. Pacienti velmi silně vnímají způsob, jak se s nimi jedná, jak jsou informováni, jak se dovídají o možnostech, alternativách léčby, co znamenají různé hodnoty naměřených veličin, jaké rizika podstupují atd.“*

## 2.8 Metodika práce

Je třeba popsat metodologii, jakým způsobem je tato bakalářská práce zpracována. Metodologie této práce reflektuje základní rozdělení této bakalářské práce na část teoreticko-metodologickou a praktickou. Teoretická část hned v samotném úvodu představuje důvody výběru předmětu a tématu této práce. Jsou specifikovány cíle jednotlivých částí práce. Teoretická část se opírá o rešerši, analýzu primárních a sekundárních zdrojů, které se týkají marketingu. V tomto ohledu byly analyzovány také dostupné zdroje v českém jazyce, které se zaměřují na marketing v oblasti zdravotnictví. Jedná se o zdroje, které byly k dispozici v knihovnách VŠEM a VŠE (obě v Praze). Kromě toho byly pro svoji stručnost a jasnost využity i některé vybrané internetové zdroje.

Praktická část nejprve představuje kožní kliniku Achillea a její současné marketingové aktivity. Informace poskytuje hlavně webová stránka kliniky ([www.achillea.cz](http://www.achillea.cz)), které byly doplněny o interní informace poskytnuté ředitelem kliniky a jednatelem Sanatoria Achillea s.r.o. Ing. Petrem Dlabolou, a také lékařkou kliniky MUDr. Barbory Buchvald. Další informace byly získány pomocí internetového serveru Google, kde byla pomocí funkce search zadána klíčová slova „Achillea“, „klinika Achillea“, „sanatorium Achillea“. Následná analýza makroprostředí se opírá o teoretickou část této práce a přibližuje problematiku marketingu ve zdravotnictví. Klinika Achillea je zaměřena na specifickou oblast zdravotnictví, dermatologii. V tomto ohledu jsou pro analýzu makroprostředí využity zdroje, které objasňují problematiku oboru dermatologie a rostoucího oboru estetické (korektivní) dermatologie. Zdroje byly vyhledány pomocí serveru Google a jeho funkce search, kde byla zadána klíčová slova „kožní onemocnění“, „estetická dermatologie“ a „korektivní dermatologie“. Některé pak byly doporučeny a zapůjčeny z osobní knihovny MUDr. Barbory Buchvald. Analýza

mikroprostředí kliniky se opět opírá o informace od jednatele společnosti Sanatorium Achillea Ing. Petra Dlaboly a lékařky MUDr. Barbory Buchvald. To je doplněno o vlastní pozorování chodu kliniky. Základní identifikace konkurence vychází z vlastní analýzy ředitele kliniky, která byla realizována v roce 2007. Tato analýza byla doplněna o identifikaci dalších konkurentů se zaměřením na oblast estetické dermatologie. Byla stanovena 4 základní kritéria pro výběr konkurentů. Tato kritéria byla doporučena lékařkou MUDr. Barborou Buchvald a vychází z hlavních poskytovaných služeb v oblasti estetické dermatologie v klinice Achillea. Jelikož jednou z důležitých služeb je vyšetření digitálním dermatoskopem, které patří aktuálně mezi nejmodernější metody dermatologického vyšetření, byla pro identifikaci konkurentů kožní kliniky použita webová stránka [www.melanom.cz/Digit%C3%A1ln%C3%ADdermatoskop.aspx](http://www.melanom.cz/Digit%C3%A1ln%C3%ADdermatoskop.aspx) a [www.plasticka-chirurgie.info/chirurgove/digitalni-dermatoskop-diagnostika-znamenek](http://www.plasticka-chirurgie.info/chirurgove/digitalni-dermatoskop-diagnostika-znamenek). Byly analyzovány webové stránky identifikovaných konkurentů v oblasti estetické dermatologie se zaměřením na následující aspekty: fotogalerie a videa zdravotních zařízení a poskytovaných zákroků; odkaz na media relations daného zařízení (zveřejněné články, videa atd.); bylo také zjišťováno, zda má dané zařízení „stránku“ na některé ze sociálních sítí (Facebook, Youtube atd.). Tyto informace jsou s ohledem na stručnost a jasnost podání převedeny do přehledné tabulky identifikovaných konkurentů a uvedeny v příloze číslo 6 této práce.

Současné marketingové aktivity kliniky jsou velmi omezené a klinice citelně chybí marketingová komplexnost a efektivní využívání marketingu pro naplnění strategických cílů kliniky, což je udržení stávajících a navýšení počtu nových pacientů dermatologie a klientů estetické dermatologie. V centru úvah marketingu je především zákazník. Pro získání přímých informací a dat od zákazníků (pacientů-klientů) byla zvolena forma osobního dotazníku. Vlastní sestavení dotazníku narazilo na otázku ohledně jeho optimálního grafického zpracování. Zda upřednostnit přehlednost na úkor více stránek formátu A4 (3 – 4 strany, 2 listy), nebo text dotazníku zmenšit a upravit pro 1 oboustranný list formátu A4. Nakonec byla zvolena druhá zmíněná varianta, především pro své praktické hledisko a ekonomické náklady za tisk a papíry. Po pretestu dotazníku u deseti vybraných klientů kliniky Achillea, které pomohlo upřesnit některé nejasnosti otázek, způsob vyplňování a čas vyplnění dotazníku, bylo přistoupeno k samotnému dotazování. V koordinaci s pracovníci recepce, bez kterých by praktický výzkum nebyl realizovatelný, byly dotazníky předávány stávajícím pacientům-klientům kliniky Achillea k vyplnění. V tomto smyslu šlo tedy o využití písemného dotazování s osobní distribucí dotazníků. Cílem bylo oslovit 200 respondentů v horizontu jednoho pracovního týdne. Při denní návštěvnosti kliniky, která se pohybuje okolo 120 návštěvníků denně, se stanovený cíl jevil jako reálný, a také byl splněn. Byla upřednostněna volba, aby byly otázky dotazníku uzavřené (alternativní i selektivní) nebo polouzavřené. Jedná se o to, že se v budoucnu počítá s pravidelnou dotazníkovou akcí (cca 1 - 2 x za rok), jako zpětnou vazbu pro aktualizaci marketingové strategie kliniky. Jelikož se předpokládá, že bude takovou akci realizovat přímo vedení kliniky, byla upřednostněna rychlost a jednoduchost zpracování. Vypracovaný a vyhodnocený dotazník této bakalářské práce bude pro kliniku určitým vzorem, jak v budoucnu postupovat při tvorbě a vyhodnocení marketingového dotazníku. Otázky dotazníku zjišťují základní demografické údaje o pacientech a klientech kliniky, důvody jejich návštěvy, jejich spokojenosti se stávajícími službami kliniky a případné možnosti jejich zlepšení. Důležitou součástí dotazníku je zpětná reflexe pacientů-klientů kliniky ohledně dosavadní komunikace kliniky, přičemž jsou zjišťovány potenciaální komunikační kanály, které stávající pacienti-klienti upřednostňují, a jsou tedy pro

komunikaci kliniky vhodné. Analýza výsledků dotazníku proběhla v rámci úrovně analýzy prvního stupně (absolutní i relativní četnost). V případě některých otázek byla použita i analýza druhé stupně (kontingenční tabulky). Výsledky jsou zpracovány pro jednotlivé otázky v textové podobě a zároveň i v grafické, pomocí aplikace Microsoft Word a Excel, která převádí data do přehledného grafu. Na základě interpretace výsledků dotazníkového šetření jsou formulovány hlavní závěry, které společně s předchozí analýzou makroprostředí a mikroprostředí kliniky Achillea, tvoří základ pro finální SWOT analýzu kliniky.

Společně s vedením kliniky byly stanoveny strategické cíle kliniky Achillea, které navazují na strategické cíle z roku 2007 a tehdejší SWOT analýzu kliniky, poskytnutou ředitelem Ing. Petrem Dlabolou. Tyto cíle vychází z interních analýz kliniky, které poukazují na možnosti zvýšení kapacity denně přijatých pacientů dermatologie a klientů estetické dermatologie. Zvláště kapacita v oblasti estetické dermatologie je prakticky nevyužitá a cílem kliniky je, aby přímí klienti estetické dermatologie tvořili čtvrtinu (25%) veškerých návštěvníků kliniky (aktuálně tvoří okolo 9% veškerých návštěvníků kliniky).

Zároveň je na základě uvedených analýz a výzkumu navržena adekvátní marketingová strategie a sestavení marketingového plánu. Tato práce již nereflektuje realizaci daného marketingového plánu a následné zhodnocení, ale poukazuje na ně, protože jsou nezbytnou součástí dalšího marketingového rozvoje kliniky.

Závěr této práce shrnuje jednotlivé výsledky analýz a marketingového výzkumu. Mimo zmíněného návrhu marketingového plánu (pro rok 2015), jsou uvedena další dílčí marketingová doporučení, která by klinika neměla opomíjet, protože mohou celkově zlepšit marketingovou koncepci kliniky.

## 3 Analytická část práce

V této části práce bude stručně představena společnost Sanatorium Achillea s.r.o. Budou popsány její současné marketingové aktivity a následně budou analyzovány nejdůležitější externí a interní faktory (analýza makroprostředí a mikroprostředí), které ovlivňují současné postavení této společnosti na trhu v odvětví zdravotnictví. Tyto analýzy, které budou podpořeny marketingovým výzkumem mezi stávajícími návštěvníky společnosti, budou shrnuty ve finální SWOT analýze. Po ní budou představeny marketingové cíle a marketingová strategie.

### 3.1 Představení společnosti Sanatorium Achillea s.r.o.

Sanatorium Achillea bylo založeno už v roce 1991. Je to jedno z prvních soukromých zařízení v sektoru zdravotnictví v oblasti dermatologie. Prakticky od samého začátku je právní formou podnikání Achillei společnost s ručením omezeným. Sanatorium Achillea s.r.o. sídlí v Čimicích, což je místní část Prahy 8 v budově bývalých jeslí. Podle Achillea.cz (2014) se toto zdravotnické zařízení specializuje již od svého zařízení „na chronická a zánětlivá kožní onemocnění jako je lupénka, ekzémy a akné. Základem sanatoria jsou kožní ambulance, ve kterých lékaři ošetřují veškerá kožní onemocnění bez nutnosti doporučení praktického lékaře. Sanatorium funguje na principu denního stacionáře. Pacienti v průběhu léčby docházejí podle svých časových možností do sanatoria.“

Ve společnosti Sanatorium Achillea s.r.o. figurovalo od devadesátých let vždy několik majitelů (fyzických osob). V roce 2007 zakoupila firmu společnost DERMAVITAL s.r.o., kterou vlastní manželé Dlabolovi. Ing. Petr Dlabola je zároveň jediným jednatelem společnosti Sanatorium Achillea s.r.o. a jeho manželka MUDr. Kateřina Dlabolová působí jako vedoucí lékař tohoto zařízení.

Díky manželům Dlabolovým byla v roce 2008 – 2009 provedena kompletní rekonstrukce budovy Achillei a aktivity společnosti byly rozšířeny o nové centrum estetické dermatologie. V kontextu této změny, která byla spojena i s rozšířením kapacity dosavadních dermatologických služeb (původní počet kožních ordinací byl zvýšen ze tří na osm), používá dnes Achillea novou obchodní značku: Kožní klinika Achillea. Tento název mnohem více vystihuje souhrn služeb, které zařízení poskytuje, protože pojem „sanatorium“ je v kontextu s aktuálně nabízenými službami již okrajový a nevystihuje současné poslání společnosti. Firemní název Sanatorium Achillea s.r.o. zůstal zachován.

V současnosti je koncept Kožní kliniky Achillea postaven na dvou hlavních pilířích (Achillea.cz, 2014):

- 1) Léčba kožních onemocnění. Jejich výčet ukazuje tabulka v příloze 3. Tato léčba je proplácena zdravotními pojišťovnami. V tomto ohledu klinika spolupracuje se všemi zdravotními pojišťovnami v České republice. Mimo klasické kožní ambulance funguje v kožní klinice sanatorium, které je postavené na principu denního stacionáře. Pacienti dochází na pravidelné procedury podle svých možností v rámci pracovních dní. Každá procedura trvá maximálně jednu hodinu. Léčba pacientů v sanatoriu je postavena na osvědčené léčebné metodě tzv. balneofototerapii.

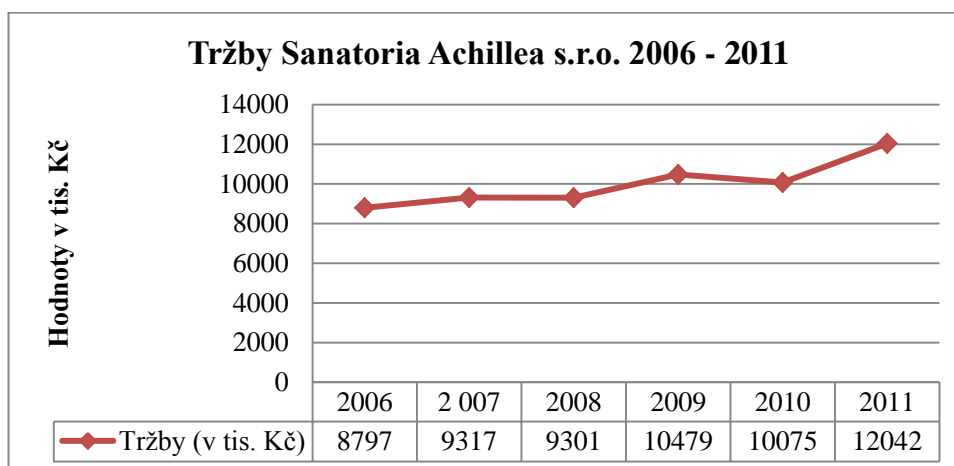
- 2) Estetická dermatologie. V rámci svého rozvoje začala klinika poskytovat služby estetické dermatologie. Tyto služby jsou postaveny především na týmu vyškolených lékařů kliniky. Estetická dermatologie využívá především rozvíjející se laserové technologie. Tato oblast již nezasahuje do standardů kožních onemocnění, které hradí pacientovi (klientovi) zdravotní pojišťovna, ale jedná se o trend dnešní doby, kdy mnoho klientů spojuje svůj vzhled s posílením vlastního sebevědomí a duševní rovnováhy. Příloha 3 ukazuje služby, které klinika v oblasti estetické dermatologie poskytuje.

Kožní klinika Achillea přímo zaměstnává 8 odborných lékařů v oboru dermatologie, dále pak 6 zdravotních sester a 6 sanitářů (sanitářek). Kromě toho klinika zaměstnává nezdravotnický personál, který zabezpečuje administrativní činnost organizace.

Návštěvnost kliniky se pohybuje okolo 120 pacientů-klientů za den. Tento počet zahrnuje standardní návštěvy kožních dermatologů, denního stacionáře sanatoria, a také návštěvy kliniky z důvodu estetické dermatologie. Provozní doba kliniky vychází vstříc podmínkám hlavního města, a proto je klinika otevřena každý pracovní den v časovém rozmezí 7:00 – 20:00 hod.

Graf 1 ukazuje vývoj tržeb firmy Sanatorium Achillea s.r.o. v letech 2006 – 2011. Klinika eviduje pozvolný růst celkových tržeb (bližší údaje ohledně samostatného vývoje tržeb pro estetickou dermatologii neměl autor práce k dispozici).

Graf 1 Tržby Sanatoria Achillea s.r.o. v letech 2006 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z Justice.cz (2014)

## 3.2 Současné marketingové aktivity Kožní kliniky Achillea

### 3.2.1 Marketingová strategie

Změnou vlastníka firmy Sanatorium Achillea s.r.o., ke kterému došlo v polovině roku 2007, byly nastoleny mnohé změny. Byl definován cíl a patřičná marketingová strategie. Hlavním cílem bylo vytvoření a následný provoz zdravotního zařízení, které zajišťuje kompletní dermatologickou léčbu (Interní materiály firmy Sanatorium Achillea s.r.o.). Tato strategie úzce souvisela s celkovou rekonstrukcí budovy kliniky v letech 2008 – 2009. Tehdy nastolená marketingová strategie platí prakticky dodnes. Nikdy bohužel nedošlo k reálnému naplnění procesu marketingového řízení, protože nikdy nedošlo k přímému zhodnocení úspěšnosti dané strategie a stanovení nových cílů.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Strategie se opírá o analytické hodnocení trhu (rozšíření kožních chorob) a jeho potenciálního vzrůstu. Sanatorium Achillea (dnes Kožní klinika Achillea) bylo ve svém odvětví dobře zavedeným zařízením, fungujícím skoro dvě desetiletí. Achillea se v tržním odvětví zdravotnických služeb primárně orientovala na pacienty trpící chronickými kožními nemocemi, se zásadním dopadem na jejich psychiku a další společenské uplatnění.

Ve zmíněném odvětví se Achillea vždy zaměřovala na následující cílové skupiny:

- Hlavní cílová skupina: pacienti trpící dlouhodobými chronickými nemocemi jako je lupénka, ekzém, vitiligo.
- Vedlejší cílová skupina: veškerá kožní onemocnění včetně prevence.

Ze sociodemografického hlediska pocházejí pacienti z Prahy a blízkého okolí, bez rozdílu pohlaví, převážně se středním vzděláním a spíše s nižším a středním příjmem (Interní materiály firmy Sanatorium Achillea s.r.o.).

Byla identifikována nová cílová skupina, která má primární zájem o služby v oblasti estetické dermatologie. Poptávka vznikla na straně stávajících pacientů dermatologie. Poskytování služeb estetické dermatologie bylo umožněno díky rekonstrukci ordinací a zakoupení nových přístrojů. Klinika se může opřít o potenciál vlastních lékařů, protože mnohé dermatoestetické zákroky mohou provádět pouze lékaři.

### 3.2.2 Poskytované služby

Po celkové rekonstrukci kliniky v letech 2008 – 2009, zůstaly zachovány všechny poskytované dermatologické služby, které jsou zaměřeny na léčbu chronických kožních onemocnění (viz příloha 3). Zvýšil se však počet ordinací a lékařů, což umožnilo navýšit kapacitu poskytovaných služeb.

Poměrně novou záležitostí je nabídka služeb (zároků) v oblasti estetické dermatologie, které jsou zahrnuty do klasických tržních vztahů, protože jsou přímo hrazeny klienty. Podle vyjádření ředitele firmy (Dlabola, 2014), však zůstává primárním cílem poskytování dermatologického ošetření a není cílem transformovat kliniku v komerční zařízení s pouhou nabídkou estetické dermatologie.

### 3.2.3 Ceny za poskytované služby

Kožní klinika spolupracuje se všemi zdravotními pojišťovnami v České republice. Standardní dermatologické služby jsou klientům těchto pojišťoven propláceny. Pojišťovny proplácí jednotlivé zdravotní výkony na základě bodového ohodnocení, jehož výše je stanovena zákonem. V případě poskytování služeb v oblasti estetické dermatologie, má klinika Achillea vypracovaný ceník (Achillea.cz, 2014). Klinika využívá také cenové nástroje, jako jsou slevy apod. Například čtvrté ošetření u laserové epilace zdarma, množstevní slevy při odstranění znamének laserem apod.

### 3.2.4 Distribuce služeb

Běžnou součástí marketingového mixu je otázka distribuce (Placement – Convenience). V případě Kožní kliniky Achillea je to otázka, jakým způsobem se dostane produkt ke spotřebiteli, respektive jak se pacient (v případě estetické dermatologie klient) dostane k službám kliniky. Hlavní výhodou kliniky je dopravní dostupnost. Před klinikou je velké (neplacené) parkoviště, kde není problém kdykoliv zaparkovat. Pro lepší orientaci

pacientů (klientů) byly v okolí Achillei rozmístěny směrové navigační tabule (v pronájmu od reklamní společnosti). V blízkosti kliniky vede dálnice D8, která spojuje Prahu a Ústí nad Labem. V budoucnu se plánuje vybudování obchvatu, který spojí Prahu Západ s dálnicí D8 a dá se tak očekávat navýšení počtu potenciálních pacientů. Přístupnost MHD je také poměrně dobrá, i když se to samozřejmě nedá srovnávat s centrem Prahy. V blízkosti kliniky je autobusová zastávka MHD, na které v pravidelných intervalech zastavují autobusy, přijíždějící ze stanice metra Kobylisy (cesta trvá cca 10 minut). Reálně je možné se dostat veřejnou dopravou z centra Prahy do kliniky přibližně za půl hodiny.

Zlámal (2009, s. 77) připomíná důležitý aspekt „kultury místa“. Tato „kultura místa“ se týká vnitřního vybavení kliniky (ordinace, čekárny, recepce), čekacích dob, čistoty, hygieny, personálu (vzhled a komunikace) a také okolí budovy. Pokud vezmeme v potaz tento důležitý aspekt, je třeba podotknout, že jedním z cílů rekonstrukce kliniky bylo právě i toto zlepšení. Navýšením kožních ordinací a počtu lékařů se zkrátila čekací doba pacientů a zvýšil se časový prostor pro objednávání pacientů (klientů) k vyšetření. Čekací doby před vyšetřením jsou přijatelné, protože už několik let funguje úspěšný objednávací systém (kombinace telefonického a e-mailového objednávání). Samozřejmostí je hygienické zázemí (WC) a možnost občerstvení (nápojový automat). Také byly vybudovány bezbariérové ambulance pro návštěvníky s omezenou mobilitou.

### 3.2.5 Marketingová komunikace

V kontextu klasického marketingového mixu 4P je důležitá propagace firmy (Promotion). V podstatě se jedná o jednostrannou komunikaci kliniky směrem ke klientům (současným i potencionálním). Hlavním prostředkem této komunikace jsou internetové stránky kliniky ([www.achillea.cz](http://www.achillea.cz)), které jsou registrované od roku 2007 (CZ.NIC, 2014). Web vytvořila profesionální firma (eBRÁNA). Podle interních materiálů Sanatoria Achillea s.r.o. se průměrná denní návštěvnost [www.achillea.cz](http://www.achillea.cz) ve sledovaném období (01.01.2013 – 31.07.2014), pohybovala okolo 160 návštěvníků denně (120 nových návštěvníků denně). Klinika publikovala v minulosti několik PR článků v časopisech s regionální působností. Například v magazínu Městské části Praha 9 Devítka (DEVÍTKA, 2009, s. 12) nebo měsíčník Městské části Prahy 8 Osmička (OSMIČKA, 2010, s. 18). Nikdy se však nejednalo o širší mediální záběr. Dále pak je využívána kontextová reklama ve vyhledávacích Seznam a Google, a také byla realizována SEO optimalizace pozice webových stránek Achillei v internetových vyhledávacích. Součástí „Promotion“ kliniky je nové logo společnosti, které vizuálně poukazuje na nově užívaný název Kožní klinika Achillea. Zároveň odkazuje k tradici devadesátých let a navazuje na zavedenou značku Sanatorium Achillea. Logo je prezentováno na webových stránkách [www.achillea.cz](http://www.achillea.cz), v kontextové reklamě a také slouží na označení budovy. Obrázek 6 představuje současné logo Kožní kliniky Achillea. Původní logo ukazuje obrázek v příloze 4.

Určitým protipólem „Promotion“ je v marketingovém mixu 4C komunikace (Communication). Komunikace je v tomto ohledu jádrem poskytované služby zdravotnického zařízení. Jedno z úskalí komunikace může spočívat v určitém konfliktu, který může nastat v odborné rovině lékař – pacient (případně klient), kde zdravotní terapie z pacientova pohledu nemusí odpovídat jeho představám a jinde získaným informacím. Marketingový přístup (potřeba zákazníka) musí ustoupit před odborným stanoviskem lékaře. Příklad takové situace představuje příloha 5, kde primární potřeba

léčby pacientky byla spojena s co nejrychlejším řešením, ale z medicínského hlediska toto řešení nebylo přípustné.

Obrázek 6 Logo Kožní kliniky Achillea



Zdroj: Achillea.cz (2014)

Možnost vzájemné komunikace nabízí i vedení kliniky Achillea. Součástí webu [www.achillea.cz](http://www.achillea.cz) je přímý kontakt (e-mail) na ředitele kliniky s výzvou „Pomozte nám zlepšit svoje služby.“ Dále je zde klientům (pacientům) k dispozici online formulář, který funguje jako jedna z možností pro objednání se na konzultaci. Také je možné prostřednictvím tohoto formuláře vznést i další dotazy, které se týkají bližších informací o klinice Achillea a jejich službách.

V marketingové komunikaci z větší části vedení kliniky Achillea spoléhá především na marketingový přístup Word of Mouth (WOMM). Jedná se o marketing zaměřený na vyvolání efektu ústního šíření „reklamy“ mezi samotnými zákazníky MediaGuru (2004c). V současnosti na podobném principu fungují internetové sociální sítě (například Facebook, Twitter, Google+ a další), které však klinika nevyužívá.

Od ledna 2013 začala klinika Achillea publikovat na svých webových stránkách články svých lékařů, které se přímo týkají dermatologie a estetické dermatologie. Články jsou psány srozumitelnou a stručnou formou, popisují některý z problémů, který postihuje nebo může postihnout prakticky každého z nás (nadměrné pocení, opar, melanom atd.). Tyto články se stávají důležitou formou komunikace, která již zároveň zasahuje do oblasti PR, respektive Media relations. Příkladem je odezva na článek „Plenková dermatitida“ (Buchvald, 2013), díky kterému byla klinika (a její lékařka) zmíněna v článku, jenž byl zveřejněn na populárním internetovém webu OnaDnes.cz (Havlíková, 2013).

### 3.3 Analýza makroprostředí

Firemní makroprostředí přibližuje tzv. PESTLE analýza, známější ve své zkrácené podobě jako PEST analýza, o jejímž praktickém využití pro zdravotnické zařízení, se vyjádřil Borovský, Smolková a Jakubův (2011, s. 53) následovně: „*Je třeba zdůraznit, že cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty složky, které mají pro organizaci rozhodující význam, jinými slovy, které pro ni mohou znamenat nějakou významnou příležitost (šanci) nebo naopak hrozbu. Tyto výsledky mohou být také vstupní informací do SWOT analýzy, její části o příležitostech a rizicích. Analýza by rovněž měla usilovat o stanovení nějaké pravděpodobnosti, se kterou k této šanci nebo hrozbě dojde.*“

Následující podkapitoly ukazují vliv jednotlivých faktorů makroprostředí na Kliniku Achillea.



## 3.3.1 Politické faktory

Soukromá zdravotní zařízení mají v rámci novodobých dějin České republiky již dlouhou tradici a nedá se předpokládat, že v blízké době dojde k nějaké zásadní změně. Česká republika se nachází v klidném středoevropském prostoru a její veškeré sousedící státy jsou součástí Evropské unie. Poslední radikální ideologická změna proběhla na konci roku 1989, kdy došlo k zhroutilí komunistického režimu a otevřel se nový prostor pro vznik soukromých ekonomických subjektů, tedy i zdravotnických zařízení.

## 3.3.2 Legislativní faktory

Nedá se předpokládat, že v případě legislativy, která se týká soukromých zdravotnických zařízení, nastane nějaká radikální změna. Existuje několik zákonů a vyhlášek, které se přímo vztahují na oblast zdravotnictví. V případě soukromého zdravotnického zařízení je třeba zmínit především zákon č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních. Na druhou stranu existenci soukromého zdravotního zařízení ovlivňují smluvní vztahy se zdravotními pojišťovkami a úzce souvisí s ekonomickými faktory, které jsou zmíněny níže.

## 3.3.3 Ekologické faktory okolí

Ekologické faktory se kliniky Achillea prakticky netýkají. Její sídlo se nachází v budově bývalých jeslí, která byla postavena ještě v období před listopadem 1989, takže nemůžeme hovořit o nějakém ekologickém dopadu, který by byl způsobený výstavbou nové budovy. Klinika neprodukuje hluk a jiné škodlivé emise. Její dopad na životní prostředí je minimální.

## 3.3.4 Sociální faktory okolí

Sociální faktory okolí velmi úzce souvisí s činností kliniky, která se soustřeďuje na léčbu kožních onemocnění a estetickou dermatologii.

V dnešní společnosti stoupá počet kožních onemocnění. Je to dané stárnutím populace, stylem a způsobem života člověka, ale i genetickými předpoklady.

Podle ÚZIS ([1995]-) evidujeme pozvolný nárůst počtu dermatovenerologických ošetření-vyšetření v dermatovenerologických zařízeních České republiky v letech 2008 – 2012, který ukazuje tabulka 5 (novější data zatím nejsou k dispozici). S ohledem na geografickou působnost Kožní kliniky Achillea jsou také uvedena data, která se týkají Prahy a Středočeského kraje.

Tabulka 5 Počet ošetření-vyšetření v oboru dermatovenerologie v letech 2008 – 2012

Území, kraj	2008	2009	2010	2011	2012
Česká republika	4 343 534	4 437 367	4 462 944	4 482 099	4 565 465
Hlavní město Praha	970 173	973 140	980 845	985 049	1 024 139
Středočeský kraj	329 257	358 780	355 402	349 352	371 234

Zdroj: ÚZIS ČR ([1995]-)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

V rámci konkrétních kožních onemocnění je třeba zmínit lupénku a atopickou dermatitidu, na které se Kožní klinika Achillea zaměřuje od svého vzniku. Obě onemocnění patří do skupiny civilizačních onemocnění, které nejsou infekční a zasahují mezioborově i do jiných medicínských disciplín (alergologie, psychologie).

Statistiky ÚZIS ČR ([1995]-) reflektují v posledních letech pozvolný nárůst dispenzarizovaných (sledovaných) pacientů, kteří jsou postiženi těmito civilizačními onemocněními. Tabulka 6 sleduje vývoj počtu těchto pacientů v letech 2008 – 2012 (doplněno opět o Prahu a Středočeský kraj).

Tabulka 6 Počet dispenzarizovaných pacientů s vybranou diagnózou v letech 2008 - 2012

Území, kraj		2008	2009	2010	2011	2012
Česká republika	psoriáza	97 753	96 678	97 040	99 679	99 931
	atopická dermatitida	195 036	196 555	202 598	207 718	209 195
Hlavní město Praha	psoriáza	18 630	17 790	17 565	19 898	19 867
	atopická dermatitida	47 266	45 090	48 980	50 336	49 932
Středočeský kraj	psoriáza	7 006	6 640	7 369	7 328	7 633
	atopická dermatitida	13 855	14 426	16 746	16 837	18 075

Zdroj: ÚZIS ČR ([1995]-)

Nelze opomenout také jedno z nejzávažnějších kožních onemocnění. Jedná se o kožní nádor melanom, jenž se do povědomí veřejnosti dostává každoročně organizovaným Melanoma day (Euromelanoma, 2011), který klinika Achillea podporuje. Krajsová (2006, s. 9) v úvodu své rozsáhlé práce o melanomu hovoří o citelném nárůstu pacientů, které tato závažná choroba postihla. Na druhé straně se však zmiňuje o významném rozvoji diagnostiky melanomu, která úzce souvisí se zavedením moderních digitálních dermatoskopických přístrojů. Zhoubný melanom používá kód diagnózy C43 a melanom in situ má kód D03. ÚZIS ČR (2014) uvádí statistický přehled vývoje tohoto onemocnění v České republice v letech 1980 – 2011. Zmíněný přehled uvádí následující souhrn: „*Oproti roku 1980, kdy bylo nově hlášeno 565 případů C43 (284 u mužů a 281 u žen) došlo v roce 2011 k nárůstu incidence na 3,6 násobek. Při započítání diagnózy D03 (která v roce 1980 nebyla hlášena), která představuje časný záchyt téhož onemocnění, došlo k nárůstu na 4,4 násobek. Přibližně od roku 2007 je v absolutních i standardizovaných číslech patrná spíše stagnace incidence melanomu v ČR.*“

Další oblastí kliniky Achillea, která přímo souvisí se sociálními faktory okolí, je estetická (korektivní) dermatologie. Táto oblast je v současnosti na vzestupu, jak popisuje Kořínková (2008, s. 9): „*Pěstěný a kultivovaný vzhled se stal nedílnou součástí každodenního života. Péče o něj nespočívá jen ve výběru vhodného oblečení, ale patří k němu i zdravě vyhlížející pleť a pokožka celého těla. Součástí Dermatovenerologické kliniky plzeňské fakultní nemocnice je ambulance korektivní dermatologie, oboru, který se velmi dynamicky rozrůstá. Lidi, kteří poradnu navštíví, trápí především právě estetické nedostatky patrné na jejich kůži.*“

Mardešicová (2010, s. 4) dokonce hovoří o vzájemné prospěšnosti v interakci pacienta a lékaře, když konstatuje: „*Obor korektivní dermatologie prospívá pacientům i lékařům,*

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

*kteří se korektivní dermatologii věnují. Pacientovi přináší korektivně dermatologické léčebné zákroky v dnešním agresivním světě zásadní pomoc: jsou psychoterapeutické. Zlepšují vzhled, upevňují sebevědomí, a tak zlepšují možnost sebeuplatnění. Nejsou sice schopny odstranit všechny pacientovy problémy, ale u motivovaných klientů mohou posloužit jako dobrý start. Samotní pacienti požadují komfort jednoho ošetřujícího lékaře, takového, k němuž mají důvěru. Jeden a týž lékař stanovuje diagnózu, informuje o možných léčebných metodách, a sám je schopen pacientův problém vyřešit. To je jistota, která se v dermatochirurgii vyvažuje zlatem. Spokojený pacient je pro nás nejlepší vizitka. Klid a psychická pohoda spolupráce mezi pacientem a lékařem je navíc obvykle umocněna časovou úsporou pro obě strany.“*

Zvýšený zájem o služby estetické dermatologie je vnímán především v celosvětovém kontextu. Tento trend se odráží v poptávce po těchto službách v České republice. Tabulka 7 uvádí přehlednou statistiku nechirurgických zákroků estetické medicíny (korektivní dermatologie), kterou zveřejnila Mezinárodní Společnost pro estetickou plastickou chirurgii (ISAPS; International Society of Aesthetic Plastic Surgery). Během tří let se celosvětový počet zákroků estetické dermatologie zvýšil takřka o 35%. V kontextu celosvětového měřítka, byly zveřejněny některé statistiky evropských zemí. Například v sousedním Německu se během zmíněných tří let (2010-2013) počet zákroků estetické dermatologie zvýšil dokonce o 45%.

S estetickou (korektivní) dermatologií úzce souvisí technologické vybavení. Jedním z nejdůležitějších přístrojů je vysokovýkonný laser. Podle ÚZIS ČR ([1995]-) v letech 2006 – 2012 vzrostl počet těchto laserů v dermatovenerologických zařízeních z 51 na 168. S tímto zvýšeným počtem nepřímo souvisí nárůst dermatoestetických operací v České republice. Kožní klinika Achillea zareagovala na zmíněný trend tak, že od roku 2008 začala postupně rozšiřovat nabídky v oblasti estetické dermatologie (Achillea, 2014).

Tabulka 7 Celosvětový růst realizovaných zákroků estetické dermatologie

Rok	Počet zákroků estetické dermatologie (Non-Surgical Procedures)	
	Celosvětově	Německo
2010	7 731 211	170 796
2011	8 336 758	228 255
2013	11 874 937	310 636

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ISAPS (2014)

### 3.3.5 Ekonomické faktory okolí

Nejprve je třeba zmínit problematiku, kterou přináší konfrontace zdravotního zařízení a zdravotních pojišťoven, které poskytované služby proplácí. Jandejsková (2013, s. 40) výstižně uvádí: „Významnou roli ve financování nebo spíše v množství peněz, které subjekty zdravotní péče obdrží, hraje pojišťovna. Subjekty zdravotní péče neobdrží nikdy všechny finanční prostředky, které podle jednotlivých systémů vykázaly. Pojišťovna každému zdravotnímu subjektu určí limit finančních prostředků, který může od pojišťovny obdržet. Nastavení limitů se odvíjí od finančních částek, které lékaři inkasovali v minulých letech. Roky nebo rok minulý se pro lékaře stane rokem

*referenčním a k tomuto roku jsou porovnávány všechny platby, které lékaři plynou. Dojde-li tedy mezi léty k nárůstu ošetřených pacientů nebo se změní mix ošetřených diagnóz tak, že by subjekt zdravotní péče měl za ošetření těchto diagnóz inkasovat vyšší částku, k inkasování vyšší částky nedojde. Subjektu zdravotní péče bude uhrazena pouze částka v takové výši, jež mu byla uhrazena v jeho referenčním roce. Cílem každého zdravotního subjektu je tedy ošetřovat stejné množství pacientů s podobnými diagnózami.“* Je to poměrně výrazný limit, který přirozeně vede k tomu, že není primárním cílem kliniky výrazně zvyšovat počty pacientů (respektive počet vyšetření), ale nepochybným cílem je stávající počet pacientů udržet tak, aby zase nedošlo k jejich výraznému snížení.

V souvislosti se zmíněnými sociálními faktory okolí bylo poukázáno na fakt, že kombinace klasické léčby kožních onemocnění a estetické dermatologie je vhodným směrem, kterým se klinika vydala. Z ekonomického hlediska je to dobrá kombinace, která dokáže přinést patřičný zisk. Zvýšená poptávka logicky vede k nárůstu konkurence, ale bariéry vstupu do tohoto odvětví jsou poměrně vysoké (personální, finanční atd.). Na druhou stranu je třeba podotknout, že na prvním místě by mělo být zdraví a prospěch pacienta. I když ekonomické hledisko poukazuje na jednoznačný cíl, kterým je zisk. Toto shrnuje Mardešicová (2010, s. 4) následovně: „*Korektivní dermatologie je zajímavým, zábavným a v posledních letech i velmi vyhledávaným oborem, ovšem pro udržení svých kvalit nesmí sklouznout pouze k zaběhnutým stereotypům nebo jen do výdělečné činnosti. K dobrým zásadám erudovaného lékaře znalého principů, indikací a komplikací léčebných metod patří neposkytovat klientovi takovou péči, která je v rozporu s doporučenými postupy, pouze pro finanční zisk. Umět pacientovi vysvětlit, že jeho očekávání nemohou být naplněna, umět ho i odmítnout je také léčebný postup lege artis! Jakákoli provinění proti této zásadě by bylo cestou do pekel a vedla by k degradaci oboru jako takového.“* Zákazníci často podstupují rizika, která mohou být spojena s neodborným zákrokem, jak to reflektuje například web ČT24 (2013). Příhodnou reflexi nabízí často i názory a zkušenosti samotných klientů (pacientů), kteří zveřejňují své názory a postřehy v různých diskuzích na webových fórech, která se zaměřují na oblast lidského zdraví. Příloha 5 ukazuje pozitivní zkušenost s odborným přístupem, s kterým se setkala klientka na Kožní klinice Achillea. Ekonomickou perspektivnost potvrzuje Rak a Král (2014, s. 7), kteří popisují aktuální cíle farmaceutického průmyslu, jenž pružně reaguje na mnohé trendy, mezi které patří právě estetická medicína, do které zahrnujeme i estetickou dermatologii. Záhejský (2011, s. 222) přibližuje vzájemné propojení dermatologie a farmaceuticko-kosmetického průmyslu.

V souvislosti s ekonomickými faktory okolí nelze opominout samotný provoz kliniky, který je poměrně finančně náročný. Pozitivem je vlastnění budovy kliniky s přilehlým pozemkem, přímo firmou Sanatorium Achillea s.r.o. Tím pádem není klinika zatížena placením nájemného, které by bylo na území hlavního města jistě vysoké. Velkou položku provozních nákladů tvoří spotřeba energií (elektrina, plyn, voda, teplo), které byly rekonstrukcí budovy značně sníženy. Důležitou nákladovou položkou je vybavení kliniky, které přímo souvisí s jejím předmětem podnikání (více v následující kapitole). A nezanedbatelným ekonomickým výdajem jsou mzdy zaměstnanců kliniky, které jsou v průměru vyšší než běžné tabulkové platy ve státních zdravotnických zařízeních.

## 3.3.6 Technologické faktory

Technologické faktory přímo souvisí s předchozími ekonomickými faktory. V první řadě sem patří záležitosti spojené s běžným provozem kliniky (zdravotnický materiál pro vyšetření a léčbu pacientů, hygienické potřeby, dezinfekce, chirurgické pomůcky, pracovní oděvy zaměstnanců, administrativní materiál atd.). Každá ordinace je vybavena počítačem, tiskárnou a příslušným nábytkem (počítačový stůl, židle, skříň na dokumentaci a léky, zdravotní lůžko). Dále jsou zde 2 chirurgické operační sály, které jsou vybaveny příslušným zařízením (počítač, tiskárna, zdravotnický nábytek, operační stůl, osvětlení, lednice) a potřebnými přístroji a nástroji, nezbytnými pro různé dermatologické operace, včetně operací estetických. Specifické vybavení má samozřejmě sanatorium (vany, sprchy, různé UV lampy).

V souvislosti s rozšířením nabídky služeb o estetickou dermatologii, byly pořízeny nové moderní přístroje:

- V roce 2007 CO2 frakční laser 10600nm (pořizovací cena je cca 220 000,- Kč).
- V roce 2009 Diodový epilační a cévní laser MedArt 435 VariMed (pořizovací cena je cca 950 000,- Kč).
- V roce 2013 FotoFinder Bodystudio – digitální dermatoskop (pořizovací cena je cca 1 750 000,- Kč).

Z výše uvedeného vyplývá, že zakoupení takového přístroje vyžaduje poměrně velké finanční prostředky. Na druhou stranu se jejich vlastnění stává výraznou konkurenční výhodou, která může přitáhnout nové zákazníky (pacienty). Nové moderní přístroje jsou v dermatologickém oboru na velkém vzestupu a velmi ulehčují práci těm, kteří je využívají (lékaři) a zároveň zlepšují konformitu klientů-pacientů.

## 3.4 Analýza mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí je firmou do určité míry ovlivnitelné a schematicky lze na něj například nahlížet jako na Porterův model konkurenčních sil, který popisuje konkurenční síly v odvětví. Tyto síly firmu ovlivňují a nejedná se vždy o negativní koncept, který pojem „konkurenční“ může evokovat.

### 3.4.1 Analýza zákazníků

Klinika Achillea je zaměřena na relativně velmi úzké tržní segmenty zákazníků – pacientů s kožním onemocněním. Na druhé straně estetická dermatologie má poměrně široký tržní záběr, protože kožní estetické „nedostatky“ má prakticky každý z nás. Otázkou je, zda si tyto nedostatky uvědomujeme a trápí nás natolik, abychom hledali možnost jejich odstranění.

Specifikum zdravotnictví přináší určitý paradox, protože v klasickém tržním prostředí je očekáván návrat spokojeného zákazníka. Pro nemocného pacienta je tím nejpozitivnějším výsledkem to, že se už vracet nemusí. V konečném důsledku to však není tak jednoduché, protože v oblasti dermatologie existuje řada celoživotních – nevyлéčitelných chorob, u kterých je nezbytná pravidelná návštěva lékaře, který vývoj nemoci sleduje a víceméně usměrňuje léčbu pacienta tak, aby byla jeho nemoc slučitelná s běžným životem. Takový pacient je v případě své spokojenosti dlouhodobým „zákazníkem“.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

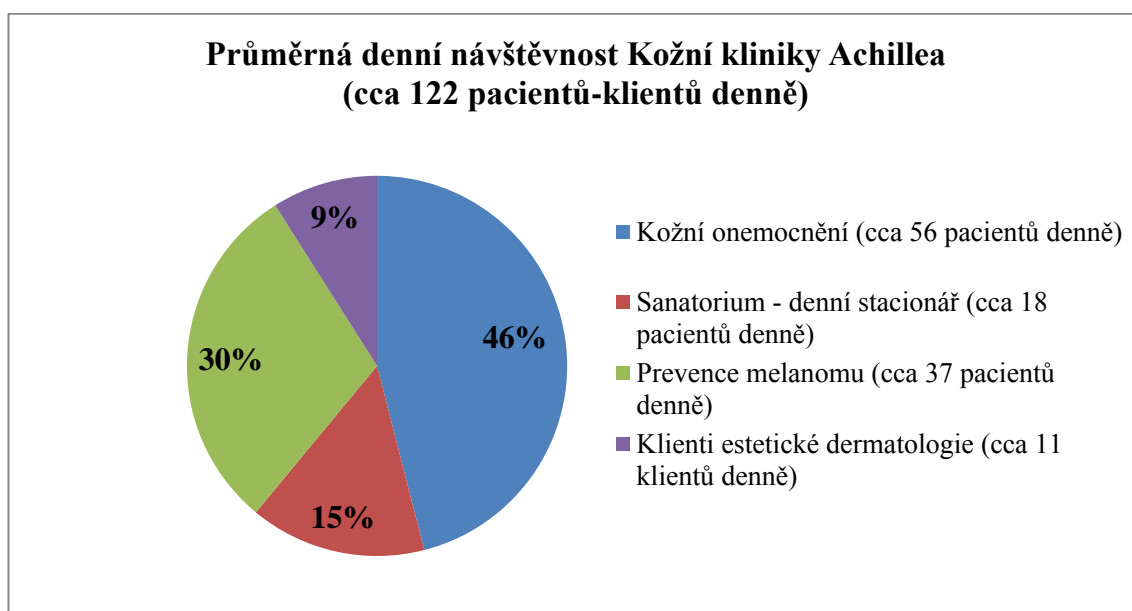
Návštěvníky kliniky Achillea můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin:

- 1) Pacienty dermatologie, kteří zahrnují tři podskupiny:
  - a) Kožní onemocnění;
  - b) sanatorium (denní stacionář);
  - c) prevence melanomu (vyšetření mateřských znamének).
- 2) Klienti estetické dermatologie.

Skupinu dermatologických pacientů můžeme dále dělit z geografického hlediska na spádové a nespádové pacienty. K spádovým pacientům patří návštěvníci kliniky z Prahy 8 a z dalších přilehlých částí. Nespádoví pacienti (ostatní části Prahy, jednotlivé kraje České republiky, zahraničí) využívají kliniku hlavně v důsledku jejich konkurenčních výhod. K těmto konkurenčním výhodám patří možnost telefonického nebo elektronického (e-mail) objednání na konkrétní čas, dlouhá ordinační doba (07:00 – 20:00) a dostupnost neplaceného parkování. Ke klientovi, který přišel z důvodu zájmu o služby estetické dermatologie, je přistupováno komplexně a zpravidla jsou řešena i jeho ostatní kožní problémy (onemocnění). Tento fakt platí i opačně. Dermatologickému pacientovi mohou být doporučeny služby estetické dermatologie.

Graf 2 ukazuje poměrné zastoupení těchto skupin na základě interních údajů kliniky za rok 2013.

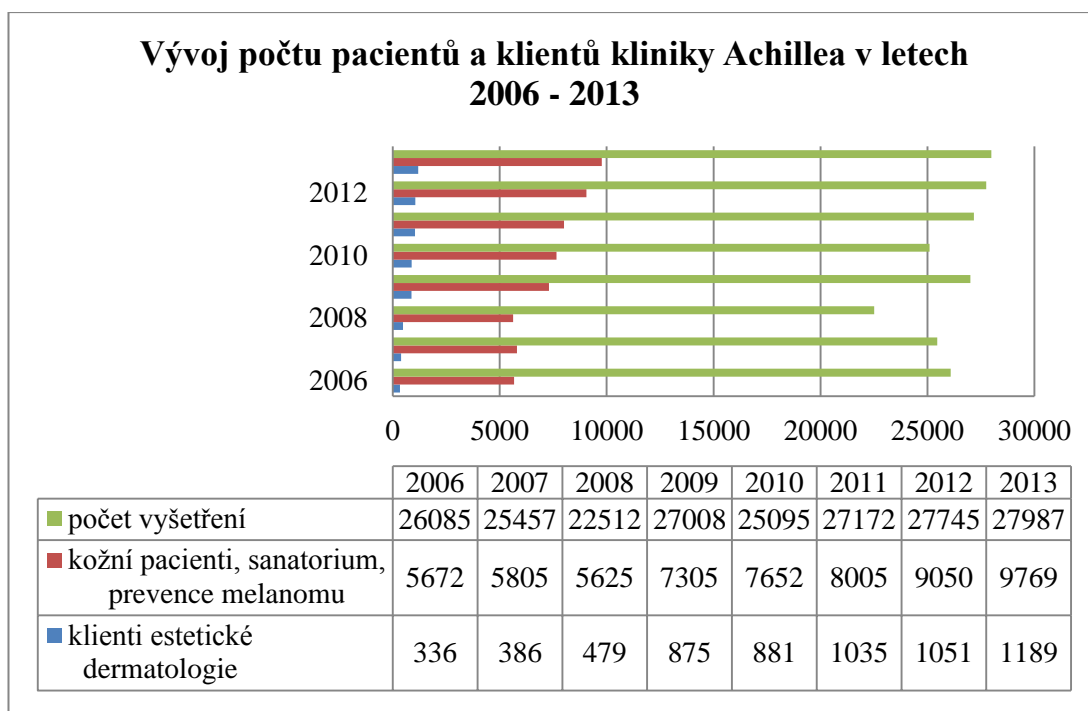
Graf 2 Průměrná návštěvnost Kožní kliniky Achillea (2014)



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy Sanatorium Achillea s.r.o.

Graf 3 znázorňuje vývoj počtu dermatologických pacientů (zahrnuje kožní pacienty, návštěvníky sanatoria a návštěvníky, kteří přišli z důvodu prevence melanomu) a klientů estetické dermatologie v letech 2006 – 2013. V uvedeném grafu můžeme vidět, že celkový počet vyšetření je poměrně stabilní i v kontextu zvyšovaného počtu, jak dermatologických pacientů, tak i klientů estetické dermatologie. Dá se to vysvětlit efektivitou léčby v důsledku zavedení nových léků a technologií, kdy není potřeba tak častá návštěva stejného pacienta.

Graf 3 Vývoj počtu pacientů a klientů kliniky Achillea v letech 2006 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy Sanatorium Achillea s.r.o.

### 3.4.2 Analýza dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů nemá na Kožní kliniku Achillea zásadní vliv. Pro její standardní chod jsou důležité především vlastní lidské zdroje (lékaři a sestry). Využití speciálních přístrojů pro dermatologii a estetickou dermatologii je dlouhodobé. Jejich výměna, případně nákup nových přístrojů, vyžaduje absolvování komplexního kupního rozhodovacího procesu. Dodání posledních přístrojů (jedná se o diodový laser a digitální dermatoskop; zmíněno v subkapitole 3.3.6 Technologické faktory okolí) zajistila firma Medicaltech s.r.o. Určitou přidanou hodnotou je to, že tato dodavatelská firma zaštiťuje privátní síť dermatologických ambulancí pod značkou Medicalclinic (Medicalclinic, 2014). To přináší určité výhody v širší propagaci zařízení, které vlastní její přístroje. V dlouhodobém horizontu však nelze změnu dodavatele vyloučit.

Dále jsou pro provoz kliniky nezbytné běžné každodenní věci (mýdla, toaletní papír, roušky, rukavice, dezinfekce, papír apod.). Klinika v tomto ohledu nemá stálého dodavatele. Nákup takových pomůcek realizuje přímo ředitel kliniky, a to na základě poptávky, kdy je v konečném důsledku rozhodující cena a termín dodání.

### 3.4.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do oblasti, ve které klinika Achillea působí, je jednoznačně vymezen základními podmínkami, které spočívají v personálním obsazení (lékaři s atestací v oboru dermatovenerologie) a smluvními vztahy se zdravotními pojišťovnami. Uzavření nových smluv se zdravotními pojišťovnami je poměrně náročný proces a atestovaných dermatologů je také poměrně málo. Vznik většího zařízení (kliniky), které se specializuje na kožní onemocnění, je sice teoreticky možný, ale málo pravděpodobný. Praxe je víceméně taková, že se v České republice vyskytují kliniky

(například Asklepion, Santé), které však fungují na ryze komerční úrovni. To znamená, že jejich služby nejsou propláceny zdravotními pojišťovnami.

#### 3.4.4 Problematika substitučních služeb v dermatologii

Substituční služby v dermatologii je možné rozdělit do dvou oblastí:

1) Oblast farmacie.

Farmaceutický průmysl sám o sobě nabízí spoustu produktů, jejichž cílem je vyřešit potřeby zákazníků bez toho, aby museli absolvovat přímou návštěvu specialisty (dermatologa). Mezi tyto produkty patří různé krémy, masti, přípravky na vlasy nebo nehty a další produkty, které lze snadno zakoupit v lékárně nebo drogerii.

2) Kosmetické salóny.

Služby různých kosmetických salónů do jisté míry konkurují estetické dermatologii. Například pro redukci a odstranění vrásek používá kosmetický salón kolagenový gel a ultrazvuk, zatímco lékař se specializací pro estetickou dermatologii může injekčně aplikovat botulotoxin nebo kyselinu hyaluronovou. Estetická dermatologie používá pro odstranění chloupků epilační lasery, ale kosmetické salóny provádějí klasickou depilaci (například pomocí vosků). Zásadní rozdíl spočívá hlavně ve spojitosti některých metod a lékařského vzdělání. Na druhé straně dochází v mnoha případech k vzájemné spolupráci a doporučení, protože některé služby estetická dermatologie neposkytuje (čištění pleti u akné nebo léčba mozolů a ostruh).

#### 3.4.5 Přímá konkurence v oblasti dermatologie a estetické dermatologie

Přímou konkurenci kliniky Achillea můžeme v oblasti dermatologie rozdělit do tří hlavních skupin, které uvádí tabulka 8. Konkurenčně nejbližší firma PRO SANUM a.s., která vznikla čtyři roky po vzniku Achillei, nabízí pouze některé základní služby v této oblasti (PRO SANUM, 2012), ale je možné identifikovat i další zdravotnická zařízení, které kombinují klasickou dermatologií s komerční estetickou dermatologií (ambulance a nemocnice).

Dále existují zařízení (soukromé kliniky), které vyloženě primárně nabízí a propagují estetickou dermatologii, často v kombinaci s dalšími obory estetické medicíny, například plastickou chirurgií nebo stomatologií. V oblasti estetické dermatologie jsou nejsilnějšími konkurenty právě soukromé kliniky. Příloha 6 představuje tabulku, která ukazuje hlavní konkurenty v oblasti estetické dermatologie v Praze. Konkurenti byli identifikováni podle čtyř základních kritérií, která vychází z hlavních poskytovaných služeb kliniky Achillea v oblasti estetické dermatologie. Jsou to tato kritéria:

- 1) Odborný personál (lékař dermatolog);
- 2) aplikace botulotoxinu (vyhlazování vrásek);
- 3) laserová epilace - depilace laserem (odstranění chloupků);
- 4) vyšetření znamének digitálním dermatoskopem (a jejich odstranění).

Konkurenci kliniky Achillea je možné na jednu stranu vnímat jako jasnou hrozbu, protože především odvádí potenciální pacienty (a v případě estetické dermatologie přímo platící klienty). Na druhou stranu je konkurence především zdrojem inspirace. U své konkurence může klinika Achillea sledovat cenovou nabídku v oblasti estetické



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

dermatologie a reagovat na ni. Dále je možné sledovat nabízené služby a především uplatnění nástrojů komunikačního mixu. Toto sledování je v dnešní době internetu poměrně snadné, protože většina poskytovatelů služeb estetické dermatologie nástroje internetu využívá. K dispozici jsou jejich webové stránky, profily na sociálních sítích, reklama a mediální články (PR články). Reklama a PR konkurentů je dobře dohledatelná, protože má většinou i svoji elektronickou podobu a zdravotní zařízení (poskytovatelé estetické dermatologie) na ně sama odkazují. Již zmíněná příloha 6, která ukazuje přehled hlavních konkurentů kliniky Achillea v oblasti estetické dermatologie, uvádí fakt, že naprostá většina konkurence nepodceňuje internetové nástroje marketingové komunikace a využívá sociální sítě, videoprezentace na webových stránkách a celkově kladou důraz na své PR (obzvláště na media relations). V konfrontaci se svou konkurencí (oblast estetické dermatologie), využívá klinika Achillea pro marketingovou komunikaci především webové stránky (www.achillea.cz), které se snaží neustále zlepšovat a aktualizovat. Ostatní zmíněné nástroje (sociální sítě, videoprezentace, PR články) klinika nevyužívá.

Tabulka 8 Konkurence kliniky Achillea v oblasti dermatologie

Skupina	Subjekty	Popis	Názvy firem
1. skupina	PRO SANUM a.s.	Používají stejnou metodu léčby balneofototerapií, ale mírně odlišnou technologii, která vyplývá z jejich prostorových omezení, společnost sídlí v Praze 1, Štěpánská ulice	PRO SANUM a.s.
2. skupina	Kožní ambulance	Kožní ambulance jsou nepřímou konkurencí, nemají léčebnou část, jejich výhodou je působení v poliklinikách s velkou koncentrací pacientů.	91 subjektů na území Prahy 32 subjektů na území Středočeského kraje
3. skupina	Nemocnice	Nemocnice se nesespecializují na chronická kožní onemocnění, svoji lůžkovou kapacitu používají převážně na složitější onemocnění, např. onkologického typu. V konečném důsledku to byla jedna z příčin vzniku Achillea, která umožnila denní léčbu pacientů bez nutnosti hospitalizace.	Nemocnice Na Bulovce FN Královské Vinohrady VFN Karlovo náměstí FN Motol UVN Střešovice

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy Sanatorium Achillea s.r.o. a Firmy.cz (2014)

## 3.5 Marketingový výzkum

Analýza současných marketingových aktivit kliniky ukázala, že klinika dokázala především zvýšit nabízenou kapacitu svých dosavadních služeb a rozšířit poskytované služby o oblast estetické dermatologie. Pro možnosti dalšího zlepšení poskytovaných služeb, eliminaci hrozeb a využití příležitostí je důležité „naslouchání“, a to především naslouchání vlastním dosavadním zákazníkům (pacientům a klientům).

## 3.5.1 Cíle výzkumu

Vize kliniky je postavena na tom, aby byla pacientům-klientům poskytována komplexní péče v oblasti kožních onemocnění.

Zkoumáním sociálních faktorů makroprostředí bylo poukázáno na fakt, že kožní nedostatky (choroby a estetické nedostatky) mají často výrazný dopad na psychiku jedince, a proto s dermatologií souvisí obor psychologie. S dermatologií také spojujeme další medicínské obory, jako je například alergologie a imunologie. Podle interních materiálů firmy Sanatorium Achillea s.r.o. byly už v roce 2007 zvažovány možnosti rozšíření poskytovaných služeb kliniky o alergologii a imunologii a psychologické služby. Je třeba tuto rozvahu podpořit nebo vyvrátit zpětnou vazbou pacientů-klientů kliniky.

Klinika prakticky nemá velkou možnost využívat nástroje cenového mixu. Poskytované dermatologické služby kliniky řadíme do tzv. polotržních vztahů. Tyto služby jsou fixně propláceny z povinného zdravotního pojištění pacientů (s výjimkou nepojištěných). Naopak placené služby estetické dermatologie již zařazujeme do klasických tržních vztahů. Současné ceny vychází ze zodpovědné analýzy konkurenčních cen jiných zařízení. Klinika drží průměrné ceny poskytovaných služeb oproti konkurenci. Větší snížení cen by naopak postavilo samotnou kliniku do pozice nedůvěryhodnosti klientů ohledně kvality poskytovaných služeb. Nástroje cenového mixu se proto nedají příliš využít. Určitou možností jsou různé slevy a akce, které klinika v přijatelné míře využívá.

Dalším nástrojem marketingového mixu je oblast „Convenience“ (pohodlí), která ve své podstatě řeší otázku dostupnosti poskytovaných služeb a kulturu prostředí. Pacienti-klienti, kteří se cítí v prostředí kliniky dobře a jsou spokojeni s poskytovanými službami, jsou nejčastější příčinou spontánního Word of Mouth, což není nic jiného než „osobní doporučení“. Je to účinná a neplacená reklama, díky níž je klinika doporučována po celé České republice. Existuje několik poloh problematiky „Convenience“ kliniky Achillea, které poskytují další možnosti rozšíření nebo zlepšení. Jsou to tyto polohy:

- Způsob objednání;
- prostředí (čekárna, sociální zařízení, občerstvení);
- samotné poskytnutí služby – spokojenost s přístupem personálu kliniky.

Poslední oblastí je problematika „Communication“ a „Promotion“ kliniky. Klinika v oblasti „Promotion“ těží ze své reputace, které souvisí s Word of Mouth marketingem. Díky svému portfoliu nabízených služeb a smluvními vazbami se všemi zdravotními pojišťovnami v České republice, patří klinika Achillea mezi výjimečná soukromá zdravotní zařízení. Nelze však podceňovat ostatní komunikační kanály, které klinika využívá jen částečně nebo vůbec. Zavedením služeb estetické dermatologie, vstoupila klinika do oblasti klasických tržních vztahů, kde jsou nástroje marketingové komunikace (reklama, PR) praktickou „nutností“. Stručná analýza konkurence v oblasti estetické dermatologie poukázala na to, že konkurence tyto nástroje využívá.

Na základě výše uvedené rozvahy jsou cíle výzkumu následující:

- 1) Zjistit hlavní demografické údaje o pacientech-klientech kliniky a důvody jejich návštěvy;

- 2) zjištění jejich dosavadní spokojenosti se službami kliniky a možnostmi rozšíření dosavadních služeb;
- 3) zjištění míry znalostí poskytovaných služeb a současného „Promotion“ kliniky (odborné články, odkud kliniku znají atd.);
- 4) ověření možnosti rozšíření „Promotion“ kliniky o reklamu nebo PR v médiích, vstoupení na sociální síť.

## 3.5.2 Metodika výzkumu

### Typ výzkumu

Pro výzkum byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu. Kritériem byla jednoduchost, rychlost zpracování a možnost oslovení většího počtu respondentů. Pokud chce klinika nadále zlepšovat své služby, má i kvalitativní výzkum své výhody, protože dokáže mnohem víc přiblížit názory a připomínky svých pacientů-klientů.

### Dotazník

Vytvořený dotazník ukazuje příloha 7. Každý pacient-klient je objednan na určitý čas. Většina pacientů přichází s krátkým časovým předstihem, který tráví čekáním na recepci, případně před samotnou ordinací. Kritériem dotazníku byla především jeho stručnost, jednoduchost a časová nenáročnost. Limit vyplnění dotazníku byl stanoven na 3 – 5 minut. Celkový počet otázek byl stanoven na 15. Při tvorbě otázek bylo přihlíženo k cílům výzkumu a následné jednoduchosti zpracování. Z tohoto důvodu byly všechny otázky uzavřené, ale u některých bylo možné označit více možností. Závěr dotazníku byl otevřený pro případné osobní připomínky pacientů-klientů. Pro tisk dotazníku byl zvolen jednostranný formát A4.

### Výběr respondentů

Tento výběr je jednoznačný. Jsou to pacienti a klienti kliniky Achillea, od kterých je očekávána zpětná vazba ve smyslu marketingového „outside-in“. Každý den navštíví kliniku přes 110 návštěvníků. Bylo počítáno s odmítnutím dotazníku a jejich omezenou návratností. Pro výzkum byl stanovený minimální počet vyplněných dotazníků v počtu 200.

### Časový rámec výzkumu

Pro výzkum byl zvolen časový rámec jednoho týdne. Celkem bylo připraveno 250 vytištěných dotazníků. Výzkum byl čtvrtý den ukončen. Byly rozděleny všechny vytištěné dotazníky a stanovený limit (200 dotazníků) byl dosažen. Celkově se vrátilo 227 dotazníků. Bohužel 12 dotazníků nesplňovalo podmínky zařazení do výzkumu (nevyplněné otázky), a proto byly vyřazeny. Celkově tedy bylo obdrženo 215 správně vyplněných dotazníků. Měřená návratnost dotazníků dosáhla 91% (227/250), respektive 86% (215/250). Za vysokou návratností stojí nepochybně umístění výzkumu a spolupráce zaměstnanců kliniky (viz níže).

### Umístění výzkumu

Díky respondentům je logicky dáno i umístění výzkumu. V koordinaci s pracovníky recepce, byl návštěvníkům předán při vstupu dotazník. Každý návštěvník byl informován o jeho dobrovolnosti a důvodu jeho vyplnění. Také byla předána informace o jeho stručnosti a přibližném časovém rozpětí pro jeho vyplnění (5 - 10 minut). Na recepci byla umístěna krabice pro vyplněné dotazníky.

## Zpracování dat

Veškeré informace z dotazníků byly zpracovány pomocí počítačového softwaru Excel 2010. Celý dotazník byl koncipován tak, že u naprosté většiny otázek stačilo označit zvolenou možnost grafickým symbolem (křížek, zaškrtnutí, podtržení). Výjimku tvořily pouze 2 otázky (otázka 6 a 9), kde měli respondenti možnost vlastního doplnění. Tato možnost nebyla u otázky 9 využita a v případě otázky 6 bylo vyplněno celkově 9 ručně psaných návrhů, které byly dostatečně čitelné. Bylo již zmíněno, že 12 dotazníků bylo vyřazeno. 4 dotazníky se se vrátily prázdné a v případě 8 dotazníků chyběly některé vyplněné otázky. V tomto ohledu bylo editování dat jednoduché. Tabele získaných dat proběhla bez dalšího specifického kódování, přepsáním do výše uvedeného programu Excel, který svými funkcemi umožnil další zpracování získaných dat.

## Metody statistického vyhodnocení výzkumu

V první řadě byla provedena analýza I. stupně. U všech otázek se jednalo o typickou frekvenční analýzu. Odpovědi na všechny otázky byly pomocí programu Excel zpracovány do přehledných grafů. U většiny otázek byl použit výsečový typ grafu, u kterého byly uvedeny hodnoty výsledků v absolutní a relativní četnosti. Pouze u polouzavřených otázek (otázka 6, 9, 10) byly použity pruhové grafy s údaji relativní četnosti daných odpovědí. V rámci analýzy II. stupně byla využita kontingenční analýza, pro kterou byl opět využit zmíněný program Excel.

### 3.6 Vyhodnocení analýz a výzkumu

#### 3.6.1 Vyhodnocení analýz (makroprostředí a mikroprostředí)

Nejprve bude uveden souhrn hlavních zjištění, které přinesla analýza makroprostředí a mikroprostředí kliniky.

##### Analýza makroprostředí

**Sociální faktory.** Odborníci na oblast dermatologie hlásí nárůst kožních onemocnění. Estetická dermatologie v České republice následuje celosvětový trend zvýšeného zájmu o tento obor a jeho služby. Využití potenciálu estetické dermatologie je nepochybnou příležitostí pro další růst a rozvoj kliniky.

**Ekonomické faktory.** Poskytování služeb klasické dermatologie a jejich financování ze zdravotního pojištění, je poměrně složité. Obzvláště se projevuje regulace ze strany zdravotních pojišťoven, která svým způsobem brání zvýšení kapacity těchto služeb. Možnost zvážení zisku je třeba hledat v estetické dermatologii. Estetická dermatologie je v České republice, i přes absenci primárního výzkumu, na vzestupu. Dokládají to sekundární data (vznik nových prosperujících soukromých zařízení estetické dermatologie v posledních letech). Nezpochybnitelný je zvýšený zájem o tyto služby v zahraničí, na který poukazuje tabulka číslo 7.

**Technologické faktory.** Ze zahraničí se do České republiky dostávají moderní technologie, které souvisí s rozvojem estetické dermatologie. Na jednu stranu je investice do těchto technologií (přístrojů) velkým ekonomickým závazkem, ale na druhou stranu je vlastnění těchto technologií nepochybnou konkurenční výhodou, která může přitáhnout nové klienty estetické dermatologie.

Analýza mikroprostředí.

Analýza zákazníků (pacientů, klientů). Statistika návštěvnosti dermatologických pacientů ukázala, že počet pacientů roste. Oproti roku 2006, navštívilo kliniku v roce 2013 o 4097 pacientů více. Podíl jednotlivých důvodů k návštěvě kliniky (kožní onemocnění, sanatorium, prevence melanomu, estetická dermatologie) zůstává prakticky stejný. Počet platících klientů estetické dermatologie sice roste, ale jejich poměr k celkovému počtu návštěvníků kliniky zůstává prakticky zachován. Příležitostí kliniky je podpořit ještě větší růst počtu klientů estetické dermatologie, protože tento růst není limitován zdravotními pojišťovkami.

Přímá konkurence. Růst počtu pacientů dermatologie potvrzuje dobrou konkurenceschopnost kliniky. Bylo identifikováno několik konkurentů v oblasti estetické dermatologie, které ukazuje příloha 6. Zevrubná analýza těchto konkurentů ukázala, že ve větší míře využívají nástroje komunikačního mixu, zvláště PR (Public relations) ve spojení s možnostmi, které přináší internet (web, sociální síť). Pokud chce klinika Achillea zvýšit počet klientů estetické dermatologie, je třeba hledat inspiraci u konkurence.

### 3.6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

#### **Demografické otázky – otázky 1, 13, 14 a 15**

Samotný výzkum zahrnuje několik demografických otázek (otázka 1, 13, 14, 15), které umožnily získat bližší přehled o návštěvnících kliniky. V případě oblasti dermatologie nehrají demografické otázky tak zásadní roli, protože kožní onemocnění může postihnout kohokoliv bez rozdílu věku, bydliště, povolání atd. Jiná situace nastává u estetické dermatologie, kde můžeme vycházet z předpokladu, že když se jedná o placené služby, nemůže si to z finančního hlediska dovolit každý. Svoji roli hraje i věková struktura návštěvníků, protože určitě je možné uvažovat o rozdílu v potřebě využití takových služeb, například v případě důchodce a podnikatele ve věku okolo 40 let.

Veškeré grafické zpracování demografických údajů respondentů uvádí příloha 8. Jednak tato příloha uvádí souhrnnou tabulku (tabulka P-8.1) základního přehledu demografických údajů dotazovaných návštěvníků kliniky (respondentů) a dále pak uvádí celkem 6 výsečových grafů (grafy P-8.2 – P-8.7), které přehledně ukazují grafické zpracování odpovědí (jejich četnost a relativní četnost) na demografické otázky 1,13,14 a 15.

Přibližně dvě třetiny dotazovaných jsou z Prahy a zbylá třetina je z ostatních částí České republiky. Pět respondentů dokonce uvedlo, že přijelo ze zahraničí (nebylo blíže zkoumáno z jaké země). Největší část pražských návštěvníků kliniky je z Prahy 8 (34%) a z Prahy 9 (23%), což je logické vzhledem k poloze Kožní kliniky Achillea (Praha 8 – Čimice). Z mimopražských návštěvníků převažuje Středočeský kraj (69%). Další údaje ukazují, že převažují ženy (58%) nad muži (42%). Z hlediska věkových skupin má nejsilnější zastoupení skupina 26 – 40 let (43%), následovaná skupinou 41 – 55 let (29%), což jsou skoro tři čtvrtiny všech dotazovaných respondentů. Co se týče další kategorizace respondentů, polovina (50%) je v zaměstnaneckém poměru. Druhou největší skupinou jsou podnikatelé (21%) a na třetím místě jsou studenti (13%).

## Návštěvnost kliniky (důvod a četnost návštěv) – otázky 2 a 3

Nadpoloviční většina dotazovaných navštívila kliniku z důvodu kožního onemocnění (53%). Není bez zajímavosti, že poměrně mnoho návštěvníků (21%) přišlo do kliniky z důvodu prevence melanomu. Tato prevence přímo nezahrnuje placené vyšetření digitálním dermatoskopem (toto vyšetření však může lékař doporučit). Za poměrně nečekaně vysokou návštěvností z důvodu prevence melanomu může stát propagace tohoto onemocnění, protože pokud toto onemocnění není včas odhaleno, končí zpravidla poměrně rychlým úmrtím postiženého. Nedílnou součástí kliniky je sanatorium, které má své pravidelné návštěvníky, ale s ohledem na časovou náročnost procedury má svou omezenou kapacitu. Zároveň není cílová skupina (lidé postižení lupénkou atd.) tak velká, aby se náhle zvýšila poptávka po této službě. 10% dotázaných návštěvníků přišlo do kliniky za účelem poskytování služeb estetické dermatologie, což odpovídá dosavadním interním statistikám.

Tři čtvrtiny tázaných návštěvníků nebyla v klinice Achillea poprvé. Přibližnou čtvrtinu návštěvníků můžeme dokonce považovat za pravidelné návštěvníky kliniky, protože to byla minimálně jejich pátá návštěva. Je logické, že většina návštěvníků patří do prostřední skupiny (2. – 5. návštěva), protože pokud přijde pacient s kožním onemocněním, je po něm zpravidla požadována minimálně ještě jedna kontrolní návštěva. Do této skupiny můžeme samozřejmě zařadit i klienty estetické dermatologie, kteří původně navštívili kliniku z důvodu kožní nemoci a rozhodli se na klinice vyřešit i své dermatoestetické nedostatky, na které byli následně objednáni. Souhrn odpovědí otázek 2 a 3 (jejich četnost a relativní četnost) ukazují grafy v příloze 9.

## Služby kliniky (spokojenost a možnosti zlepšení) – otázky 5, 6, 7 a 9

Otázky 5, 6, 7 a 9 se zaměřují na možnosti zlepšení a rozšíření dosavadních poskytovaných služeb. Jestliže se pacient-klient (současný i budoucí) rozhodne navštívit kliniku Achillea, má v podstatě tři základní možnosti objednání: telefonicky, e-mailem nebo osobně na recepci. Mnohá zdravotní zařízení přechází na systém tzv. online objednávání. Vedení kožní kliniky Achillea (Dlabola, 2014) zvažuje tuto možnost, i když její dosavadní systém objednávání funguje vcelku efektivně. Klinika k tomu využívá komerční software PC DOKTOR (PC DOKTOR, 2014). Tento software je možné rozšířit o možnost elektronického online objednávání. Dodavatel tohoto softwaru poukazuje na růst oblíbenosti online řešení (objednávání, konzultace apod.) (CGM LIFE eSERVICES, 2014). Návštěvníkům kliniky byla v rámci dotazníkového šetření položena otázka 5: Uvítali byste rozšíření o možnost online objednávání, které bude probíhat po registraci na webové stránce kliniky, kde budete informováni o volných termínech a možnosti výběru konkrétního specialisty? 23% dotazovaných preferuje tuto možnost před ostatními nabízenými možnostmi objednávání. Tato otázka je problematická v tom, že dotázaní neměli žádnou možnost nahlédnout na to, jak by taková možnost online objednání a výběru specialisty fungovala. To se projevilo určitě v tom, že prakticky polovina dotazovaných (46%) se k tomuto nedokázala jasně vyjádřit a nepreferuje konkrétní možnost objednání. Je také zřejmé, že i ti, kteří se vyjádřili, že rozšíření možností objednávání v klinice je prakticky zbytečné, mohou nakonec ocenit možnost objednávání přes webovou stránku kliniky. Pětina dotazovaných by prakticky preferovala tento způsob objednávání před ostatními způsoby. Graf P-10.1 v příloze 10 ukazuje přehled odpovědí respondentů na uvedenou otázku 5.

Vzhledem k tomu, že z předchozí úvahy vyplývá, že tato skupina může být prakticky mnohem větší, bude nepochybně dobrým rozhodnutím takový způsob zavést. Obrázek

v příloze 11 představuje náhled na funkční objednávací online systém přes webové rozhraní v nestátním zdravotnickém zařízení. Otázkou je samozřejmě cena takového řešení. Dodavatel cenu nezveřejňuje, protože nabízí klientům individuální finanční řešení.

Po objednání následuje návštěva kliniky, která je nedílně spojena s prostorem, kde má možnost pacient-klient čekat na vyšetření, konzultaci, zákrok apod. Aktuální stav čekáren v klinice je takový, že pacient-klient si má kde sednout. K dispozici je samozřejmě i sociální zařízení (WC). Na recepci je možnost zakoupení nápojů. Pacienti-klienti jsou objednáváni na konkrétní časový termín, který je dodržován. Čas strávený čekáním na vyšetření je tak minimalizován, ale mnoho pacientů-klientů přijde s předstihem a tím se jejich doba čekání prodlužuje. Dotazovaní měli možnost vyplnit více možností, kde se mohli vyjádřit, co v čekárnách kliniky Achillea nejvíce postrádají. Jejich odpovědi prezentuje graf P-10.2 v příloze 10. Výzkum ukázal, že nedílnou součástí moderního návštěvníka kliniky je vlastnictví přístroje, které podporuje technologii Wi-Fi připojení (45%). Návštěvníci by také ocenili možnost zkrátit si své čekání v čekárně kliniky četbou časopisu, případně denního tisku (40%). Ve vstupní recepci kliniky je k dispozici nápojový automat. Menší část návštěvníků (13%) by uvítala přítomnost automatu na další občerstvení (blíže nebylo specifikováno). Zanedbatelná skupina dotazovaných (3%) by ocenila možnost televizního přenosu v čekárnách. Autor této bakalářské práce se domnívá, že mnoho lidí má televizní přenos ve zdravotních zařízeních spojen spíše s negativním dojmem. Vysílání může být spíše rušivým elementem (hlučnost, reklama apod.). 9 respondentů využilo možnosti polouzavřené otázky a uvedlo ještě tyto návrhy:

- dětský koutek (3 návrhy);
- platební terminál (6 návrhů).

Léčba kožních onemocnění, ale i poskytování služeb estetické dermatologie se odehrává především v rovině mezilidské vzájemné interakce. Důležitá je komunikace, citlivý přístup ke každému pacientovi-klientovi. Otázka 7 ověřila, zda jsou návštěvníci kliniky spokojeni s přístupem jejího personálu. Až na ojedinělé výjimky (1 respondent byl „převážně nespokojen“ a 1 byl „zcela nespokojen“) je velká většina dotazovaných (71%) s přístupem personálu (bez rozdílu) zcela spokojena a zbytek dotázaných je spokojen částečně (28%). Grafické zpracování odpovědí respondentů ukazuje graf P-10.3 v příloze 10.

Vize kliniky „kožní klinika Achillea zajišťuje komplexní dermatologickou léčbu“, otevírá možnosti mezioborové spolupráce s jinými odvětvími medicíny (psychologie, alergologie a imunologie). Otázka 9 směřovala k identifikaci zájmu stávajících návštěvníků kliniky o rozšíření služeb takových služeb. Cíleně byla zjišťována preference u oborů alergologie a imunologie a služby psychologa. Případně měli dotazovaní respondenti možnost uvést jinou službu, která by jim vyhovovala a byla v klinice dostupná. Nikdo z respondentů jinou službu nevedl. Otázka dokonce umožnila kombinaci více možností. Žádný z respondentů nevedl kombinaci odpovědi „žádnou nepreferuji“ s jinou odpovědí. Necelá polovina dotazovaných návštěvníků kliniky by upřednostnila rozšíření kliniky o některou z uvedených služeb (buď jednu konkrétní, nebo kombinaci). O něco větší polovina tázaných uvedla, že nepreferuje konkrétní nabízené služby. Autor této práce nabízí dvě možnosti vysvětlení. Pacienti, kteří řeší alergicko-imunologické nebo psychologické problémy, už většinou mají svého specialistu nebo takové služby jednoduše nepotřebují. V konečném důsledku je 60% respondentů, kteří by uvítali některou z uvedených služeb, poměrně hodně. Graf P-10.4

v příloze 10 přibližuje odpovědi respondentů na tuto otázku v grafickém přehledu z hlediska relativní četnosti.

## **Komunikace Kožní kliniky Achillea - otázky 4, 8, 10, 11 a 12**

Dotazníkové šetření mezi stávajícími návštěvníky kliniky mělo hlavně zjistit aktuální stav komunikace (Communication a Promotion). Grafy odpovědi na otázky 4, 8, 10, 11 a 12 ukazuje příloha 12.

Otázka 4 (Odkud jste se dozvěděli o klinice Achillea?) měla identifikovat informační kanál, který byl rozhodující pro to, aby pacient-klient navštívil kliniku. V odpovědích je možné reflektovat významnou roli marketingového Word of Mouth. Velká část (39%) dotazovaných zná kliniku Achillea od svých příbuzných nebo známých, případně jim (23% respondentů) kliniku Achillea doporučil jejich lékař (obvodní nebo jiný specialista). Klinika Achillea publikovala některé PR články v časopisech městských částí Prahy 8 a Prahy 9. To, že tuto možnost uvedlo 1% všech dotazovaných, má pravděpodobně příčinu v tom, že inzerce a tyto články byly v minulosti propagovány pouze v omezené míře. Naopak se ukázalo, že velmi důležitým informačním zdrojem je internet (pro 37% respondentů). Dnes má mnoho lidí přes svůj „chytrý“ telefon praktický přístup k internetu odkudkoliv a klinika nepodcenila možnosti SEO (Search Engine Optimization). MediaGuru (2004c) uvádí, že SEO optimalizace „spočívá v lepším zobrazování stránek ve výsledcích vyhledávání (SERP – Search Engine Result Page) na tzv. vyhledávačích. Výsledkem optimalizace je, že zadá-li někdo do vyhledávače určité klíčové slovo (spojené s Vaší webovou stránkou/produktem), zobrazí se Vaše stránky na prvních pozicích v přirozených (neplacených) výsledcích hledání.“ Při zadání termínu „kožní Praha“ nebo „dermatologie Praha“ v oblíbených internetových vyhledávačích GOOGLE nebo SEZNAM.CZ, se odkaz na webové stránky kliniky Achillea vyskytuje na první stránce vyhledávání. Dotazníkové šetření ukázalo, že prakticky všichni respondenti, kteří získali informace o klinice přes internet, použili k vyhledání zmíněné internetové vyhledávače (Google 45%, Seznam.cz 52%).

Otázka 8 (Víte, že klinika nabízí placené služby estetické dermatologie?) zjišťovala povědomí o nabízených službách estetické dermatologie u stávajících návštěvníků kliniky. Pozitivním zjištěním je, že 78% dotázaných návštěvníků má povědomí, že klinika tyto služby nabízí. Z toho 23% již těchto služeb využilo, buď na přímé doporučení lékaře kliniky nebo díky doporučení blízké osoby. Nejméně dotazovaných zjistilo, že klinika tyto služby nabízí, prostřednictvím internetu. 17% dotazovaných respondentů o službách estetické dermatologie ví, ale nepředpokládá jejich využití. Příčinou může být cena (cena zákroku může dosáhnout až několika tisíců korun), případně nepotřebnost (zbytečnost) dané služby. 22% dotázaných návštěvníků kliniky uvedlo, že o službách estetické dermatologie v klinice Achillea dosud nevědělo, ale větší část (14% všech dotazovaných) připouští možnost využití těchto služeb v budoucnu.

Otázka 10 (Jaký je Váš oblíbený informační zdroj na téma: Zdraví a životní styl?) se zaměřila na zjištění potenciálu dalších zdrojů pro „Promotion“ kliniky (PR, media relation). V otázce bylo možné označit více možností, a proto jsou počty odpovědi uvedeny v relativní četnosti vzhledem k počtu respondentů. Co se týče informačních zdrojů, většina dotazovaných (83%) využívá internet pro získávání informací ohledně svého zdraví a životního stylu. 38% pak uvedlo, že jsou pro ně důležité informace, které jim předal lékař (bez konkretizace) a 37% má v oblíbě časopisy (bez konkretizace). Je zajímavé, že velkou roli (27%) v oblasti informovanosti na toto téma hraje okolí



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

dotazovaných (příbuzní, známí apod.). Televize, rádio a knihy jsou v tomto ohledu spíše ojedinělé.

Otázka 11 (Znáte odborné články na webu kliniky [www.achillea.cz](http://www.achillea.cz)?) zjišťovala, jakou důležitost hrají odborné články v propagaci kliniky. Ukázalo se, že publikování odborných článků na webu kliniky je důležité. Nadpoloviční většina respondentů články zná a četla je (58%). U části dotazovaných byly tyto články dokonce rozhodujícím podnětem pro jejich návštěvu kliniky.

Otázka 12 (Uvítali byste poskytování informací kliniky Achillea (články, novinky, akce) přes internetové sociální sítě (Facebook, Twitter, Google+, Youtube atd.)?) ověřila, jestli je v zájmu dosavadních návštěvníků, aby klinika využívala potenciál internetových sociálních sítí. Více než polovina (51%) by tuto možnost uvítala a 38% respondentů k tomu zaujalo neutrální postoj. 11% uvedlo, že internetové sociální sítě nevyužívá. Z toho vyplývá, že možný vstup kliniky na sociální sítě má pro stávající pacienty-klienty svoji důležitost.

Údaje z realizovaného výzkumu ukazují mnohé souvislosti, které mohou pomoci k bližší specifikaci marketingových cílů a marketingových strategií, které pak vyústí v návrh marketingového plánu kliniky pro následující období. Analýza výzkumu II. stupně se zaměřuje na potenciál nabízených služeb estetické dermatologie a s tím související růst počtu klientů, kteří tyto služby využijí a budou využívat. Úlohou marketingu je tomuto růstu pomoci.

Byly zkoumány následující souvislosti:

## 1) Důvod návštěvy kliniky a hlavní demografické ukazatele (tabulka v příloze 13).

Tabulka v příloze 13 znázorňuje „kdo?“ (věk, pohlaví, kategorie) a „proč?“ navštívil kliniku Achillea. Pro přehlednost tabulky nebylo blíže specifikováno místo, odkud návštěvníci přijeli (většina je z Prahy nebo Středočeského kraje). Níže je uvedeno prvních 5 (6) nejběžnějších návštěvníků kliniky (pohlaví, kategorie, věk, důvod návštěvy, relativní četnost)

- 1) Žena, zaměstnaná, 26 – 40 let, kožní onemocnění; 9,77% (21 žen).
- 2) Žena, zaměstnaná, 41 – 55 let, kožní onemocnění; 7,44% (16 žen).
- 3) Žena, studentka, 0 – 25 let, kožní onemocnění; 5,58% (12 žen).
- 4) Žena, na mateřské dovolené, 26 – 40 let, kožní onemocnění; 4,65% (10 žen).
- 5 – 6) Muž, podnikatel, 41 – 55 let, kožní onemocnění; 4,19% (9 mužů).
- 5 – 6) Muž, student, 0 – 25 let, kožní onemocnění; 4,19% (9 mužů).

S ohledem na návštěvnost klientů estetické dermatologie (10% všech návštěvníků kliniky) byly identifikovány tyto nejběžnější skupiny klientů:

- 1) Žena, zaměstnankyně, 26 – 40 let, estetická derm., 2,79% (6 žen).
- 2) Žena, podnikatelka, 26 – 40 let, estetická derm., 2,33% (5 žen).
- 3) Muž, podnikatel, 26 – 40 let, estetická derm., 1,86% (4 muži).

## 2) Identifikace souvislostí mezi první návštěvou kliniky Achillea a informačním podnětem pro tuto návštěvu (tabulka v příloze 14).

Z marketingového hlediska má svoji důležitost zjištění faktu, co bylo impulsem (podnětem) pro to, aby se člověk rozhodl navštívit kliniku Achillea a stal se tak jejím

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

pacientem nebo klientem. Informační zdroj, který byl rozhodující u jednotlivých důvodů návštěvy kliniky je následující:

- **Estetická dermatologie** (22,64% z 53 respondentů, kteří kliniku navštívili poprvé). Pro mimopražské klienty mělo rozhodující vliv doporučení známého nebo rodinného příslušníka. U klientů z Prahy naopak hrálo roli doporučení lékaře, případně internet.
- **Kožní onemocnění** (30,19% z 53 respondentů, kteří kliniku navštívili poprvé). Celkově bylo pro první návštěvu rozhodující doporučení lékaře, ale nemalou roli hrálo osobní vyhledání kliniky přes internet.
- **Prevence melanomu** (44,17% z 53 respondentů, kteří kliniku navštívili poprvé). Jako informační zdroj byl preferován internet. Tato skupina návštěvníků je poměrně velká. Dá se to vysvětlit tím, že klinika disponuje nejmodernější technologií (digitální dermatoskop) pro vyšetření daného onemocnění a v době výzkumu bylo toto vyšetření plně hrazeno největší českou zdravotní pojišťovnou VZP.

Nikdo z dotazovaných nenavštívil hned při první návštěvě „sanatorium (denní stacionář)“. Důvod je jednoduchý. Léčbě v sanatoriu vždy předchází návštěva pacienta v ambulanci lékaře, kde absolvuje vstupní vyšetření.

Také se mezi respondenty neobjevil nikdo, kdo byl „osloven“ tištěnou inzercí nebo PR články v časopisech. Příčinou je dosavadní omezené využití této možnosti (pouze v místních zpravodajích Prahy 8 a Prahy 9).

### 3) Identifikace souvislostí mezi prezentací odborných článků na webu kliniky a potencionálními klienty estetické dermatologie (tabulka 9).

Klinika Achillea začala od roku 2013 na svých webových stránkách prezentovat odborné články určené pro širokou veřejnost. Cílem článků je informovat současné a potencionální pacienty a klienty o dermatologické a dermatoestetické problematice. Z marketingového hlediska jde především o přitáhnutí pozornosti a nabídnout možnost návštěvy kliniky. Tabulka 9 ukazuje souvislost mezi znalostí těchto odborných článků a potencionálními klienty estetické dermatologie.

4,19% všech respondentů (9 návštěvníků) uvedlo, že tyto odborné články jsou příčinou, která stála za důvodem jejich návštěvy kliniky, aby využili nabízených služeb estetické dermatologie. Mezi potencionální klienty estetické dermatologie řadíme ty, kteří u otázky 8 (Víte, že klinika nabízí placené služby estetické dermatologie?) uvedli následující odpovědi:

- „NE – slyším o tom poprvé a budu o tom uvažovat“. Jsou to pacienti, kteří přišli na doporučení rodinného příslušníka (známého) nebo lékaře. Jejich znalost odborných článků na webu kliniky je minimální.
- „ANO – zatím jsem je nevyužil/a, ale uvažuji o tom“. Je to celkem 81 respondentů (37,67%) a 63 z nich (29,3%) uvedlo, že odborné články zná. Ještě je dobré reflektovat to, že 43 těchto respondentů (20%) vyhledalo služby kliniky přes internet a většina z nich (38 respondentů) odborné články kliniky zná.

V těchto souvislostech se ukazuje, že odborné články hrají důležitou roli v oslovení potencionálních klientů estetické dermatologie. Prakticky skoro každý návštěvník, který

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

vyhledal služby kliniky přes internet, narazil na odborné články. Některé to zaujalo natolik, že se tyto články staly rozhodujícím podnětem pro využití služeb kliniky Achillea.

Tabulka 9 Spojitost odborných článků na webu kliniky a nabídky služeb estetické dermatologie (relativní četnost)

Estetická dermatologie a odborné články	Znalost odborných článků kliniky			Celkový součet
	ano (příčina návštěvy kliniky)	ano, některé jsem četl/a	ne, slyším o tom poprvé	
znalost služeb estetické dermatologie, doporučení kliniky				
ANO – neuvažují o nich (cena, nepotřebnost...)	4,19%	6,98%	6,05%	17,21%
doporučení lékaře (obvodního nebo jiného specialisty)		1,86%	3,72%	5,58%
doporučení rodinného příslušníka nebo známého		1,86%	1,40%	3,26%
internetový vyhledávač	4,19%	3,26%	0,47%	7,91%
tištěná inzerce a články v časopisech			0,47%	0,47%
<b>ANO – využil/a jsem je na základě doporučení</b>	<b>4,19%</b>	<b>11,63%</b>	<b>7,44%</b>	<b>23,26%</b>
doporučení lékaře (obvodního nebo jiného specialisty)		1,40%	1,86%	3,26%
doporučení rodinného příslušníka nebo známého		6,05%	4,65%	10,70%
internetový vyhledávač	4,19%	4,19%	0,47%	8,84%
tištěná inzerce a články v časopisech			0,47%	0,47%
<b>ANO – zatím jsem je nevyužil/a, ale uvažuji o tom</b>	<b>6,51%</b>	<b>22,79%</b>	<b>8,37%</b>	<b>37,67%</b>
doporučení lékaře (obvodního nebo jiného specialisty)		6,98%	1,86%	8,84%
doporučení rodinného příslušníka nebo známého		5,12%	4,65%	9,77%
internetový vyhledávač	6,51%	10,70%	1,86%	19,07%
<b>NE – slyším o tom poprvé a budu o tom uvažovat</b>	<b>0,47%</b>	<b>0,93%</b>	<b>13,02%</b>	<b>14,42%</b>
doporučení lékaře (obvodního nebo jiného specialisty)			4,65%	4,65%
doporučení rodinného příslušníka nebo známého		0,93%	7,91%	8,84%
internetový vyhledávač	0,47%		0,47%	0,93%
NE – slyším o tom poprvé a zatím o tom neuvažuji			7,44%	7,44%
doporučení lékaře (obvodního nebo jiného specialisty)			0,93%	0,93%
doporučení rodinného příslušníka nebo známého			6,51%	6,51%
<b>Celkový součet</b>	<b>15,35%</b>	<b>42,33%</b>	<b>42,33%</b>	<b>100,00%</b>

Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Afinitní analýza ukazuje další souvislosti mezi odbornými články kliniky a klienty (včetně potenciálních) estetické dermatologie. Je zajímavé sledovat vliv podnětů, které pro klienty hráli zásadní roli pro navštívení kliniky (lékař, rodina-známí, internet, inzerce) v souvislosti s danými články. Pro 56,54 % ze skupiny těch, kteří navštívili kliniku na základě doporučení rodiny (nebo známých), četli některé odborné články na webu kliniky. Je to o něco vyšší podíl než u skupiny těch, kteří o těchto článcích slyšeli poprvé, ale přišli do kliniky ze stejného podnětu (43,46%). S ohledem na počet klientů estetické dermatologie to není zásadní rozdíl, ale naznačuje informativní důležitost webových stránek kliniky. Důvodem k využití služeb estetické dermatologie sice bylo

doporučení rodiny – známých, ale to bylo zároveň i evidentním podnětem k navštívení webu kliniky a získání dalších informací. V případě, že klient estetiké dermatologie přišel do kliniky z důvodu doporučení lékaře (obvodního nebo jiného specialisty), je tento poměr prakticky obrácený. 57,05 % klientů, kteří přišli z důvodu doporučení lékaře, nikdy neslyšelo o odborných článcích na webu kliniky. Vysvětlením může být větší důvěra v lékaře a pravděpodobně i předání dostatečných informací přímo v ambulanci. Díky tomu již neměli klienti důvod webové stránky kliniky navštívit. Vcelku logické je zjištění u skupiny klientů, která využila služby estetiké dermatologie a hlavním podnětem pro jejich návštěvu kliniky byly informace získané prostřednictvím internetu. Tato skupina byla úspěšně seznámena s těmito články, které se pro téměř polovinu z nich (47,40%) staly hlavním podnětem pro využití služeb estetiké dermatologie. Stejná část (47,40%) tyto články četla a jenom 5,30% klientů estetiké dermatologie o těchto článcích slyší poprvé (až na základě dotazníkového šetření). To má také svojí logiku, protože tito klienti mohli vyhledat informace pomocí internetového vyhledávače a dalšími informacemi z webových stránek kliniky se nezabývali. Důležitost těchto článků hraje poměrně významnou roli pro skupinu těch, kteří v dotazníku uvedli, že nabídku služeb estetiké dermatologie kliniky znají, ale o jejich využití teprve uvažují. 52,02 % návštěvníků, kteří kliniku navštívili z podnětu rodiny (nebo známých), tyto články četlo. Výraznější roli sehrály tyto články u návštěvníků, kteří přišli do kliniky na základě podnětu lékařů. Některé články četlo celkově 78,96% z nich. Na rozdíl od 21,04%, kteří o těchto článcích slyšelo poprvé. Tento fakt neshazuje důvěru v lékaře, díky kterým kliniku navštívili, ale reflektuje to potřebu získání dalších informací. V tomto kontextu mohou být odborné články a další informace z webu kliniky stěžejním podnětem, který rozhodne o využití služeb estetiké dermatologie. Stejně důležitou roli hrají tyto články i pro skupinu, která navštívila kliniku na základě informací získaných z internetu. 90,25% návštěvníků z této skupiny tyto články četlo a jejich informativní role může být nakonec rozhodujícím podnětem pro využití daných služeb. Velká většina těch (90,29%), kteří ještě o nabídce služeb estetiké dermatologie nevěděli, nečetla zmiňované články. Tato skupina však může potřebné informace na webu kliniky teprve hledat, a proto je důležité tyto informace poskytovat.

#### **4) Možnost využití sociálních sítí k propagaci estetiké dermatologie (příloha 15).**

Doposud se v marketingové komunikaci kliniky využíval hlavně potenciál webových stránek. Analýzou konkurence v oblasti estetiké dermatologie se ukázalo, že propagace na sociálních sítích (například Facebook) je nedílnou součástí poskytovatelů služeb estetiké dermatologie. Příloha 15 ukazuje přístup potenciálních klientů estetiké dermatologie a využití možnosti sociálních sítí pro propagaci a komunikaci kliniky. 52% všech tázaných respondentů (112 návštěvníků) uvedlo, že v budoucnu možná využijí služeb estetiké dermatologie. Je to v kontextu všech respondentů silná skupina (více než polovina). 57,14% (64 návštěvníků) potenciálních klientů estetiké dermatologie uvedlo, že možnou propagaci a komunikaci kliniky na sociálních sítích uvítají. 35,71% (40 návštěvníků) potenciálních klientů estetiké dermatologie, se ke vstupu kliniky na sociální síť staví neutrálně a pouze 7,14% respondentů (8 návštěvníků; potenciální klientu estetiké dermatologie) tyto síť prostě nevyužívá.

#### **5) Další možnosti propagace estetiké dermatologie (tabulka 10).**

Vedle možnosti vstupu na sociální síť, byly zkoumány další nástroje pro propagaci firmy s ohledem na zviditelnění služeb estetiké dermatologie. Dotazníkové šetření

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ukázalo, které informační zdroje na téma: Zdraví a životní styl, potenciální klienti estetické dermatologie využívají.

Tabulka 10 Možnosti propagace estetické dermatologie (relativní četnost)

ED a oblíbený informační zdroj	Estetická dermatologie		
	zřetelně je ANO – poprvé a o tom NE – slyším		
Oblíbený informační zdroj (zdraví, životní styl)			Celkový součet
Internet	32,33%	11,64%	43,97%
muž	13,36%	3,02%	16,38%
žena	18,97%	8,62%	27,59%
časopisy	7,76%	8,19%	15,95%
muž	2,59%	2,16%	4,74%
žena	5,17%	6,03%	11,21%
Televize	1,72%	1,29%	3,02%
muž	0,86%	0,43%	1,29%
žena	0,86%	0,86%	1,72%
Knihy	1,29%		1,29%
muž	0,43%		0,43%
žena	0,86%		0,86%
Lékař	14,66%	4,31%	18,97%
muž	7,33%	1,72%	9,05%
žena	7,33%	2,59%	9,91%
Rádio	0,43%	0,86%	1,29%
muž	0,43%	0,43%	0,86%
žena		0,43%	0,43%
okolí (známí, příbuzní atd.)	9,91%	5,60%	15,52%
muž	4,74%	4,31%	9,05%
žena	5,17%	1,29%	6,47%
<b>Celkový součet</b>	<b>68,10%</b>	<b>31,90%</b>	<b>100,00%</b>

Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka 10 ukazuje, že nejhlavnějším informačním zdrojem na dané téma je internet (43,97% všech potenciálních klientů estetické dermatologie). Na druhém místě jsou informace od lékaře (18,97%). Ty jsou následovány čtením časopisů (15,95%) a informacemi od okolí (příbuzní, přátelé apod.; 15,52%). Vcelku zajímavým zjištěním je rozdílnost v preferencích informačních zdrojů u mužů a žen:

- Muži: 1. internet (16,38%), 2-3. lékař (9,05%), 2-3. okolí (9,05%).
- Ženy: 1. internet (27,59%), 2. časopisy (11,21%), 3. lékař (9,91%).

Nejdůležitějším zdrojem pro oslovení potenciálních klientů estetické dermatologie je tedy internet. V případě žen je možné zvolit propagaci v některém z časopisů pro ženy.

Afinitní analýza potvrdila, že pro návštěvníky, kteří doposud nevěděli o tom, že klinika nabízí placené služby estetické dermatologie (a je možné, že v budoucnu tyto služby využijí), je druhým nejoblíbenějším médiem časopis (v tématicke zdraví a životní styl). Celkově se jedná o 25,67 % potenciálních klientů z této skupiny. Jak již bylo uvedeno, takové média raději volí ženy a výzkum potvrdil, že vhodně zvolený časopis by mohl tuto skupinu oslovit. U návštěvníků, kteří vědí, že klinika služby estetické dermatologie

nabízí a zvažují jejich využití, je druhým (po internetu) nejoblíbenějším zdrojem lékař (ohledně jejich zdraví a životní stylu). Týká se to 21,53% dotazovaných z dané skupiny, bez ohledu na pohlaví (poměr je stejný). U takové skupiny může být jejich lékař rozhodujícím podnětem, aby služby estetické dermatologie v klinice Achillea absolvovali.

Primární výzkum mezi stávajícími návštěvníky kliniky Achillea přinesl mnoho zjištění. Níže je uvedeno stručné shrnutí těchto poznatků:

- Mezi nejčastější návštěvníky kliniky patří žena ve věku 26 – 40 let z Prahy 8, která je v zaměstnaneckém poměru a navštívila kliniku z důvodu kožního onemocnění. Služby kliniky vyhledala díky internetu a je to její 2 – 5 návštěva.
- Možnost rozšíření objednávání o elektronické objednávání je dobrou volbou, která se setkala s pozitivní odezvou. Pro zkrácení času v čekárnách by návštěvníci nejraději přivítali možnost Wi-Fi připojení a k dispozici by mohl být denní tisk a časopisy. Stávající přístup personálu kliniky je velmi dobrý.
- Nadpoloviční většina dotazovaných návštěvníků uvedla, že by uvítala rozšíření služeb kliniky o další související služby (alergologie a imunologie, služby psychologa).
- Vliv rodiny (a známých) byl důležitým podnětem pro mimopražské návštěvníky u první návštěvy kliniky v případě, že chtěli využít služby estetické dermatologie. Svoji roli při rozhodnutí k návštěvě kliniky hráli také lékaři a informace získané na internetu. Zvláště u návštěvníků, kteří poprvé přišli do kliniky Achillea z důvodu prevence melanomu, byl internet tím nejdůležitějším podnětem. Nepochybným důvodem je internetová prezentace moderní technologie (digitální dermatoskop), která umožňuje rychlé vyšetření a spolehlivou diagnostiku.
- Pozitivním zjištěním je, že prakticky tři čtvrtiny dotazovaných ví o tom, že klinika nabízí placené služby estetické dermatologie a více než polovina z těch, kteří to nevěděli, připouští, že tyto služby v budoucnu možná využijí. Byly identifikovány souvislosti mezi vlivem informací z webových stránek kliniky (odborné články) a jejich pozitivním dopadem na návštěvnost kliniky. Další analýzy poukázaly na souvislost mezi těmito články a jejich vlivem na rozhodnutí potenciálních klientů využít služby estetické dermatologie.
- Internet je pro návštěvníky kliniky nejdůležitějším informačním zdrojem na téma zdraví a životní styl. Propagace a šíření informací o klinice Achillea by nemělo být omezeno pouze na webové stránky. Více než polovina dotazovaných návštěvníků totiž uvedla, že by uvítala poskytování informací o aktivitách a službách kliniky přes internetové sociální sítě. Kromě internetu jsou dalšími informačními zdroji lékaři (obvodní a další specialisté) stávajících pacientů-klientů kliniky. Zajímavým zjištěním bylo, že návštěvníci získávají další informace (zdraví a životní styl) z časopisů, a také od svých blízkých.

### 3.7 SWOT analýza Kožní kliniky Achillea

Stručným a souhrnným výstupem analýzy vnějšího a vnitřního prostředí kliniky, které bylo doplněno o poznatky dotazníkového šetření, je SWOT analýza (tabulka 11). Tato analýza klade důraz na příležitosti kliniky, které poukazují na možnosti zlepšení dosavadních služeb a další rozvoj marketingového komunikačního mixu kliniky. Právě příležitosti, které mohou překonat slabé stránky kliniky, zvláště v oblasti marketingu

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

(marketingová strategie, plán, komunikační mix...). Samozřejmě klinika nesmí podceňovat hrozby.

Tabulka 11 SWOT analýza Kožní kliniky Achillea

<p style="text-align: center;"><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dobré jméno mezi pacienty</li><li>- Zkušenosti v oboru</li><li>- Dobrá dopravní dostupnost</li><li>- Smlouvy se všemi pojišťovny</li><li>- Vlastnická transparentnost a jednotnost</li><li>- Rodinné prostředí</li><li>- Nově rekonstruovaná budova s inovovaným zařízením</li><li>- Kvalifikovaný personál</li><li>- Nové moderní přístroje (diagnostika, estetická dermatologie)</li><li>- Webové stránky kliniky (přední místo v internetových vyhledávačích, vysoká návštěvnost)</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Jediný informační zdroj je web.</li><li>- Slabá komunikační strategie – klinika se spoléhá hlavně (pouze) na Word of Mouth Marketing. Propagační (reklamní) aktivity jsou minimální.</li><li>- Nákup nových technologií je finančně náročný</li><li>- Sídlo kliniky v centru Prahy by bylo spojeno s větší prestiží</li><li>- Chybí aktuální marketingová strategie a marketingový plán</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b><u>Rostoucí počet pacientů dermatologie a klientů estetické dermatologie</u></b></li><li>- Nadregionální záběr (na základě pozitivních referencí)</li><li>- Rozšíření možností o online objednávání</li><li>- Zlepšení vnitřního vybavení čekáren kliniky (časopisy, možnost internetového připojení)</li><li>- Rozšíření služeb (např. alergologie – imunologie, psychologie)</li><li>- Velký počet potenciálních klientů estetické dermatologie mezi stávajícími dermatologickými pacienty</li><li>- <b><u>Využití vlastních odborníků pro propagaci kliniky (PR - media relations, odborné články nejen na vlastním webu)</u></b></li><li>- <b><u>Využití internetových sociálních sítí v komunikačním mixu kliniky (zaměřeno na estetickou dermatologii)</u></b></li><li>- <b><u>Využití potenciálu lékařů jiných oborů, kteří mohou kliniku Achillea pacientům-klientům doporučit</u></b></li><li>- <b><u>Zvážit možnost reklamy, inzerce, článků v časopisech pro ženy (lifestylové časopisy)</u></b></li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Zvyšování cen energií (stabilní problém)</li><li>- Regulační limity zdravotních pojišťoven</li><li>- Dlouhodobá konkurence v oblasti dermatologie</li><li>- <b><u>Silná konkurence v oblasti estetické dermatologie (která nepodceňuje marketingový komunikační mix)</u></b></li><li>- <b><u>Nedostatek veřejně dostupných informací o klinice (nedostatečný marketingový komunikační mix)</u></b></li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

V uvedené SWOT analýze autor této práce zvýraznil prioritní příležitosti a hlavní hrozby, které jsou pro kliniku Achillea důležité a rozhodně by neměly být opominuty. Na jejich základě jsou stanoveny marketingové cíle a marketingová strategie.

## Příležitosti

Klinika zaznamenává každoroční nárůst klientů estetické dermatologie. Většinou se jedná o původní dermatologické pacienty, kteří se rozhodli v klinice podstoupit další zákroky estetické dermatologie. Analýza makroprostředí poukázala na vzestup poptávky po těchto službách, které může klinika uspokojit, protože disponuje patřičným technologickým vybavením a odborným personálem.

Další příležitosti úzce souvisí s novými potenciálními klienty estetické dermatologie, kteří dosud kliniku nenavštívili. Pro získání nových klientů je důležitý hladký průběh v ose: vyhledání služby – objednání – návštěva kliniky (dostupnost, prostředí kliniky) – zákrok (technologie, profesionální přístup personálu v odborné i lidské rovině) – platba (snadnost platby) – zpětná vazba (kontrola). Analýza ukazuje rovinu dalších zlepšení (objednávání, služby atd.), ale v první řadě je důležitá samotná propagace-komunikace kliniky, která by oslovila potenciální klienty estetické dermatologie. Klinika dosud používá ke své propagaci hlavně webové stránky, které sice dostatečně zdůrazňují i to, že klinika nabízí služby estetické dermatologie, ale evidentně to není dostatečné. Je třeba, aby klinika začala více využívat možnosti internetové propagace (internetová média, sociální sítě atd.). V tomto ohledu je nezbytné zapojení vlastních odborníků (lékařů).

## Hrozby

Kožní klinika Achillea se nachází v okrajové části Hlavního města Prahy. V Praze je koncentrován největší počet zdravotních zařízení, která nabízí služby estetické dermatologie. V tomto ohledu není klinika Achillea nějakým podružným zařízením, protože vlastní patřičné moderní technologické vybavení a odborný personál. Vlastní interní hrozbou kliniky je její nedostatečná marketingová komunikace. Důsledkem je to, že potenciální klienti estetické dermatologie o klinice prostě nevědí. Samotnou konkurenci by proto klinika měla vnímat jako inspiraci, protože marketingová komunikace mnohých konkurentů je opravdu inspirativní. Je možné doporučit například metodu konkurenčního benchmarkingu (Jakubíková, 2008, s. 123).

### 3.8 Stanovení marketingových cílů

Po stanovení SWOT analýzy je možné přejít ke stanovení marketingových cílů a patřičné marketingové strategie, která je nedílnou součástí komplexního strategického řízení kliniky. Prvořadým cílem kliniky Achillea je uspokojit potřeby cílových zákazníků (pacientů-klientů), kteří mohou přinést patřičný zisk. Zisk přeci jen zůstává primárním cílem, bez kterého nemá smysl provozovat soukromé zdravotnické zařízení. Pouhé zaměření na zisk je však krátkozraké. Úloha zdravotnického zařízení je především společenská (sociální) a provozovatel takového zařízení není motivován pouze ziskem, ale i vědomím, že svojí činností přispívá k naplnění dlouhodobých společenských zájmů, což je zdraví jedinců dané společnosti, kterým pomáhá překonávat úskalí jejich nemocí nebo jiných nedostatků.

V odvětví zdravotnictví narážíme na určitý paradox, který spočívá v tom, že spokojený zákazník-pacient se už nemusí vrátit, protože je vyléčený. Tento pohled je však příliš jednostranný, protože i vyléčený pacient může mít v budoucnu nový problém (dermatologický) a velmi rád se vrátí tam, kde mu v minulosti pomohli. Klinika Achillea těží z výhody zařízení, které tu existuje prakticky přes 20 let. Není proto neobvyklé, že se pacient-klient znovu objeví v klinice například po 5 letech. Nebo



kliniku doporučí svým známým. Kromě toho tu existuje řada chronických kožních onemocnění (lupénka, atopický ekzém), které je možné „úspěšně léčit, ale ne vyléčit.“ Marketingový přístup kliniky nemůže v tomto ohledu spočívat pouze na primárním řešení problémů (nemocí) svých pacientů. Důležité je okolí informovat o možnostech prevence, jak kožním nemocem předcházet. Z druhé strany estetická dermatologie řeší určité nedostatky – chyby na kráse (jizvy, vrásky, kožní výrůstky, barevné změny pleti atd.). Nejde o žádné zákeřné choroby, a proto odstranění těchto nedostatků zdravotní pojišťovny neproplácí. Úlohou marketingu kliniky je komunikovat potenciálním klientům možnosti služeb estetické dermatologie. Bez této komunikace jsou tito klienti odkázáni k návštěvě konkurence. Je na každém jedinci jestli se zmíněnými kožními nedostatky dokáže v klidu žít nebo se rozhodne pro jejich odstranění.

Bylo naznačeno, že zvýšení počtu pacientů, jejichž léčba je hrazena ze zdravotního pojištění, je poněkud problematická. Primárním cílem je proto udržení stávajícího počtu dermatologických pacientů, aby naopak nedošlo ke snížení limitů plateb ze strany zdravotních pojišťoven. Naopak zvýšení počtu klientů estetické dermatologie není okleštěno limity zdravotních pojišťoven, a proto je v zájmu kliniky tento segment rozšířit. Od zvýšeného počtu klientů estetické dermatologie je očekáván patřičný zisk, který se odvíjí od přímých plateb klientů za realizované služby. Strategické cíle kliniky (po dohodě s ředitelem kliniky) jsou proto následující:

## **1) Udržení stávající denní návštěvnosti dermatologických pacientů (cca 110 pacientů denně).**

Klinika Achillea je spokojena s dosavadními výsledky v oblasti poskytování služeb pacientům postiženými kožními nemocemi, ale stále jsou registrovány některé nedostatky.

V první řadě je to slabé „Promotion“ kliniky. Klinika by měla více zviditelnit svoje pozitiva. Není totiž samozřejmostí, že je v soukromých zdravotnických zařízeních zdravotní péče plně hrazena zdravotními pojišťovnami. Mnohé soukromé zařízení si účtují za své služby poměrně velké finanční částky, a proto je obecný náhled na soukromý zdravotní sektor poněkud zkreslen. Také je stále zažitá představa, že k návštěvě kožního specialisty je potřebné doporučení obvodního lékaře. Každý má možnost objednat se sám podle vlastního uvážení a představ. Je dobré některé možnosti kliniky (prevence melanomu – kontrola znamének, unikátní léčba lupénky a atopického ekzému) lidem přiblížit. K tomu může pomoci užší zaměření kliniky na marketingovou komunikaci. Jednak by měla klinika komunikovat s médii a publikovat nové PR články. Na druhou stranu by neměla být podceňována informovanost o službách kliniky u jiných lékařů. Je třeba zlepšit a rozvíjet komunikaci s obvodními lékaři (včetně dětských). Tito lékaři přichází primárně do styku se svými pacienty a mohou jim tak kliniku Achillea doporučit. Klinika také těží se své dobré reputace, která se opírá o její dlouhodobou existenci a pozitivní výsledky. Velmi znát je marketingové „Word of Mouth“, kdy další pacienti referují o klinice ve svém okolí a přivádějí tak nové pacienty (a klienty). V tomto ohledu hraje důležitou roli především celková kultura prostředí kliniky a hlavně její personál (od recepce po lékaře). Zajímavou alternativou ke klasickému marketingovému „Word of Mouth“ je šíření informací o klinice prostřednictvím internetu. Existují různá diskuzní webová fóra, kde lidé řeší a konzultují s ostatními své zdravotní problémy, včetně těch kožních. A nezanedbatelný je potenciál internetových sociálních sítí (Facebook, Twitter, Google+), který však klinika

nevyužívá. Současná multimediální společnost však využívá internet jako zásadní informační zdroj, a proto není možné zmíněné sítě opomíjet.

## 2) Rozšíření segmentu přímých klientů estetické dermatologie.

Cíl rozšíření uvedené segmentu je rozdělen na dvě fáze. V první fázi je cílem, aby se návštěvnost těchto klientů pohybovala na úrovni 22 klientů estetické dermatologie denně. Druhá fáze je podmíněna zpětnou vazbou nových klientů, kteří poskytnou další informace pro případné rozšíření a zlepšení služeb. Na komunikaci s novými klienty bude postaveno rozšířené „Promotion“ kliniky. Cílem druhé fáze je samozřejmě další navýšení počtu klientů estetické dermatologie. Tento počet by se ideálně pohyboval okolo 36 klientů denně. Je třeba podotknout, že není součástí vize kliniky přeměnit stávající dermatologickou kliniku na „klasické“ komerční zařízení, které poskytuje služby estetického „zkrášlování“ (Dlabola, 2014). Cíl cca 40 přímých klientů estetické dermatologie denně je považován za finální. Reálně to znamená, že čtvrtina všech návštěvníků kliniky přijde z důvodu estetické dermatologie. Klinika si přeje zachovat image zařízení, které poskytuje komplexní dermatologické služby. Nedílnou součástí těchto služeb je i estetická dermatologie, která není jen službou pro „vyvolené“. Grafické zpracování těchto cílů ukazuje příloha 16.

### 3.9 Návrh marketingové strategie a doporučení

Návrh marketingové strategie kliniky Achillea vychází z výše získaných a uvedených poznatků a následně provedených analýz.

Teoretická část práce zmínila, že veškerá marketingová strategie stojí na tzv. STP (segmentace – targeting – positioning). Segmentace „trhů“ zdravotnictví je velmi specifická. Je obtížné použít klasické metody segmentace, jako je metoda demografická, geografická, psychografická atd. Kožní onemocnění se totiž týkají prakticky každého, bez ohledu na věk a bydliště atd. „Tržní“ segmenty kliniky rozlišujeme primárně podle nabízených služeb. Klinika je zaměřena na dva základní segmenty: Pacienty dermatologie a klienty estetické dermatologie. Do jisté míry je možné vzít v úvahu geografické kritérium, které je odvozeno od umístění kliniky. Výběr cílových segmentů (targeting) úzce souvisí s marketingovými cíli kliniky. Je třeba, aby se klinika zaměřila na segment klientů estetické dermatologie. Analýzy poukázaly, že právě tento segment může klinice přinášet další zisk.

Samotný positioning nabízených služeb představuje specifickou kombinaci. V případě dermatologických služeb je určitou bariérou vnímání větších soukromých zdravotnických zařízeních, jako zařízeních pro „vyvolené“, kteří mají na léčbu v nich dostatečné finanční prostředky. Klinika na úvodní stránce svého webu zdůrazňuje, že je smluvním partnerem všech zdravotních pojišťoven, které léčbu a vyšetření v klinice proplácí. Tento fakt by neměl být opominut i v další komunikaci kliniky s veřejností. Náročnější positioning představují služby estetické dermatologie, které zdravotní pojišťovny neproplácí. Bylo již zmíněno, že ceny za služby estetické dermatologie drží klinika oproti konkurenci lehce pod průměrem a jejich větší snížení by u klientů degradovalo vnímání kvality těchto služeb, a proto není možné ho doporučit. V úvahu připadají další možnosti různých akcí (slev, dárekových poukazů), které by zvýšily zájem u potenciálních klientů. V zájmu kliniky je, aby vnímání těchto služeb probíhalo v rovině: Estetická dermatologie není jen pro vyvolené.

Jako nejvhodnější se ukazuje zvolit positioning na základě marketingového mixu. V případě kliniky Achillea se jedná o kombinaci distribuční strategie a strategie

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

marketingové komunikace. Volba této kombinované strategie se promítá v návrhu marketingového plánu kliniky Achillea pro rok 2015, který uvádí níže uvedená tabulka 12. Marketingový plán může být pro kliniku důležitým startem pro další rozvoj marketingových aktivit, které umožní naplnit strategické cíle kliniky.

Tabulka 12 Návrh marketingového plánu Kožní kliniky Achillea pro rok 2015

<b>Marketingová plán Kožní kliniky Achillea pro rok 2015</b>	
<b>Jméno firmy: Sanatorium Achillea s.r.o.</b>	
<b>Stručná charakteristika firmy: Viz bakalářská práce</b>	
<b>Vize firmy: Kožní klinika Achillea je významným poskytovatelem komplexní péče v oblasti dermatologie a služeb s ní souvisejících.</b>	
<b>Poslání (mise) firmy: Klinika poskytuje dermatologickou péči, která je podpořena nejmodernějšími technologiemi a profesionálním přístupem personálu kliniky.</b>	
<b>1. Celkové shrnutí</b>	
Cíl: Udržení stávajícího počtu dermatologických pacientů a navýšení počtu klientů estetické dermatologie. Marketingová strategie Tržní segmenty: Pacienti dermatologie a především noví klienti estetické dermatologie. Targeting: Zmíněné segmenty s větším zaměřením na klienty estetické dermatologie. Positioning: Marketingový mix - kombinace distribuční strategie a strategie komunikačního mixu.	
<b>2. Situační analýza</b>	Viz bakalářská práce.
<b>3. Analýza SWOT a analýza souvislostí</b>	Viz bakalářská práce.
<b>4. Marketingové cíle</b>	
Udržení počtu stávajících dermatologických pacientů (kožní onemocnění, sanatorium, prevence melanomu). Postupné zvyšování počtu klientů estetické dermatologie. Cílem je, aby tito klienti tvořili cca 25% veškerých návštěvníků kliniky.	
<b>5. Marketingové strategie</b>	
Jako marketingová strategie je zvolena kombinace distribuční strategie a strategie komunikačního mixu.	
<b>5.1. Produkty a služby</b>	
Stávající nabídka služeb se nemění. Zvažuje se rozšíření o další nabízené služby spojené s problematikou dermatologie, např. alergologie-imunologie, případně služby psychologa.	
<b>5.2. Distribuce</b>	
Rozšíření možností objednávání o tzv. online objednávání, zlepšení prostředí čekáren kliniky o možnost připojení k internetu (Wi-Fi) a možnost přečtení denního tisku, časopisů apod.	
<b>5.3. Cenová a kontraktační politika</b>	
Cenová politika v oblasti poskytovaných služeb v oblasti dermatologie je dána smluvními vztahy se zdravotními pojišťovnami a výrazně se nemění (viz bakalářská práce). V oblasti estetické dermatologie je doporučeno stávající ceny průběžně kontrolovat a porovnávat s konkurencí. Ideální je ceny estetické dermatologie udržovat lehce pod průměrem.	
<b>5.4. Komunikační mix</b>	

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Hlavním cílem je udržet dosavadní návštěvnost kliniky a rozšířit segment klientů estetické dermatologie. To je především spojeno s rozšiřováním informací o klinice.

V první řadě je důležité pokračovat v dosavadní úspěšné linii poměrně velké návštěvnosti webových stránek. S tím souvisí dosavadní využívání SEO, které v kombinaci s návštěvností stránek zajišťuje čelní místo v nejoblíbenějších internetových vyhledávačích. Pokračování v publikování odborných článků na webu kliniky. Dynamika webových stránek bude podpořena videoukázkami dermatoestetických zákroků, případně fotografií.

Bude zvážen vstup na sociální sítě (Facebook, Google+ atd.). Výzkum ukázal, že dosavadní návštěvníci kliniky tyto sítě využívají jako informační zdroj.

Navázat na spolupráci s médii městských částí Prahy 8 a 9 a rozběhnout spolupráci s internetovými médii typu ona.idnes.cz. Klinika má co nabídnout (prostřednictvím odborných článků).

Placená inzerce v lifestyle časopise zaměřeném pro ženy. Výzkum ukázal, že návštěvnice kliniky využívají i tento zdroj informací.

Celkově je třeba zvážit možnost outsourcingu marketingové komunikace kliniky. Nepočítá se s rozsáhlejšími marketingovými aktivitami, které by si vyžadovali zaměstnat osobu, která bude za marketing kliniky zodpovědná. Na druhou stranu není reálné realizovat tyto aktivity jako dosud, kdy je měl na starost pouze ředitel kliniky. Z tohoto důvodu se zdá, že outsourcing těchto aktivit by byl pro kliniku ideální.

## 6. Akční programy

Akční programy se logicky týkají oblasti estetické dermatologie. Jednak bude pokračováno ve stávajících akcích. Např. při laserové epilaci se doporučuje absolvovat celkem 6 ošetření. Přičemž je 4. ošetření zdarma a 5. a 6. ošetření je se slevou 25%. Další akce budou přiměřeně prezentovány v rámci webových stránek a případně i na sociálních sítích.

Návrhy dalších akcí:

- Po absolvování zákroků estetické dermatologie v min. hodnotě 7 000,- Kč – vyšetření digitálním dermatoskopem zdarma.
- Možnost využití potenciálu WOM (Word of Mouth marketingu). Např. „Doporučte naše služby estetické dermatologie svým známým a získáte slevu 25% na další zákrok.“

Zmíněné akce budou časově omezeny a patřičně monitorovány, aby byla zjištěna jejich účinnost. Nejúspěšnější akce bude prezentována a realizována v delším časovém horizontu.

## 7. Rozpočet

Očekávané zvýšení denních tržeb 25 000 – 37 000,- Kč denně.

Očekávané náklady:

- Zlepšení prostředí kliniky: denní tisk a časopisy, provoz Wi-Fi atd.
- Zlepšení služeb kliniky – náklady na instalaci a provoz internetového systému objednávání, provoz platebního terminálu pro platební karty.
- Odměny lékařům za odborné články a další mediální propagaci.
- Outsourcing marketingových aktivit kliniky – aktualizace webových stránek kliniky, správa profilu (profilů) kliniky na sociálních sítích (Facebook), další PR činnosti.

## 8. Kontrola

Dosavadním garantem veškerých marketingových aktivit je a bude ředitel kliniky. Pokud nebude stanoveno jinak (outsourcing, delegování), bude zajišťovat realizaci jednotlivých bodů marketingového plánu (viz body marketingového plánu 4. Marketingové cíle – 7. Rozpočet).

Marketingový plán zdůrazňuje hlavně následující aktivity:

Bod 5.1 – v průběhu roku zajistit podklady, na jejichž základě budou zváženy možnosti rozšíření služeb kliniky.

Bod 5.2 – v prvním čtvrtletí roku 2015 zakoupit licenci pro online objednávání a uvést ho na webových stránkách kliniky do praxe. Zajistit Wi-Fi připojení pro návštěvníky v prostorách kliniky. Instalovat stojany pro denní tisk (časopisy atd.) v prostorách čekáren.

Bod 5.3 – průběžné sledování nabízených konkurenčních služeb estetické dermatologie a jejich cen. Systematicky toto sledování zaznamenávat.

Bod 5.4 – V průběhu roku zajistit dostatek materiálů pro zlepšení dynamiky webových stránek kliniky (video, fotografie, články). Motivovat lékaře kliniky k publikaci nových článků pro web kliniky. Zajistit udržení dosavadní pozice webových stránek kliniky v internetových vyhledávačích. Založení profilů na sociálních sítích, budovat dobré PR kliniky, placená inzerce v lifestyle časopise – včetně vyhodnocení kampaně (v těchto ohledech je určitě doporučen outsourcing).

Od ředitele se především očekává zajištění důslednější statistické evidence návštěvnosti kliniky, díky které bude možné průběžně sledovat plnění stanovených cílů (udržení stávajícího počtu pacientů dermatologie a navýšení počtu klientů estetické dermatologie). Průběžné hodnocení proběhne v jednotlivých kvartálech daného roku. Závěrem roku bude připraveno a proběhne nové dotazníkové šetření, zaměřené především na vyhodnocení realizovaných změn.

Zdroj: vlastní zpracování

Marketingové plánování není pouhou jednorázovou záležitostí, ale je součástí procesu marketingového řízení a vyžaduje si následnou kontrolu. Zpětná vazba je důležitým podkladem pro vytvoření dalšího nového marketingového plánu.

Autor této práce přidává k výše uvedenému marketingovému plánu ještě následující doporučení:

1) Komunikace vedení kliniky se zaměstnanci kliniky.

Aby byla naplněna vize kliniky, hrají jednu z nejdůležitějších rolí zaměstnanci kliniky. Jejich profesionální a lidský přístup je základním zdrojem úspěchu kliniky. Od personálu recepce, přes zdravotní sestry a lékaře, až po uklízečky. Problematika motivace zaměstnanců atd. je nad rámec této práce, ale je třeba zmínit velkou důležitost vzájemné komunikace. Je třeba seznámit lékaře s marketingovými cíli kliniky a zvolenou strategií. Je na vedení kliniky, aby své lékaře motivovalo a nadchlo pro marketing kliniky, a také je za to patřičně ocenilo (např. za psaní PR článků, rozhovory apod.).

2) Komunikace s obvodními lékaři v geografické oblasti působnosti kliniky Achillea.

Výzkum potvrdil, že část (23%) návštěvníků přišla do kliniky díky doporučení lékaře (obvodního nebo specialisty). Klinika v tomto ohledu čerpá ze své dlouhodobé tradice. Lékaři ji díky její dlouhodobé existenci znají, a proto ji i doporučují. Nikdy však nebyla rozvíjena komunikace kliniky s lékaři v jejím okolí (Praha, Středočeský kraj). Je možné, že mnozí lékaři netuší, že klinika začala nabízet služby estetické dermatologie, a proto mohli doporučovat jiné konkurenční zařízení. Je třeba najít vhodný způsob oslovení lékařů v okolí kliniky (dopis, e-mail, osobní oslovení). Alternativní možností je distribuce propagačních materiálů kliniky, které budou umístěny v čekárnách ordinací daných lékařů.

### 3) Možnosti využití sociálních sítí pro komunikaci kliniky.

Většina analyzovaných konkurentů kliniky Achillea v oblasti estetické dermatologie využívá nejpopulárnější a nejrozšířenější Facebook. Je to nástroj, který lze uchopit způsobem, jako to udělala například firma Asklepion (Asklepion in Facebook, 2014). Nevhodné využití (respektive nevyužití) ukazuje například Medical Laser Centre (Medical Laser Centre in Facebook, 2014). Konkurenti jsou aktivní nejen v prezentování svých odborných článků a videí na svých webech, ale tyto články (a videa) šíří dál do dalších médií (internetová média, tištěná média, televize, rádia). Bližší analýza konkurence by určitě přinesla další aspekty inspirace.

## 4 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo nalezení optimální marketingové strategie Kožní kliniky Achillea pro následující rok 2015. Toto soukromé zdravotnické zařízení je provozováno firmou Sanatorium Achillea s.r.o. a působí na „trhu“ zdravotnictví od začátku devadesátých let minulého století. Díky svému dennímu stacionáři a unikátním léčebným metodám je klinika známá v celé České republice. V letech 2008-2009 proběhla celková rekonstrukce vnitřních a vnějších prostor budovy kliniky. Souběžně s rekonstrukcí bylo zdokonaleno a rozšířeno technické vybavení kliniky, které umožnilo rozšířit stávající nabízené dermatologické služby o estetickou dermatologii.

Teoretická část práce představila, že základem marketingu firmy je realizace procesu marketingového řízení, které spočívá v marketingovém plánování, realizaci plánu a následné kontrole. Samotná praktická část této práce se zaměřuje pouze na marketingové plánování, a závěrečným výstupem této práce je proto návrh marketingového plánu a doporučení s tím související.

Současné marketingové aktivity kliniky je možné rozdělit do dvou hlavních oblastí. První oblast zahrnuje využívání webových stránek kliniky [www.achillea.cz](http://www.achillea.cz). Druhou oblast tvoří nekontrolovatelný a nepodchycený Word of Mouth marketing, který stojí na dlouholeté tradici a pozitivních zkušenostech pacientů-klientů kliniky. Tyto aktivity nejsou dostačující, což se především projevuje v nedostatečném využití potenciálu nabízených služeb estetické dermatologie v klinice.

Nejprve byla provedena situační analýza firmy, která se zaměřila na makroprostředí a mikroprostředí kliniky. Analýza makroprostředí ukázala na to, že oblíbenost poskytování služeb estetické dermatologie je podmíněna hlavně sociálními i ekonomickými faktory. Určitou bariéru tvoří faktory technologické, protože nákup moderních přístrojů pro estetickou dermatologii je finančně náročný, ale jejich vlastnění je pro kliniku nepochybnou konkurenční výhodou. Analýza mikroprostředí byla zaměřena hlavně na konkurenci, jak v oblasti dermatologie, tak v oblasti estetické dermatologie. Analýza konkurentů estetické dermatologie ukázala, že konkurence více využívá nástroje komunikačního mixu. Například PR (hlavně Media Relations), které jsou kombinovány s možnostmi internetu (web, sociální sítě).

Jelikož marketing staví vždy na první místo zákazníka, bylo nezbytné pro další marketingovou orientaci kliniky reflektovat názory a postoje současných pacientů-klientů kliniky. Pro zjištění potřebných informací byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Byly zjišťovány hlavní demografické údaje o pacientech-klientech kliniky a důvody jejich návštěvy. Návštěvníci kliniky byli dotazováni na spokojenost se službami kliniky a možnostmi jejich rozšíření. S ohledem na stávající služby kliniky, byla zjišťována jejich znalost komunikace kliniky (odkud návštěvníci kliniku znají, odborné články atd.). V neposlední řadě byl hledán směr další možné propagace a komunikace kliniky.

Z demografického hlediska nepřinesl výzkum nic překvapujícího. Většina návštěvníků je z Prahy (hlavně z Prahy 8 a 9) a Středočeského kraje. Klinikou navštěvuje více žen než mužů a skoro polovina návštěvníků patří do věkové kategorie 26 – 40 let (43%). Převažují zaměstnanci (50%), následováni podnikateli (21%) a studenty (13%). Důvody návštěvy kliniky (kožní onemocnění – 53%, sanatorium – 15%, prevence melanomu – 21%, estetická dermatologie – 10%) se v podstatě neodklání od interních statistik.

Mnohem důležitější je to, že výzkum byl zaměřen na možnosti rozšíření a zlepšení služeb kliniky. Rozšíření dosavadních možností objednávání k návštěvě kliniky (telefonicky, e-mailem, osobně) o online objednávání jednoznačně podpořilo 23% dotazovaných návštěvníků kliniky, a to bez konkrétní prezentace takového způsobu. Logicky na to zareagovala velká část návštěvníků (46%), která se k této otázce postavila neutrálně a pro zbylé (31%) jsou stávající možnosti objednávání dostatečné. Je velmi pravděpodobné, že zavedení této nové možnosti objednání přinese pozitivní ohlas. Dodavatel současného interního softwaru kliniky umožňuje rozšíření o zmíněné online objednávání a naprostá většina návštěvníků kliniky patří mezi uživatele internetu. Návštěvníci kliniky jsou objednávání na konkrétní čas, takže netráví v čekárnách tolik času jako při návštěvě jiných zdravotnických zařízeních. Výzkum však potvrdil, že je dobré zlepšit komfort návštěvníků o Wi-Fi připojení a instalaci stojanů s denním tiskem, časopisy a dalšími informačními materiály. Je třeba vzít v úvahu i další návrhy pro zlepšení. Klinika nenabízí možnost platby platebními kartami. Jelikož je však důležitým cílem kliniky rozšíření stávajícího počtu klientů estetické dermatologie, která je spojená s přímými platbami klientů, je třeba vzít tento fakt na zřetel. Provoz terminálu pro platební karty je spojen s poplatky z každé realizované transakce a dalšími smluvními podmínkami pro provoz terminálu. Je to téma, které musí vedení kliniky vyřešit. Další návrhy se týkaly možnosti vytvoření hracího koutku v prostorách kliniky, protože část návštěvníků kliniky tvoří rodiče s malými dětmi. Ani tato možnost by neměla být opominuta.

Velkým pozitivním zjištěním byla spokojenost návštěvníků s přístupem personálu (72% je zcela spokojeno). S dermatologií souvisí mnoho dalších zdravotnických oborů. Výzkum nepotvrdil jednoznačnou preferenci pro některou možnou novou nabízenou službu (alergologie a imunologie, služby psychologa). Zájem však je a tyto služby zapadají do celkové vize kliniky. Je třeba provést další analýzy (konkurence, finanční atd.) a zahájit komunikaci se zdravotními pojišťovnami, aby bylo takové rozšíření smluvně potvrzeno a tyto služby mohly být propláceny ze zdravotního pojištění pacientů.

Důležitým poznatkem je, že velká část návštěvníků (78%) ví, že klinika nabízí služby estetické dermatologie. Většina klientů využila těchto služeb na základě doporučení lékaře (68%). Ostatní vyhledali služby přímo na internetu nebo jim je doporučili známí či rodinní příslušníci. Lékaři kliniky jsou v současnosti nejčastější příčinou, proč dosavadní kožní pacienti využívají služeb estetické dermatologie. Výzkum také potvrdil důležitost prezentace odborných článků na webu kliniky. Pro 16% dotazovaných návštěvníků sehrály tyto články zásadní roli, která stála za jejich návštěvou kliniky. Mnoho návštěvníků kliniky využívá sociální síť jako informační zdroj. 51% respondentů by uvítalo, kdyby klinika Achillea začala tyto síťe využívat. Návštěvníci kliniky celkově potvrdili, že nejčastěji využívají pro vyhledávání informací na téma zdraví a životní styl hlavně internet. Vypracované analýzy 2. stupně (kontingenční tabulky), které se zaměřují na estetickou dermatologii, potvrdily, že využívání nástrojů internetu je pro marketingovou komunikaci nejdůležitější. Pro 43,97% potenciálních klientů estetické dermatologie je internet nejoblíbenějším zdrojem na téma zdraví a životní styl. 57,14% zmíněných potenciálních klientů estetické dermatologie uvedlo, že uvítá možnou propagaci a komunikaci kliniky na sociálních sítích.

Po provedených analýzách a dotazníkovém šetření byly stanoveny cíle. Tyto cíle se opírají o základní segmentaci, která rozděluje návštěvníky kliniky na pacienty dermatologie a klienty estetické dermatologie. Cílem je udržení stávající návštěvnosti



dermatologických pacientů a zvýšení počtu klientů, kteří kliniku navštíví z důvodu estetické dermatologie. V současnosti není v zájmu kliniky zvyšovat stávající počet denních pacientů (není také v zájmu ho snižovat), ale stávající počet udržet. Hlavním důvodem je poměrně složitá problematika, která se týká regulací ze strany zdravotních pojišťoven. Díky tomu je důležité, aby se klinika zaměřila (targeting) na poskytování služeb estetické dermatologie, které jsou spojeny s přímou platbou klientů. Tyto služby jsou zahrnuty do klasických tržních vztahů a nejsou spojeny „mezičlánkem“ zdravotních pojišťoven. Zaměření na estetickou dermatologii je opodstatněné. Současné celosvětové statistiky poukazují na velmi zvýšený zájem o tyto služby. Jen v průběhu tří let (2010-2013) se celosvětový počet realizovaných zákroků estetické dermatologie zvedl téměř o 35%. Tento trend se projevuje i ve zvýšeném zájmu o tyto služby v České republice. Pro Kožní kliniku Achillea není cílem její transformace v zařízení, které bude primárně poskytovat placené služby estetické dermatologie. Vizi kliniky je možné shrnout do věty: „Kožní klinika Achillea je významným poskytovatelem komplexní péče v oblasti dermatologie a služeb s ní souvisejících.“ Estetická dermatologie je nedílnou součástí poskytovaných dermatologických služeb a jejich poskytování je tedy součástí vize kliniky. Stanoveným cílem kliniky je, aby přímí klienti estetické dermatologie tvořili přibližně 25% všech návštěvníků kliniky, tedy okolo 37 klientů denně. V současnosti tvoří cca 9% (cca 11 klientů denně). Toto zvýšení počtu klientů přinese trojnásobné tržby za přímé platby, které finančně pokryjí náklady na nové marketingové aktivity a přinesou i patřičný zisk.

Výzkum potvrdil, že pro kliniku Achillea je „internetový marketing“ neoptimálnější. Dosavadní marketingové aktivity (zaměření na internet a Word of Mouth marketing) jsou naprosto opodstatněné. 39% dotazovaných návštěvníků kliniky vyhledalo její služby na základě doporučení svých příbuzných nebo známých a 37% vyhledalo služby kliniky pomocí některého z internetových vyhledávačů (stránky navštěvuje průměrně 160 návštěvníků denně). Celkově se tedy jedná o 76% všech pacientů-klientů kliniky. Pro naplnění daných cílů se tedy ukazuje jako nejvhodnější zvolit positioning na základě marketingového mixu. V tomto ohledu se jedná o kombinaci distribuční strategie a strategie v oblasti marketingové komunikace.

Je dobré, aby stránky kliniky byly dynamičtější (nové odborné články, videa, ukázky atd.) a mohly tak podpořit větší návštěvnost webových stránek. Tento trend přijalo vedení kliniky za svůj a snaží se stránky kliniky dále vylepšovat. Před ukončením této bakalářské práce byla na stránkách kliniky zveřejněna virtuální prohlídka, která umožňuje potenciálním pacientům nahlédnout do stávajících prostor kliniky a předem je tak seznámit s prostředím, které mohou navštívit. Každopádně je třeba, aby klinika navázala kontakty a spolupráci s médii (hlavně internetovými). Díky nim bude lépe informovat veřejnost o svých službách, s důrazem na služby estetické dermatologie.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Literatura

### Primární zdroje

ISAPS Global Statistics. *ISAPS: INTERNATIONAL SOCIETY OF AESTHETIC PLASTIC SURGERY* [online]. © 2006 - 2014 [cit. 2014-09-09]. Dostupné z: <http://www.isaps.org/news/isaps-global-statistics>

ÚZIS ČR. *Činnost zdravotnických zařízení ve vybraných oborech léčebně preventivní péče*. Praha: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, [1995]-. ISSN 1211-2585.

...

### Monografie

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOROVSKÝ, Juraj, Eva SMOLKOVÁ a Lenka JAKUBŮV. *Marketing ve zdravotnictví*. Praha: České vysoké učení technické, 2011. ISBN 9788001048016.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

EXNER, Lubomír, Tomáš RAITER a Dita STEJSKALOVÁ. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-864-1973-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4726-908.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *MARKETING MANAGEMENT*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

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

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.

PORTER, Michael E. *KONKURENČNÍ STRATEGIE: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

ZAMAZALOVÁ, Marcela et al. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZLÁMAL, Jaroslav. *Marketing ve zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2009. ISBN 978-807-0135-037.

...

### Odborné knihy a časopisy

JANDEJSKOVÁ, Klára. *ANALÝZA SYSTÉMU ZDRAVOTNICTVÍ A JEHO FINANCOVÁNÍ*. Praha, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

KOŘÍNKOVÁ, Jana. Význam korektivní dermatologie stoupá. *Naše nemocnice*. září 2008, č. 4.

KRAJSOVÁ, Ivana. *Melanom: klasifikace - diagnostika - terapie - prevence*. Praha: Maxdorf, 2006. ISBN 8073450968.

MARDEŠIČOVÁ, Libuše. Korektivní dermatologie: minulost a současnost. *ČESKO-SLOVENSKÁ DERMATOLOGIE*. leden 2010, roč. 85, č. 1.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

RAK, Jakub a Vladimír KRÁL. Quo vadis pharma industry? *Klinická farmakologie a farmacie*. 2014, roč. 28, č. 1.

ZÁHEJSKÝ, Jiří. Kosmetologické aspekty v dermatologické zevní terapii. *Dermatologie pro praxi*. 2011, roč. 5, č. 4.

...

## Internetové zdroje

*Achillea.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-06-30]. Dostupné z: <http://www.achillea.cz/>

Asklepion - Klinika a institut estetické medicíny. In: *Facebook* [online]. © 2014 [cit. 2014-09-13]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/asklepion.praha>

BELKO, Dušan. Marketingový výzkum v kostce. In: *Marketingové noviny* [online]. 20.9.2004 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_2363/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_2363/)

BENÁKOVÁ, Nina. *Přínos balneoterapie u atopické dermatitidy*. 2007 [cit. 2014-06-30]. Dostupné z: <http://www.masa.cz/media/files/woad2007-11.pdf>

BUCHVALD, Barbora. Plenková dermatitida. In: *Achillea.cz* [online]. 26.02.2013 [cit. 2014-09-09]. Dostupné z: <http://www.achillea.cz/clanky/plenkova-dermatitida>

CGM LIFE eSERVICES: Moderní způsob komunikace s lékařem získává na oblibě. *CompuGroup Medical* [online]. © 2014 [cit. 2014-09-13]. Dostupné z: [http://www.cgm.com/cz/news\\_26/press\\_3/press\\_detail\\_20032.cz.jsp](http://www.cgm.com/cz/news_26/press_3/press_detail_20032.cz.jsp)

*DEVÍTKA: OFICIÁLNÍ MAGAZÍN MĚSTSKÉ ČÁSTI PRAHA 9*. LEDEN 2009. Dostupné z: [http://www.praha9.cz/assets/files/Mestska\\_cast\\_urad/2009/Devitka/01-09.pdf](http://www.praha9.cz/assets/files/Mestska_cast_urad/2009/Devitka/01-09.pdf)

Digitální dermatoskop. *Melanom.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-09-11]. Dostupné z: <http://www.melanom.cz/Digit%C3%A1ln%C3%ADdermatoskop.aspx>

Digitální dermatoskop - diagnostika znamének. *Plastická-chirurgie.info* [online]. © 2006 - 2014 [cit. 2014-09-11]. Dostupné z: <http://www.plasticka-chirurgie.info/chirurgove/digitalni-dermatoskop-diagnostika-znamenek>

*Euromelanoma* [online]. © 2011 [cit. 2014-06-30]. Dostupné z: <http://www.euromelanoma.org/czech/>

*Firmy.cz* [online]. © 1996–2014 [cit. 2014-07-06]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/>

HAVLÍKOVÁ, Magdalena. Opruzeniny potrápí polovinu kojenců. Jak se jim v horkém létě vyhnout? In: *OnaDnes.cz* [online]. 2. srpna 2013 [cit. 2014-09-09]. Dostupné z: [http://ona.idnes.cz/plenkova-dermatitida-05b-/deti.aspx?c=A130730\\_155405\\_deti\\_haa](http://ona.idnes.cz/plenkova-dermatitida-05b-/deti.aspx?c=A130730_155405_deti_haa)

Mediální slovník: Kvalitativní výzkum. In: *MediaGuru* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/kvalitativni-vyzkum/>

Mediální slovník: Kvantitativní výzkum. In: *MediaGuru* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/kvantitativni-vyzkum/>

Mediální slovník: SEO – Search Engine Optimalizace. In: *MediaGuru* [online]. © 2014 [cit. 2014-09-13]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/seo-search-engine-optimalizace/>

Mediální slovník: Word of Mouth Marketing. In: *MediaGuru* [online]. © 2014 [cit. 2014-09-09]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/word-of-mouth-marketing/>

*Medicalclinic* [online]. © 2014 [cit. 2014-07-03]. Dostupné z: <http://www.medicalclinic.cz/>

Medical Laser Centre. In: *Facebook* [online]. © 2014 [cit. 2014-09-13]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/laserovecentrumpraha>

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Ne všechny estetické zákroky mohou provádět kosmetičky. *Česká televize: ČT24* [online]. 29. 4. 2013 [cit. 2014-06-30]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/224688-ne-vsechny-esteticke-zakroky-mohou-provadet-kosmeticky/>

*OSMIČKA: měsíčník MČ Praha* 8. červen 2010. Dostupné z: <http://praha8.cz/file/UGgt3j/06-2010.pdf>

O programu PC DOKTOR. *PC DOKTOR* [online]. © 2014 [cit. 2014-09-13]. Dostupné z: <http://www.pcdoktor.cz/o-programu-pc-doktor/>

*PRO SANUM a.s.* [online]. [2012] [cit. 2014-07-20]. Dostupné z: <http://www.prosanum.cz>

Veřejný rejstřík a Sbirka listin. *Justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-09-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Výsledek vyhledávání achillea.cz. *CZ.NIC* [online]. © 2014 [cit. 2014-07-16]. Dostupné z: <http://www.nic.cz/whois/?d=achillea.cz>

ÚZIS ČR. Vývoj incidence a mortality zhoubného melanomu v České republice v letech 1980–2011. *ÚZIS ČR: Aktuální informace* [online]. 12. 5. 2014, č. 11/14 [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: [http://www.uzis.cz/system/files/ai\\_2014\\_11.pdf](http://www.uzis.cz/system/files/ai_2014_11.pdf)

Zkušenosti s léčbou akné. *Ordinace.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-06-30]. Dostupné z: <http://www.ordinace.cz/diskuse/2378/?page=19>

...

## Ostatní

Interní materiály firmy Sanatorium Achillea s.r.o.

DLABOLA, Petr. Osobní rozhovor. Praha, datum 07.08.2014.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Přílohy

Příloha 1 Vzor obsahu marketingového plánu

<b>Marketingová plán pro rok</b>	
<b>Jméno firmy</b>	
<b>Stručná charakteristika firmy</b>	
<b>Vize firmy</b>	
<b>Poslání (mise) firmy</b>	
<b>9. Celkové shrnutí</b>	Hlavní cíle a strategie pro období, pro něž je marketingový plán připravován.
<b>10. Situační analýza</b>	Rozbor současného stavu podnikání firmy. Základní údaje o trhu, produktu, situaci makroprostředí (podle faktorů PEST), mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost atd.) vnitřním prostředí firmy.
<b>11. Analýza SWOT a analýza souvislostí</b>	Identifikace hlavních příležitostí a ohrožení firmy, silných a slabých stránek a jejich vazby na schopnosti firmy produkty vyvíjet, vyrábět a prodávat, jakož i na schopnost firmy podnikatelské záměry financovat.
<b>12. Marketingové cíle</b>	Stanovení cílů, kterých chce firma dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu, zisku. (Doporučení: uvést pouze několik cílů a cílů vztahujících se k ochraně životního prostředí.)
<b>13. Marketingové strategie</b>	Volba marketingového přístupu vedoucí k dosažení cílů. Možný výběr z více strategií. Nejvhodnější kombinace pro malé a střední firmy je strategie tržní orientace a strategie odlišení nabídky produktů a služeb.
<b>13.1. Produkty a služby</b>	Výčet a popis produktů, které bude firma nabízet zákazníkům, včetně určení výhody, kterou užíváním produktu či koupí služby zákazník získá.
<b>13.2. Distribuce</b>	Popis způsobů a distribučních cest, jakými bude produkt nabízen a dodáván zákazníkům.
<b>13.3. Cenová a kontraktační politika</b>	Stanovení cenové politiky, platebních podmínek, kontraktační politiky atd.
<b>13.4. Komunikační mix</b>	Volba struktury komunikačního mixu (reklamy, podpory prodeje, PR, publicity, osobního prodeje, přímého marketingu, případně sponzoringu a lobbingu)
<b>14. Akční programy</b>	Volba specifických marketingových taktik, projektovaných a implementovaných pro dosažení podnikatelských cílů. Jedná se o rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních aktivit a úkolů: - aktivita - cíl aktivity - odpovědná osoba - časový rozsah od – do

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	<b>Plánovaný rozpočet</b>
<b>15. Rozpočet</b>	Prognóza očekávaných finančních výsledků. Očekávané marketingové náklady podle jednotlivých marketingových aktivit (výzkum, jednotlivé prvky marketingového mixu aj.) a očekávané tržby. Rozpočty (ale i cíle) bývají obvykle rozvrženy do kratších období pro přehlednější sledování a stanovení odchylek od plánu, aby firma mohla včas reagovat na nepředvídané události.
<b>16. Kontrola</b>	Popis způsobu realizace kontroly, časového intervalu vyhodnocování výsledků plnění jednotlivých cílů marketingového plánu.
<b>Přílohy (včetně seznamu příloh)</b>	Doplnění marketingového plánu o výsledky výzkumu, výkazy, organizační schémata, návrhy atd.

Zdroj: Zamazalová et al. (2010, s. 29 - 30)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 2 Různá členění strategií

Členění strategií	Typ strategií
Dle marketingového mixu	<ul style="list-style-type: none"><li>- Výrobní strategie</li><li>- Cenové strategie</li><li>- Distribuční strategie</li><li>- Komunikační strategie</li></ul>
Růstová strategie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Strategie podle Ansoffa</li><li>- Strategie pro výběr segmentu</li><li>- Strategie integrace</li></ul>
Zaměřené na konkurenci	<ul style="list-style-type: none"><li>- Strategie podle Portera</li><li>- Bowmanovy strategické hodiny</li></ul>
Dle velikosti tržního podílu a míry inovace	<ul style="list-style-type: none"><li>- Strategie podle Kotlera</li><li>- Inovační strategie</li></ul>
Dle cyklu životnosti trhu	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zavádění – strategie pro vstup na nové trhy</li><li>- Růst - strategie pro rostoucí trhy</li><li>- Zralost – strategie pro zralé a nasycené trhy</li><li>- Pokles – strategie pro klesající trhy</li></ul>
Dle trendu trhu	<ul style="list-style-type: none"><li>- Růstové strategie</li><li>- Udržovací strategie</li><li>- Ústupové strategie</li></ul>
Dle chování na trhu	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ofenzivní (proaktivní) strategie</li><li>- Defenzivní (reaktivní) strategie</li><li>- Obranné strategie</li><li>- Expanzivní strategie</li><li>- Úhybné strategie</li><li>- Bojovné strategie</li></ul>
Dle chování vzhledem k prostředí, konkurenci	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kooperativní strategie</li><li>- Konfrontační (konfliktní) strategie</li></ul>
Další typy strategií	<ul style="list-style-type: none"><li>- Strategie positioningu</li><li>- Konkurenční strategie zaměřené na odběratele</li><li>- Strategie pro celosvětové trhy</li><li>- Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu</li><li>- Strategie zaměřené na zájmové skupiny</li><li>- Internetové strategie</li><li>- Strategie v mezních situacích = zahájení podnikatelských aktivit, krize, restrukturalizace, prodej podniku...</li></ul>

Zdroj: Blažková (2007, s. 107-108) – (Zdroj: zpracováno podle Horáková, 2003, str. 75-84, Meffert)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 3 Služby poskytované na Kožní klinice Achillea

Léčba kožních onemocnění	Estetická dermatologie
Lupénka (psoriáza)	Omlazení pleti (vyhlazení vrásek, rejuvenace pleti, chemický peeling)
Akné	Odstranění znamének a pih
Ekzémy	Laserová epilace
Kožní nádory	Rozšířené žilky
Choroby obličeje (růžovka – rosacea, seboroická dermatitida, periorální dermatitida)	Pigmentové skvrny
Choroby obličeje (růžovka – rosacea, seboroická dermatitida, periorální dermatitida)	Odstranění a korekce jizev
Ostatní kožní nemoci (plísňová onemocnění kůže a nehtů, virová onemocnění – např. opary a moluska, kožní forma boreliózy, bradavice, vitiligo atd.)	Vyšetření znamének speciálním digitálním dermatoskopem
	Odstranění celulitidy
	Ostatní služby – na základě spolupráce s dalšími podnikatelskými subjekty (lymfomasáže-lymfodrenáže, masáže, kosmetika, formování postavy)

Zdroj: vlastní zpracování na základě Achillea.cz (2014)



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 4 Budova Kožní kliniky Achillea s původním označením Sanatorium Achillea



Zdroj: Benáková (2007, s. 2)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 5 Ukázka názoru pacientky na odborný přístup v Kožní klinice Achillea

Ketrin:

Také bych se ráda přidala se svoji zkušeností. Odjakživa jsem trpěla "mastnou" pleť, alespoň jsem si to myslela. Od svých 21 let jsem neustále hledala kosmetiku, která bude k mé pleti dobrá. Začala jsem tradičně věcmi z drogerie (Garnier Pure, Nive na akné, pak Oxy a tyhle blbosti..) Absolutní nesmysl za tohle utrácet peníze! Někdy před rokem jsem začala experimentovat s kosmetikou od Biodermy a to konkrétně modrá řada Sébium. Nejdřív to byl ten mycí gel, který je konkrétně na mastnou pleť. Měla jsem pocit, že funguje. Opak byl pravdou. Moje pleť se díky této kosmetice začala vysušovat a následovně extrémně promašťovat. Zlom nastal až v létě 2013, kdy se mi celá spodní část obličeje (čelisti) včetně brady "osypala" velkými zánětlivými červenými boláky, které se ne a ne léčit. Byla jsem už opravdu nešťastná. Nešlo to vymáčknout ani zamaskovat makepem. Hledala jsem na diskuzních serverech rady, co na to. Vyzkoušela jsem nejdřív Miraclean (každý jej chválí). Je to sračka, akorát to ještě víc vysuší obličej. Pak jsem si koupila od Biodermy tu modrou micerální vodu Sébium. Ta sice skvěle odličí a stáhne póry, ale v kombinaci s tím mycím gelem dostane pleť pěkně na frak. Zkusila jsem si koupit dle rad na internetu i krém na problematickou pleť od Biodermy Sébium Global, což byl hit a všichni říkali, že je to revoluce v léčbě akné. Nesmysl. Krémem nevyлéčíte rašící akné! Vzdala jsem to a objednala se na kožní kliniku Achillea v Praze. Paní doktorka Buchvald mě ochotně vyslechla a napsala mi kožní roztok Dalacin T, který jsem si 2x denně aplikovala na celý obličej. Přestala jsem používat makeupy i pudry, čistě jsem to léčila. Po prvním měsíci se pleť začala léčit, pak přišel opět zlom a akné se mi ze dne na den vrátilo a bylo ještě asi 3x horší. Byla jsem na ni strašně nazlobená, ale uklidňovala mě, že tělo na léčbu reaguje tímto způsobem. Byla jsem velmi trpělivá. Po měsíci a půl užívání Dalacinu, kdy mi vymizely všechny boláky mi přidala k léčbě krém Skinoren, který si dvakrát denně mažu na celý obličej. Po dvou měsících Dalacin vysazuji a používám už jenom tento krém.. FUNGUJE TO! Boláky jsou pryč a nevrací se. Teď je to skoro 3.měsíc, kdy používám pouze Skinoren 2x denně. Pleť si pouze umyju vodou a vyčistím pleťovou vodu od Biodermy (ta modrá Sebium), což mi i doktorka doporučila. Jenom říkala, ať se vyhnu mycímu gelu na mastnou pleť a vůbec jakékoliv kosmetice na mastnou pleť. Nepoužívám žádné krémy, akorát si ráno dám BB krém a pudr a vydrží mi celý den. Moje pleť je krásná, čistá bez akné a červené flíčky po pupínkách pomalu, ale jistě odstraňuje právě Skinoren. Dle doktorky budu mít úplně zdravý obličej až tak na podzim, ale za to čekání to stojí. Pokud můžu všem poradit, vykašlete se na experimentování s kosmetikou, kterou Vám doporučí lidi na internetu a zajděte si za odborníkem. Já za kosmetiku vyhodila už tisíce korun. A stejně mě vyléčily jenom léky. Přeju hodně štěstí všem )

Zdroj: Ordinance.cz (2014)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 6 Výběr konkurentů kliniky Achillea v oblasti estetické dermatologie na území Prahy

Sídlo	Název	Web	Fotogalerie a videa zákroků	Sociální sítě	PR články
Praha 1	MEDICOM VIP	<a href="http://www.medicomvip.cz">www.medicomvip.cz</a>	Ano	Ano	Ano
Praha 1	Esthé – Klinika estetické medicíny	<a href="http://www.esthe-laser.cz">www.esthe-laser.cz</a>	Ano	Ano	Ano
Praha 1	Laser Plastic (MUDr. Marta Moidlová)	<a href="http://www.laserplastic.cz">www.laserplastic.cz</a>	Ano	Ano	Ano
Praha 2	Asklepion – Lasercentrum Praha, s.r.o.	<a href="http://www.asklepion.cz/dermatologie">www.asklepion.cz/dermatologie</a>	Ano	Ano	Ano
Praha 2	Centrum zdraví Vinohrady	<a href="http://www.krasa-zdravi.cz">www.krasa-zdravi.cz</a>	Ano	Ano	Ano
Praha 2	Ústav lékařství a kosmetiky	<a href="http://www.ulk.cz">www.ulk.cz</a>	Ano	Ano	Ano
Praha 1	Esthesia – klinika rodinného zdraví a krásy	<a href="http://www.esthesia.cz">www.esthesia.cz</a>	Ano	Ano	Ano
Praha 4	BcD clinic	<a href="http://www.bcdclinic.cz">www.bcdclinic.cz</a>	Ano	Ano	Ano
Praha 10	Cled – Centrum laserové a estetické dermatologie	<a href="http://www.cled.cz">www.cled.cz</a>	Ne	Ne	Ne
Praha 10	MLC – Medical Laser Centre	<a href="http://www.mlc-laser.com">www.mlc-laser.com</a> <a href="http://www.laserove-centrum-praha.cz">www.laserove-centrum-praha.cz</a>	Částečně	Ano	Ne
Praha 1	Klinika GHC Praha	<a href="http://www.ghc.cz">www.ghc.cz</a>	Ano	Ano	Ano
Praha 10	SKINCENTRE	<a href="http://www.mudrcabalovajirina.cz">www.mudrcabalovajirina.cz</a>	Ne	Ne	Ne
Praha 1	BRANDEIS CLINIC	<a href="http://www.brandeisclinic.cz">www.brandeisclinic.cz</a>	Ano	Ano	Ano
Praha 1	Klinika Laser Esthetic	<a href="http://www.laseresthetic.cz">www.laseresthetic.cz</a>	Ano	Ano	Ano
Praha 5	Laserové centrum Anděl	<a href="http://www.lcandel.cz">www.lcandel.cz</a>	Ano	Ano	Ano

Zdroj: vlastní zpracování na základě Melanom.cz (2014), Plastická-chirurgie.info (2014) a jednotlivých firemních stránek

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 7 Dotazník

### KOŽNÍ KLINIKA ACHILLEA – DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

Jsem studentem Vysoké školy ekonomie a managementu v Praze a v rámci své bakalářské práce jsem se zaměřil na možnosti zlepšení služeb Kožní kliniky Achillea a její stávající úrovně komunikace s veřejností. Touto cestou bych Vás chtěl poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mého marketingového výzkumu v této klinice.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere přibližně **5 - 10 minut**.

**Vybrané odpovědi, prosím, označte křížkem nebo způsobem, který je uveden u vybraných otázek.**

**Není-li uvedeno jinak, označte, prosím, pouze jednu odpověď.**

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

#### 1. Odkud jste do kliniky Achillea přijeli?

a) Praha (podtrhněte, prosím, konkrétní část):

Praha 1 | Praha 2 | Praha 3 | Praha 4 | Praha 5 | Praha 6 | Praha 7 | Praha 8 | Praha 9 | Praha 10

b) ostatní části České republiky (podtrhněte, prosím, z kterého jste kraje):

Jihočeský | Jihomoravský | Karlovarský | Královéhradecký | Liberecký | Moravskoslezský | Olomoucký |  
Pardubický | Plzeňský | Středočeský | Ústecký | Vysočina | Zlínský

c) zahraničí

#### 2. Jaký je hlavní důvod Vaší návštěvy kliniky Achillea?

a) kožní onemocnění     b) sanatorium (denní stacionář)     c) prevence melanomu     d) estetická dermatologie

#### 3. Kolikrát je to Vaše návštěva kliniky Achillea?

a) první     b) 2. – 5. návštěva     c) 5. a více

#### 4. Odkud jste se dozvěděli o klinice Achillea?

- a) doporučení lékaře (obvodního nebo jiného specialisty)
- b) doporučení rodinného příslušníka nebo známého
- c) internetový vyhledávač (**hodící se označte**):     GOOGLE    |     SEZNAM.CZ    |     jiný vyhledávač
- d) tištěná inzerce a články v časopisech

#### 5. Uvítali byste rozšíření o možnost online objednávání, které bude probíhat po registraci na webových stránkách kliniky, kde budete informováni o volných termínech a možnosti výběru konkrétního specialisty?

Klinika Achillea má zatím tyto možnosti objednání: telefonicky, e-mailem, osobně na recepci.

- a) stávající možnosti mi vyhovují a rozšíření je zbytečné
- b) tuto možnost bych preferoval/a před současnými možnostmi
- c) nedokáži se k tomu vyjádřit a nepreferuji konkrétní možnost

#### 6. V čekárnách kliniky postrádám (můžete označit více možností):

- a) automat na občerstvení     b) Wi-Fi     c) televizní přenos
- d) denní tisk, časopisy a informační materiály     e) ostatní – doplňte:.....

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 7. Jste spokojeni s přístupem personálu?

- a) zcela spokojen       b) částečně spokojen       c) převážně nespokojen       d) zcela nespokojen

## 8. Víte, že klinika nabízí placené služby estetické dermatologie?

- a) ano – využil/a jsem je na základě doporučení (nebo vyhledání informací); (hodící se označte):  
 lékař       rodinného příslušníka nebo známého       internet
- b) ano – zatím jsem je nevyužil/a, ale uvažuji o tom       c) ano – neuvažuji o nich; např. kvůli ceně nebo nepotřebnosti
- d) ne – slyším o tom poprvé a budu o tom uvažovat       e) ne – slyším o tom poprvé a zatím o tom neuvažuji

## 9. Klinika uvažuje o možnostech širšího poskytování služeb, které úzce souvisí s oblastí dermatologie. Které zdravotní služby ještě preferujete? (můžete označit více možností):

- a) alergologie a imunologie       b) služby psychologa       c) žádnou nepreferuji       d) jiné (napíšte které):.....

## 10. Jaký je Váš oblíbený informační zdroj na téma: Zdraví a životní styl? (můžete označit více možností):

- a) internet       b) časopisy       c) televize       d) knihy       e) lékař       f) rádio       g) okolí (známí, příbuzní atd.)

## 11. Znáte odborné články na webu kliniky [www.achillea.cz](http://www.achillea.cz)?

- a) ano, díky nim jsem navštívil/a stránky kliniky a objednal/a se
- b) ano, některé jsem četl/a
- c) ne, slyším o tom poprvé

## 12. Uvítali byste poskytování informací kliniky Achillea (články, novinky, akce) přes internetové sociální sítě (facebook, twitter, google+, youtube atd.)?

- a) ano       b) nevyužívám tyto sítě       c) je mi to v podstatě jedno

## 13. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž       b) žena

## 14. Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) 0 – 25 let       b) 26 – 40 let       c) 41 – 55 let       d) 56 – 62 let       e) nad 62 let

## 15. Do jaké kategorie patříte?

- a) student       b) důchodce       c) na mateřské dovolené
- d) zaměstnanec       e) podnikatel       f) nezaměstnaný       g) ostatní

---

Děkuji Vám za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

V případě Vašich otázek, podnětů, názorů, můžete kdykoliv napsat na e-mail ředitele kliniky: [dlabola@achillea.cz](mailto:dlabola@achillea.cz).

Přeji Vám příjemný den

Lukáš Buchvald – student Vysoké školy ekonomie a managementu; e-mail: [lukas.buchvald@centrum.cz](mailto:lukas.buchvald@centrum.cz)

Zdroj: vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 8 Grafické zpracování demografických otázek 1, 13, 14 a 15

Tabulka P-8.1 Demografický přehled respondentů – návštěvníků kliniky Achillea

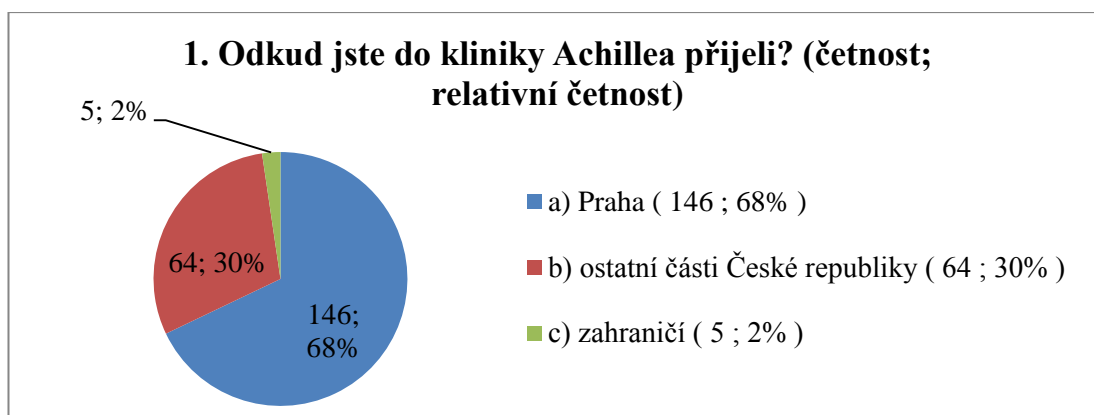
Demografické údaje respondentů (pohlaví, věk, kategorie)	odkud do kliniky přijeli			Celkový součet
	ostatní části České republiky	Praha	zahraničí	
muž	10,70%	<b>31,16%</b>	0,47%	42,33%
0 - 25 let	1,40%	4,19%		5,58%
nezaměstnaný		0,47%		0,47%
ostatní		0,47%		0,47%
student	1,40%	3,26%		4,65%
<b>  26 - 40 let</b>	1,40%	<b>11,63%</b>	0,47%	13,49%
nezaměstnaný		0,93%		0,93%
podnikatel	1,40%	3,26%		4,65%
student		0,47%		0,47%
<b>zaměstnanec</b>		<b>6,98%</b>	0,47%	7,44%
41 - 55 let	6,51%	8,37%		14,88%
podnikatel	5,58%	4,19%		9,77%
zaměstnanec	0,93%	4,19%		5,12%
56 - 62 let	0,93%	3,72%		4,65%
důchodce	0,47%			0,47%
podnikatel	0,47%	0,93%		1,40%
zaměstnanec		2,79%		2,79%
nad 62 let	0,47%	3,26%		3,72%
důchodce	0,47%	3,26%		3,72%
žena	19,07%	<b>36,74%</b>	1,86%	57,67%
0 - 25 let	4,65%	4,19%		8,84%
ostatní	0,47%			0,47%
student	4,19%	3,26%		7,44%
zaměstnanec		0,93%		0,93%
<b>  26 - 40 let</b>	8,84%	<b>19,07%</b>	1,86%	29,77%
na mateřské dovolené	1,86%	5,58%		7,44%
podnikatel	0,93%	1,86%	0,47%	3,26%
student		0,47%		0,47%
<b>zaměstnanec</b>	6,05%	<b>11,16%</b>	1,40%	18,60%
41 - 55 let	5,12%	8,84%		13,95%
podnikatel	0,93%	1,40%		2,33%
zaměstnanec	4,19%	7,44%		11,63%
56 - 62 let	0,47%	4,19%		4,65%
důchodce		0,93%		0,93%
zaměstnanec	0,47%	3,26%		3,72%
nad 62 let		0,47%		0,47%
důchodce		0,47%		0,47%
<b>Celkový součet</b>	<b>29,77%</b>	<b>67,91%</b>	<b>2,33%</b>	<b>100,00%</b>

Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

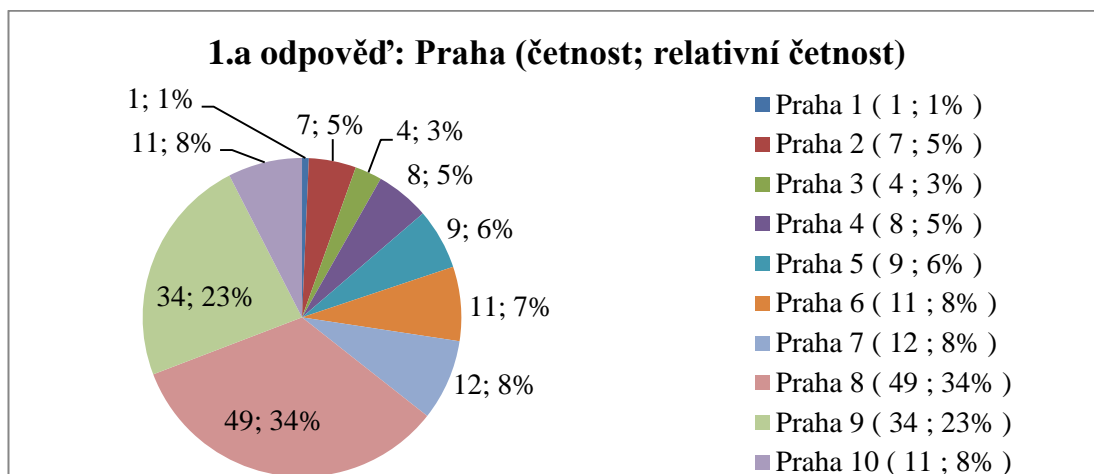
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf P-8.2 Odpovědi na otázku 1. Odkud jste do klinika Achillea přijeli?



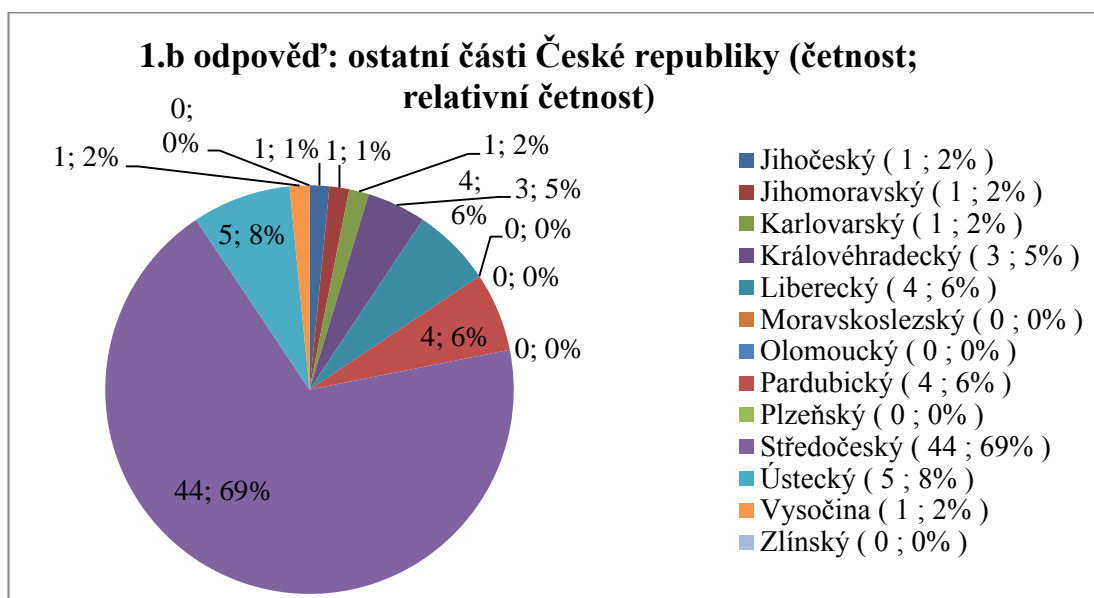
Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-8.3 Odpovědi na otázku 1.; zvolena možnost a) Praha



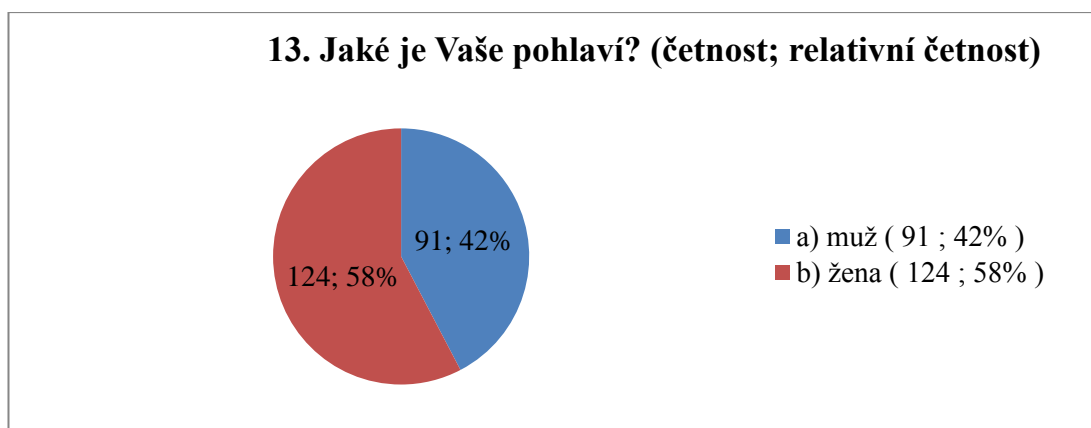
Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-8.4 Odpovědi na otázku 1.; zvolena možnost b) ostatní části České republiky



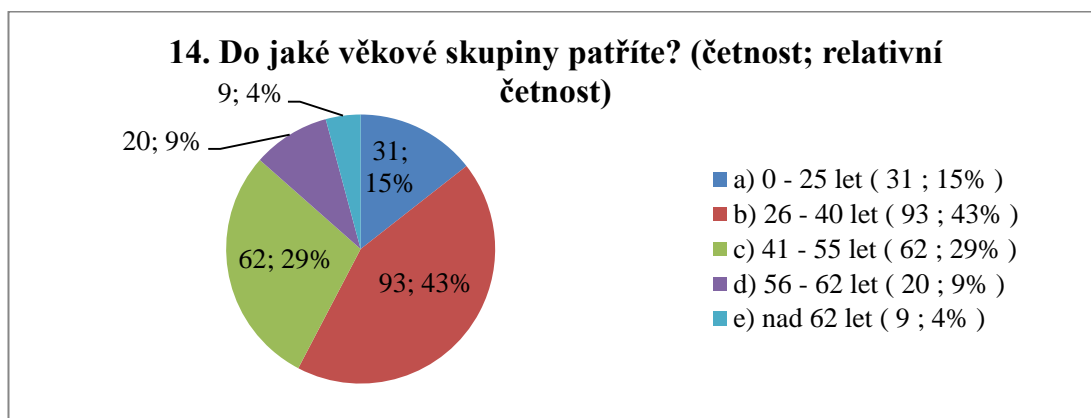
Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-8.5 Odpovědi na otázku 13. Jaké je Vaše pohlaví?



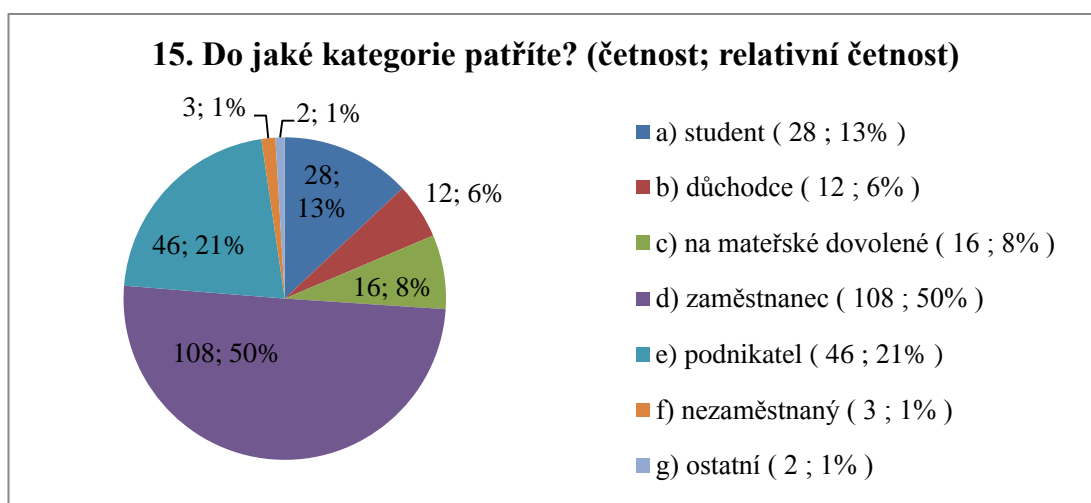
Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-8.6 Odpovědi na otázku 14. Do jaké věkové skupiny patříte?



Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-8.7 Odpovědi na otázku 15. Do jaké kategorie patříte?

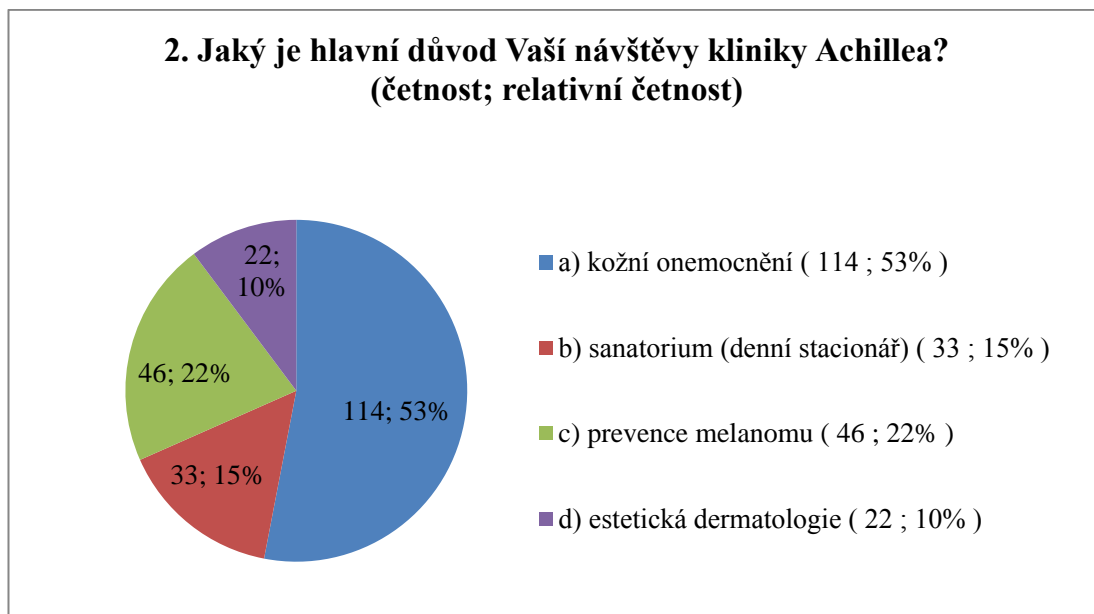


Zdroj: dotazování, vlastní zpracování



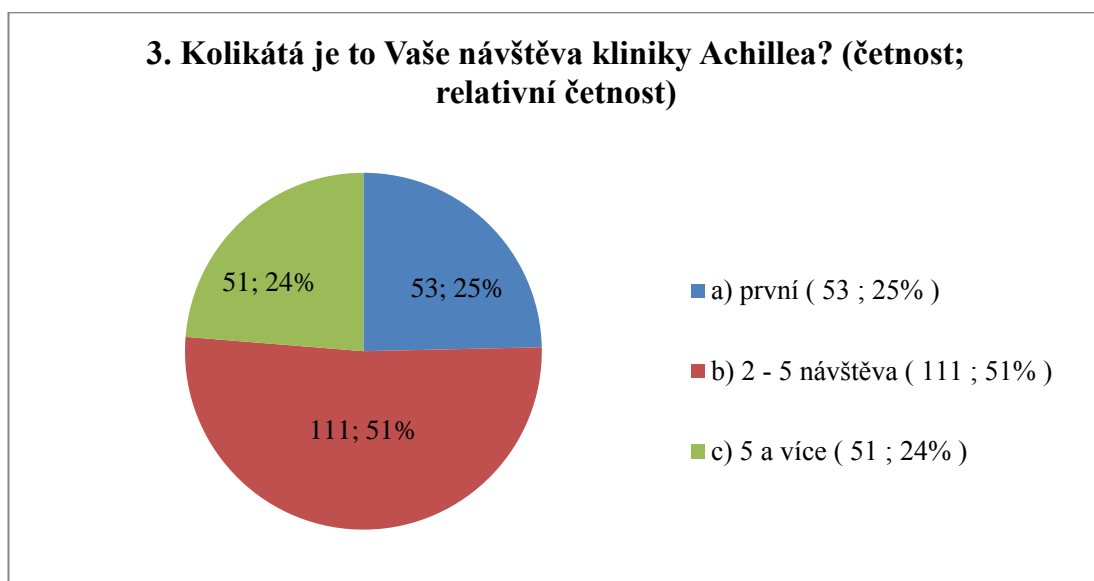
Příloha 9 Grafické zpracování otázek 2 a 3

Graf P-9.1 Odpovědi na otázku 2. Jaký je hlavní důvod Vaší návštěvy kliniky Achillea?



Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-9.2 Odpovědi na otázku 3. Kolikrát je to Vaše návštěva kliniky Achillea?



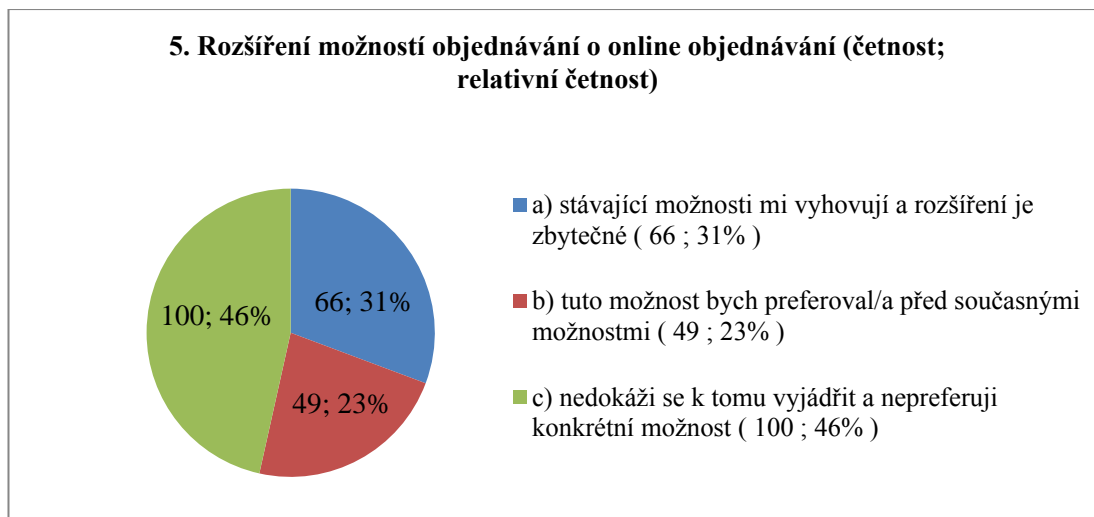
Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

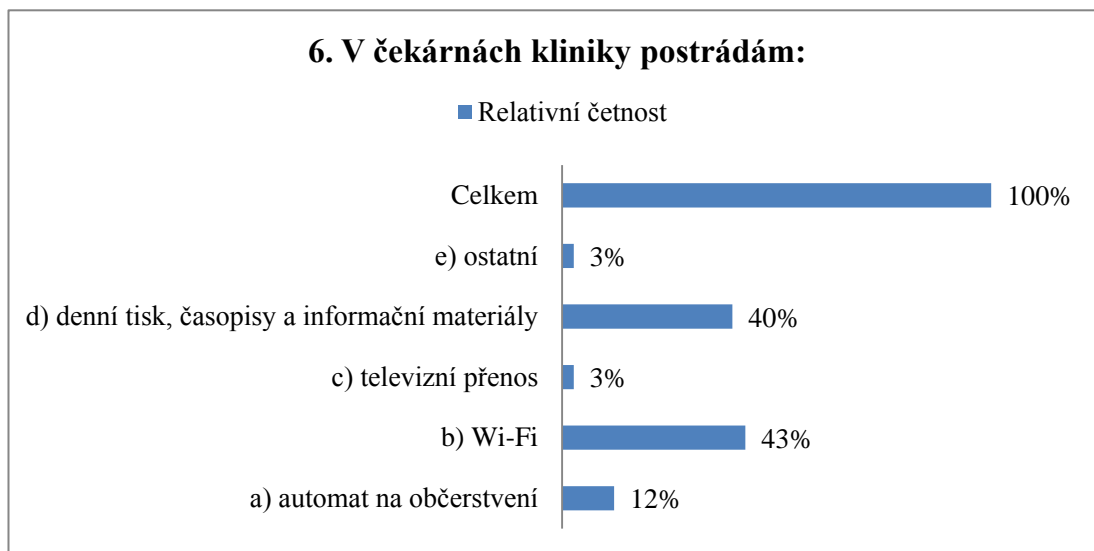
Příloha 10 Spokojenost s přístupem personálu kliniky Achillea a možnosti rozšíření služeb (odpovědi na otázky dotazníku 5, 6, 7 a 9).

Graf P-10.1 Odpovědi na otázku 5. Uvítali byste rozšíření o možnost online objednávání, které bude probíhat po registraci na webové stránce kliniky, kde budete informováni o volných termínech a možnosti výběru konkrétního specialisty?



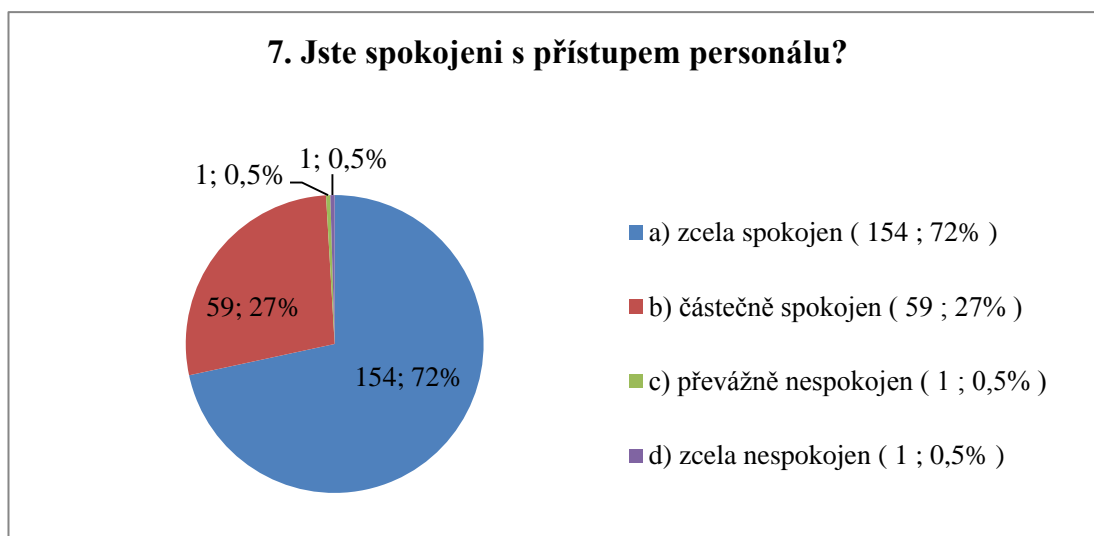
Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-10.2 Odpovědi na otázku 6. Co návštěvníci kliniky Achillea postrádají v čekárnách (více možností; graf ukazuje relativní četnost odpovědí).



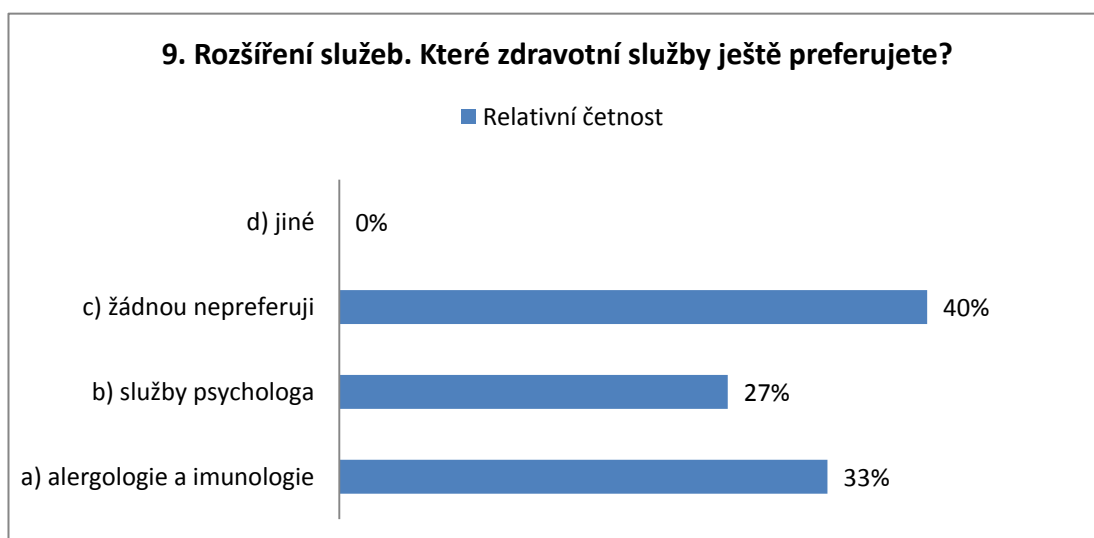
Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-10.3 Odpovědi na otázku 7: Jste spokojeni s přístupem personálu?



Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-10.4 Odpovědi na otázku 9: Které zdravotní služby ještě preferujete?



Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 11 Ukázka možnosti online objednání přes webové rozhraní

 **Vítejte** 

Objednání návštěvy

---

**Návštěva**

Pokud si nejste jisti, ke kterému lékaři docházíte, objednejte se prosím raději telefonicky nebo osobně na recepci oddělení.  
Jeden objednaný termín platí vždy pro 1 osobu.

**Zvolte prosím lékaře a druh návštěvy:**

MUDr. [redacted] Ordinace

Lékař: Druh návštěvy \*

◀ Zář 2014 ▶

Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

**22.** Pondělí  
Zář

**Dopoledne**

08:15	09:00	10:00	11:15	12:30
08:30	09:15			12:45

**Odpoledne**

13:00	14:00
13:15	
13:45	

Mezi časy:

od  Hodina

do  Hodina

Vyhledat

Vámi zvolená návštěva: \* **Pondělí, 22.09.2014 13:15 Hodina, MUDr. [redacted]**

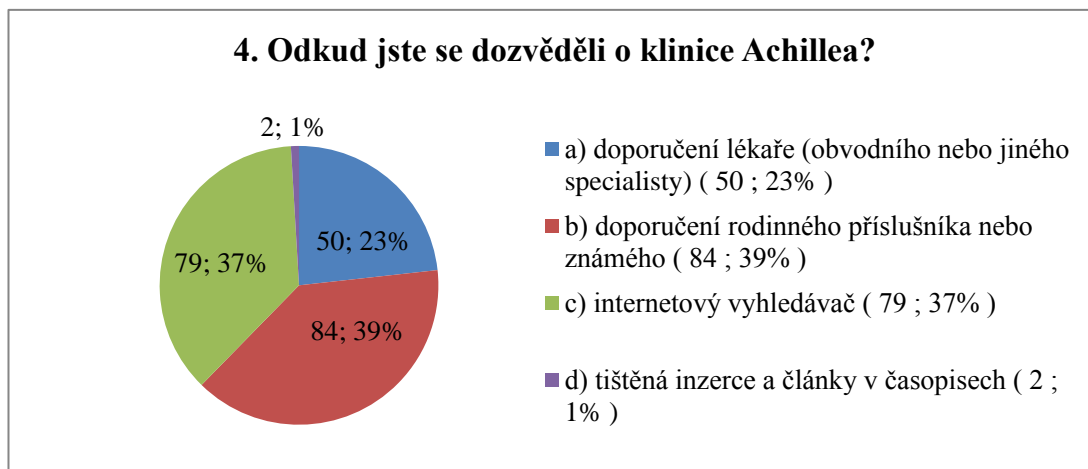
\* Povinné údaje

Tuto službu Vám poskytuje Poliklinika Modřany - CODUM S.R.O. ve spolupráci s CompuGroup Medical Česká republika s.r.o..

Zdroj: vlastní zpracování na základě: <https://cz.cgmlife.com/eServices/?institution=013004850> (21.08.2014)

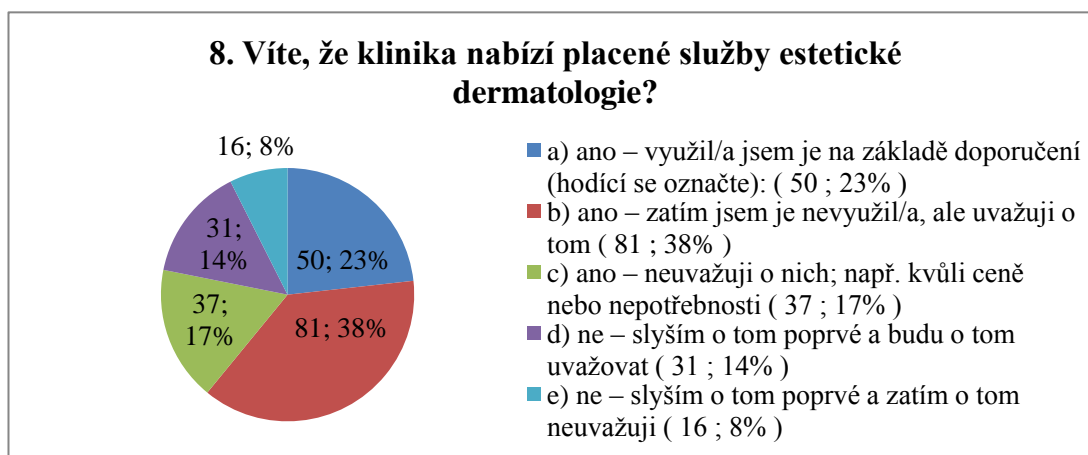
Příloha 12 Grafické zpracování otázek 4, 8, 10, 11 a 12

Graf P-12.1 Odpovědi na otázku 4: Odkud jste se dozvěděli o klinice Achillea?



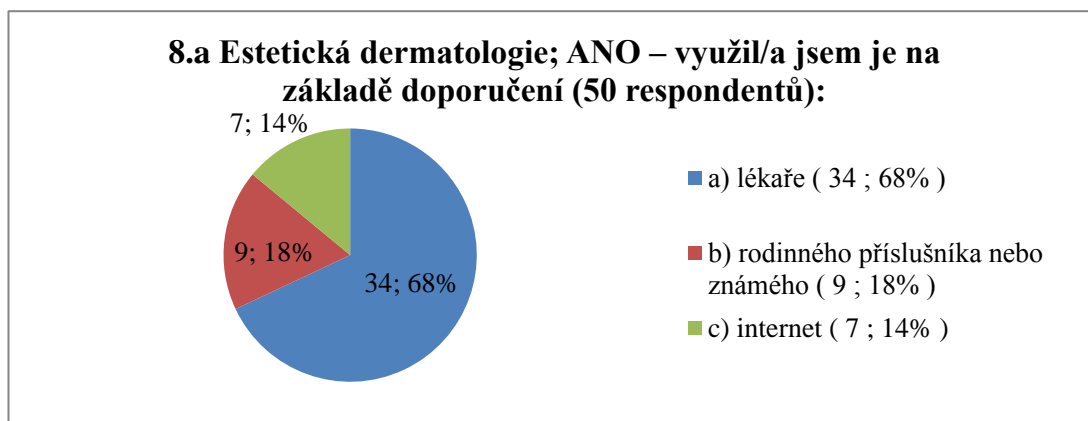
Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-12.2 Odpovědi na otázku 8: Víte, že klinika nabízí placené služby estetické dermatologie?



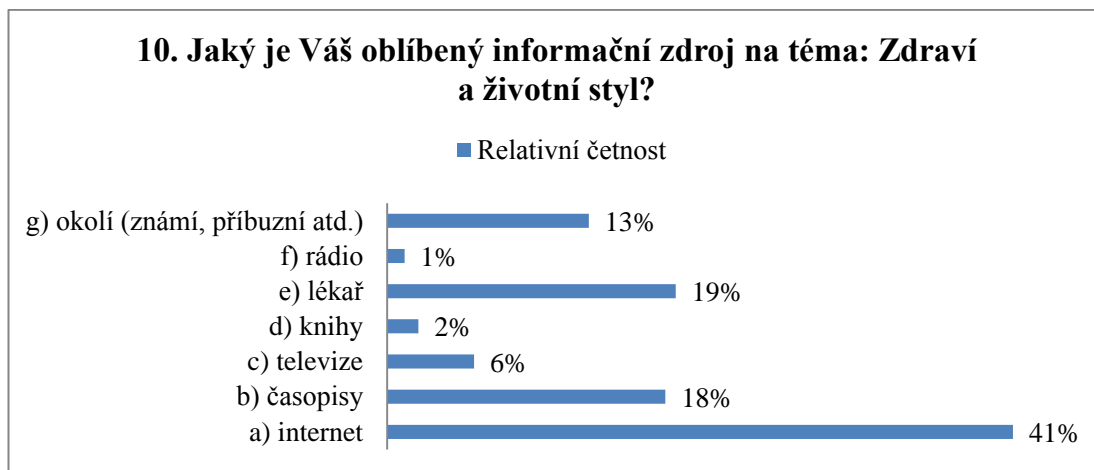
Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-12.3 Odpovědi na podotázku 8.a - Estetická dermatologie na základě doporučení:



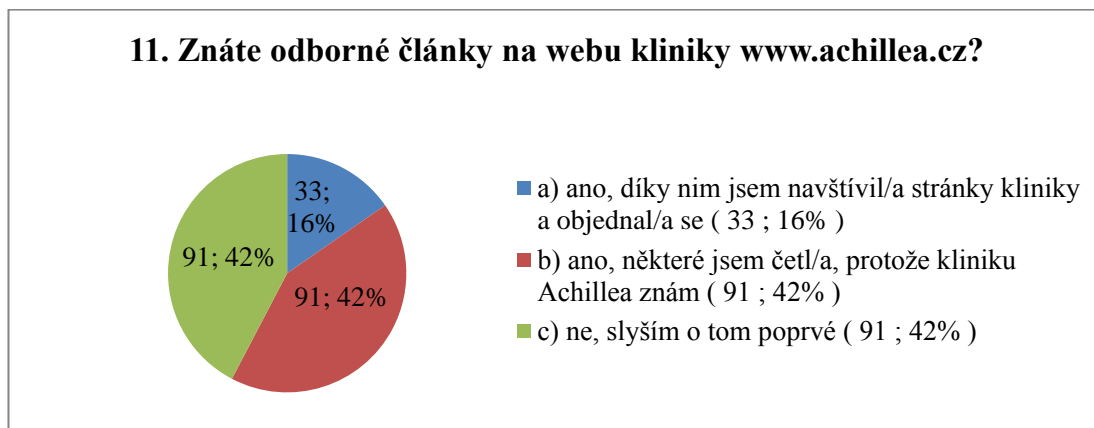
Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-12.4 Odpovědi na otázku 10: Jaký je Váš oblíbený informační zdroj na téma: Zdraví a životní styl?



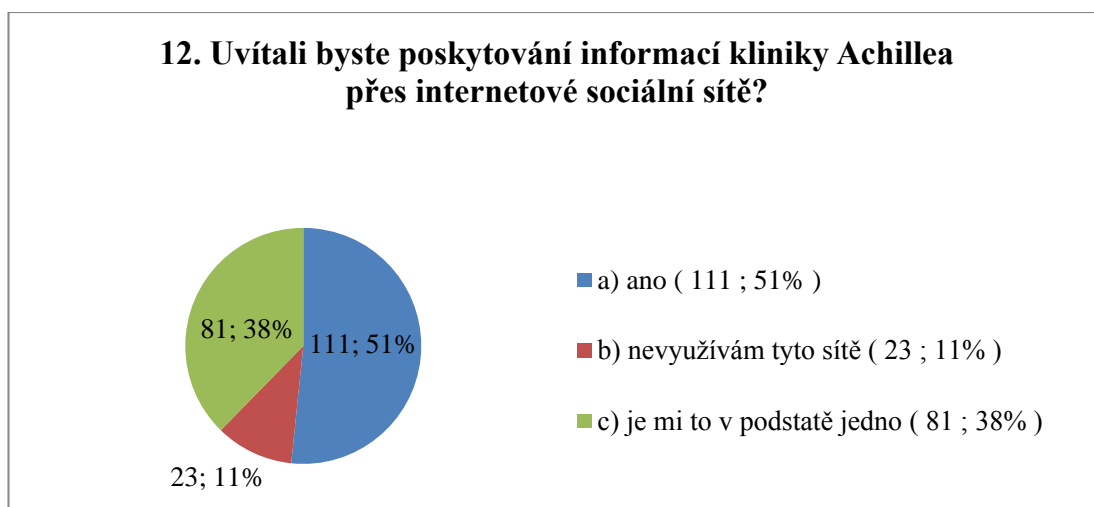
Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-12.5 Odpovědi na otázku 11: Znáte odborné články na webu kliniky?



Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

Graf P-12.6 Odpovědi na otázku 12: Uvítali byste poskytování informací kliniky přes internetové sociální sítě?



Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 13 Demografický přehled návštěvníků kliniky a důvody jejich návštěvy

Důvod návštěvy kliniky					
pohlaví, kategorie, věk	estetická dermatologie	kožní onemocnění	prevence melanomu	sanatorium (denní stacionář)	Celkový součet
	Muži	3,72%	20,93%	10,23%	
Důchodce		2,79%	0,47%	0,93%	4,19%
56 - 62 let				0,47%	0,47%
nad 62 let		2,79%	0,47%	0,47%	3,72%
nezaměstnaný		0,93%		0,47%	1,40%
0 - 25 let		0,47%			0,47%
26 - 40 let		0,47%		0,47%	0,93%
ostatní		0,47%			0,47%
0 - 25 let		0,47%			0,47%
podnikatel	2,33%	5,58%	5,12%	2,79%	15,81%
26 - 40 let	1,86%	1,40%	1,40%		4,65%
41 - 55 let	0,47%	4,19%	3,26%	1,86%	9,77%
56 - 62 let			0,47%	0,93%	1,40%
student	0,47%	4,65%			5,12%
0 - 25 let	0,47%	4,19%			4,65%
26 - 40 let		0,47%			0,47%
zaměstnanec	0,93%	6,51%	4,65%	3,26%	15,35%
26 - 40 let	0,47%	3,26%	1,86%	1,86%	7,44%
41 - 55 let	0,47%	2,33%	1,40%	0,93%	5,12%
56 - 62 let		0,93%	1,40%	0,47%	2,79%
ženy	6,51%	32,09%	11,16%	7,91%	57,67%
důchodce			0,47%	0,93%	1,40%
56 - 62 let			0,47%	0,47%	0,93%
nad 62 let				0,47%	0,47%
na mateřské dovolené	0,47%	4,65%	0,47%	1,86%	7,44%
26 - 40 let	0,47%	4,65%	0,47%	1,86%	7,44%
ostatní		0,47%			0,47%
0 - 25 let		0,47%			0,47%
podnikatel	2,33%	1,86%	0,47%	0,93%	5,58%
26 - 40 let	2,33%	0,47%	0,47%		3,26%
41 - 55 let		1,40%		0,93%	2,33%
student	0,93%	6,05%	0,93%		7,91%
0 - 25 let	0,93%	5,58%	0,93%		7,44%
26 - 40 let		0,47%			0,47%
zaměstnanec	2,79%	19,07%	8,84%	4,19%	34,88%
0 - 25 let		0,47%	0,47%		0,93%
26 - 40 let	2,79%	9,77%	3,26%	2,79%	18,60%
41 - 55 let		7,44%	3,26%	0,93%	11,63%
56 - 62 let		1,40%	1,86%	0,47%	3,72%
<b>Celkový součet</b>	<b>10,23%</b>	<b>53,02%</b>	<b>21,40%</b>	<b>15,35%</b>	<b>100,00%</b>

Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 14 Doporučení k první návštěvě kliniky Achillea

První návštěva kliniky Achillea důvod návštěvy, místo, kategorie, (věk)	Doporučení			Celkový součet
	doporučení lékaře	doporučení (rodina...)	internetový vyhledávač	
první návštěva	30,19%	30,19%	39,62%	100,00%
<b>estetická dermatologie</b>	<b>5,66%</b>	<b>9,43%</b>	<b>7,55%</b>	<b>22,64%</b>
ostatní části České republiky	1,89%	5,66%	1,89%	9,43%
na mateřské dovolené			1,89%	1,89%
26 - 40 let			1,89%	1,89%
podnikatel	1,89%	1,89%		3,77%
26 - 40 let	1,89%	1,89%		3,77%
student		1,89%		1,89%
0 - 25 let		1,89%		1,89%
zaměstnanec		1,89%		1,89%
26 - 40 let		1,89%		1,89%
Praha	3,77%	1,89%	3,77%	9,43%
podnikatel	1,89%	1,89%		3,77%
26 - 40 let		1,89%		1,89%
41 - 55 let	1,89%			1,89%
student	1,89%			1,89%
0 - 25 let	1,89%			1,89%
zaměstnanec			3,77%	3,77%
26 - 40 let			3,77%	3,77%
zahraničí		1,89%	1,89%	3,77%
zaměstnanec		1,89%	1,89%	3,77%
26 - 40 let		1,89%	1,89%	3,77%
<b>kožní onemocnění</b>	<b>13,21%</b>	<b>5,66%</b>	<b>11,32%</b>	<b>30,19%</b>
ostatní části České republiky	5,66%	1,89%	3,77%	11,32%
podnikatel	1,89%	1,89%	3,77%	7,55%
student	1,89%			1,89%
zaměstnanec	1,89%			1,89%
Praha	7,55%	3,77%	7,55%	18,87%
na mateřské dovolené	3,77%	1,89%		5,66%
podnikatel			1,89%	1,89%
zaměstnanec	3,77%	1,89%	5,66%	11,32%
<b>prevence melanomu</b>	<b>11,32%</b>	<b>15,09%</b>	<b>20,75%</b>	<b>47,17%</b>
ostatní části České republiky	3,77%	1,89%	7,55%	13,21%
podnikatel		1,89%	1,89%	3,77%
student	1,89%		1,89%	3,77%
zaměstnanec	1,89%		3,77%	5,66%
Praha	7,55%	13,21%	13,21%	33,96%
na mateřské dovolené		1,89%		1,89%
podnikatel		1,89%	3,77%	5,66%
zaměstnanec	7,55%	9,43%	9,43%	26,42%
<b>Celkový součet</b>	<b>30,19%</b>	<b>30,19%</b>	<b>39,62%</b>	<b>100,00%</b>

Zdroj: dotazování, vlastní zpracování



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

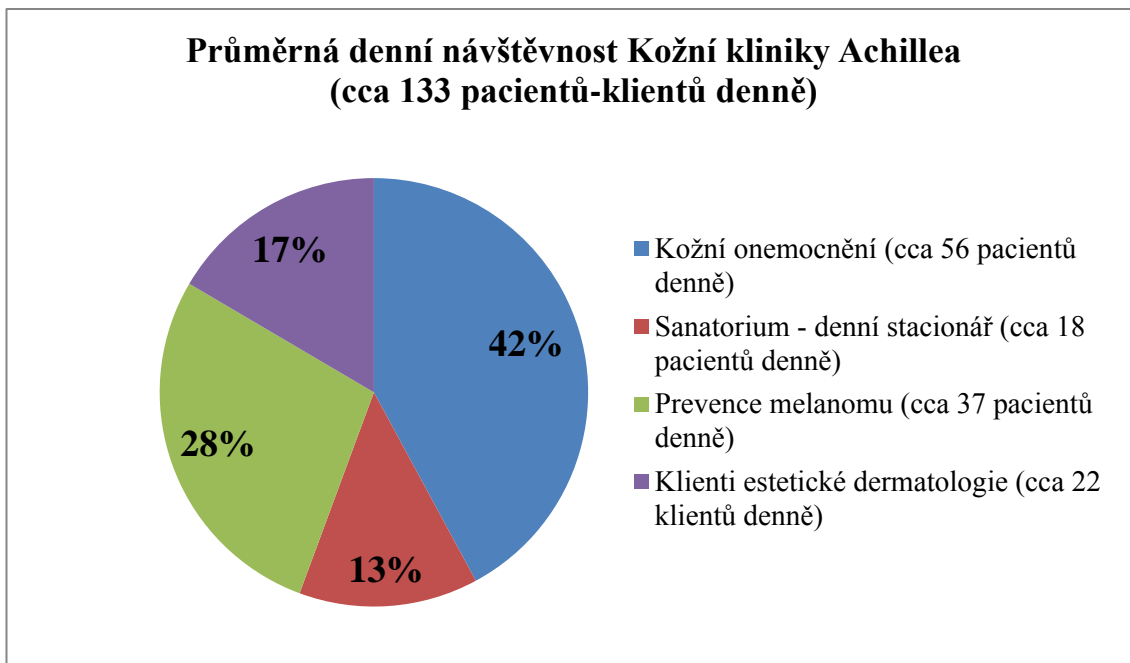
## Příloha 15 Možnost využití sociálních sítí k propagaci estetické dermatologie

Estetická dermatologie a sociální sítě	Sociální sítě (využití)			Celkový součet
	ano	je mi to v podstatě jedno	nevyužívám tyto sítě	
Potencionální klienti estetické dermatologie				
<b>ANO – zatím jsem je nevyužil/a, ale uvažuji o tom</b>	<b>41,96%</b>	<b>24,11%</b>	<b>6,25%</b>	<b>72,32%</b>
muž	16,96%	11,61%	3,57%	32,14%
0 - 25 let	3,57%	0,89%		4,46%
student	3,57%	0,89%		4,46%
26 - 40 let	7,14%	1,79%		8,93%
podnikatel	1,79%			1,79%
student	0,89%			0,89%
zaměstnanec	4,46%	1,79%		6,25%
41 - 55 let	4,46%	7,14%	0,89%	12,50%
podnikatel	3,57%	4,46%	0,89%	8,93%
zaměstnanec	0,89%	2,68%		3,57%
56 - 62 let	1,79%	1,79%	2,68%	6,25%
důchodce			0,89%	0,89%
podnikatel	1,79%		0,89%	2,68%
zaměstnanec		1,79%	0,89%	2,68%
žena	25,00%	12,50%	2,68%	40,18%
0 - 25 let	4,46%	1,79%		6,25%
ostatní		0,89%		0,89%
student	3,57%	0,89%		4,46%
zaměstnanec	0,89%			0,89%
26 - 40 let	15,18%	5,36%	0,89%	21,43%
na mateřské dovolené	1,79%	0,89%	0,89%	3,57%
podnikatel	1,79%			1,79%
zaměstnanec	11,61%	4,46%		16,07%
41 - 55 let	4,46%	4,46%	0,89%	9,82%
podnikatel		1,79%		1,79%
zaměstnanec	4,46%	2,68%	0,89%	8,04%
56 - 62 let	0,89%	0,89%	0,89%	2,68%
důchodce		0,89%		0,89%
zaměstnanec	0,89%		0,89%	1,79%
<b>NE – slyším o tom poprvé a budu o tom uvažovat</b>	<b>15,18%</b>	<b>11,61%</b>	<b>0,89%</b>	<b>27,68%</b>
muž	3,57%	3,57%	0,89%	8,04%
0 - 25 let	0,89%			0,89%
student	0,89%			0,89%
26 - 40 let	0,89%	0,89%		1,79%
podnikatel		0,89%		0,89%
zaměstnanec	0,89%			0,89%
41 - 55 let	1,79%		0,89%	2,68%
podnikatel	0,89%			0,89%
zaměstnanec	0,89%		0,89%	1,79%
56 - 62 let		1,79%		1,79%
zaměstnanec		1,79%		1,79%
nad 62 let		0,89%		0,89%
důchodce		0,89%		0,89%
žena	11,61%	8,04%		19,64%
0 - 25 let	1,79%	0,89%		2,68%
student	1,79%	0,89%		2,68%
26 - 40 let	7,14%	3,57%		10,71%
na mateřské dovolené	3,57%	0,89%		4,46%
zaměstnanec	3,57%	2,68%		6,25%
41 - 55 let	2,68%	1,79%		4,46%
zaměstnanec	2,68%	1,79%		4,46%
56 - 62 let		1,79%		1,79%
zaměstnanec		1,79%		1,79%
<b>Celkový součet</b>	<b>57,14%</b>	<b>35,71%</b>	<b>7,14%</b>	<b>100,00%</b>

Zdroj: dotazování, vlastní zpracování

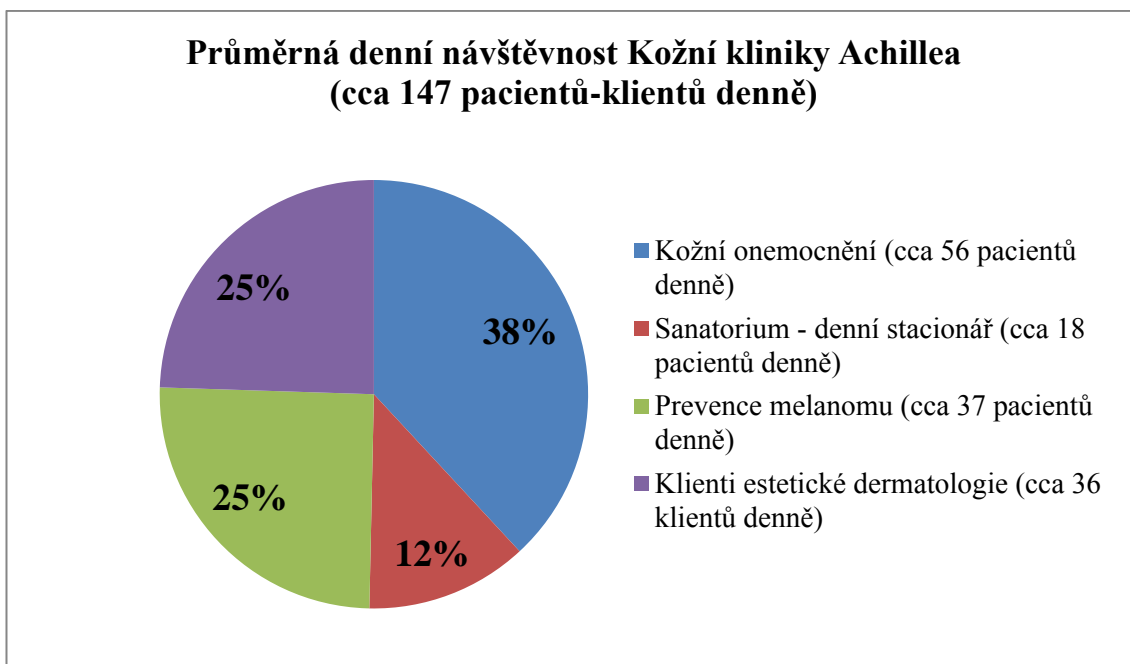
Příloha 16 Strategický cíl navýšení průměrné denní návštěvnosti v klinice Achillea pro rok 2015 a 2016

Graf P-16.1 Strategický cíl navýšení průměrné denní návštěvnosti v klinice Achillea pro rok 2015



Zdroj: vlastní zpracování

Graf P-16.2 Strategický cíl navýšení průměrné denní návštěvnosti v klinice Achillea pro rok 2016



Zdroj: vlastní zpracování