

Marketingová strategie příspěvkové organizace Dětské léčebny Křetín

Bc. Klára Koudelková

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára Koudelková**
Osobní číslo: **M18621**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Marketingová strategie příspěvkové organizace Dětské léčebny Křetín**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Prostudujte a zpracujte teoretické poznatky týkající se marketingové strategie neziskových organizací.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současnou úroveň marketingové strategie Dětské léčebny Křetín.
- Na základě výsledků analýz zpracujte projekt na vytvoření inovované marketingové strategie.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

HENRY, Anthony, 2018. *Understanding strategic management*. 3rd Edition. Oxford: Oxford University Press, 352 s. ISBN 978-0-19-966247-0.
HILL, Mark E, 2013. *Marketing strategy*. United States of America: SAGE, 335 s. ISBN 978-1-4129-8730-1.
KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přiušti-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použítou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Klára Koudelková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá vytvořením marketingové strategie Dětské léčebny Křetín, teoretická část obsahuje informace týkající se marketingu zdravotnictví, marketingového strategického plánování a poznatky o neziskových organizacích. V praktické části jsou vytvořeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí včetně analýzy současného marketingového řízení, na základě výsledků analýz je navržena marketingová strategie, která je podrobena časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketingová strategie, marketing, zdravotnictví, obezita, dětská léčebna

ABSTRACT

The thesis deals with creation marketing strategy of Dětská léčebna Křetín, the theoretical part consists of information relating to healthcare marketing, marketing strategic planning and knowledge of non-profit organizations. In practical part are created external and internal analyzes including current marketing management, on the based on results of analyzes is proposed a marketing strategy, which is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: marketing strategy, marketing, health care, obesity, children's medical center

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu práce panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky a rady k mé diplomové práci, ale především za jeho lidský přístup, který mi v mnoha směrech zpracování pomohl.

Mé poděkování také patří paní Mgr. Jarmile Prudilové, hlavní sestře Jihomoravských dětských léčeben, která mi vždy s ochotou poskytla důležité informace o činnosti zařízení.

V neposlední řadě také děkuji své rodině za trpělivost a podporu.

„Nesnaž se být něčím, ale být někdo“ Victor Hugo

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ V NEZISKOVÉM SEKTORU.....	12
2 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	13
2.1 POSLÁNÍ A VIZE	14
2.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ A SBĚR INFORMACÍ	15
2.3 MARKETINGOVÉ ANALÝZY	15
2.3.1 Analýza makroprostředí	16
2.3.2 Analýza mikroprostředí.....	17
Analýza vnějšího prostředí	17
Analýza vnitřního prostředí	18
2.4 MARKETINGOVÉ CÍLE	19
2.5 MARKETINGOVÉ PROCESY.....	20
2.5.1 Cílený marketing	20
Segmentace	21
Targeting	21
Configuring offerin/ Marketigový mix	22
Positioning	22
2.6 MARKETINGOVÝ MIX	22
2.6.1 Produkt, služba	23
2.6.2 Cena.....	24
2.6.3 Marketingová komunikace.....	25
Osobní komunikace	25
Public relations	26
Neosobní komunikace.....	26
Direct marketing	26
2.6.4 Distribuce	27
2.7 STANOVENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE	27
2.7.1 Strategie k dosažení konkurenční výhody.....	28
2.7.2 Strategie růstu organizace	29
2.7.3 Strategie zaměřená na růst portfolia.....	29
2.7.4 Strategie positioningu.....	29
2.8 REALIZACE A KONTROLA STRATEGIE	30
2.8.1 Hodnocení strategie.....	31
Efektivnost.....	31
Výkonost.....	31
2.8.2 Realizace korekčních opatření	32
2.8.3 Controlling	32
3 NEZISKOVÁ ORGANIZACE	33
3.1 SPECIFIKA MARKETINGU NEZISKOVÉ ORGANIZACE	33
3.1.1 Neziskový marketing a sociální marketing.....	33
3.1.2 Neziskové organizace a nové trendy	34

3.2	PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	34
3.3	FUNDRAISING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	36
3.3.1	Zdroje fundraisingu	36
3.3.2	Fundraiser	37
3.3.3	Zásady fundraisingu	38
4	SHRnutí POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
5	ANALYTICKÁ ČÁST	42
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE DĚTSKÉ LÉČEBNY KŘETÍN	42
5.1.1	Jihomoravské dětské léčebny p.o.	42
5.2	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ - PEST ANALÝZA	43
5.2.1	Analýza politicko-právního prostředí	43
5.2.2	Analýza ekonomického prostředí	45
5.2.3	Analýza sociálního a demografického prostředí	46
5.2.4	Analýza technologického prostředí	48
5.2.5	Shrnutí PEST analýzy	48
5.3	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ - PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	50
5.3.1	Hrozba vstupů dalších konkurentů na trh	50
5.3.2	Hrozba substitutů	50
	Dětská lázeňská péče v ČR	50
	Dětské ozdravovny v ČR	52
5.3.3	Vyjednávací síla zákazníků	53
5.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	53
5.3.5	Současná konkurence	54
5.3.6	Shrnutí analýzy vnějšího prostředí	57
5.4	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	59
5.4.1	Hospodaření	60
5.4.2	Marketingové řízení a plánování	63
5.4.3	Marketingový mix Dětské léčebny Křetín	63
	Produkt/služba	63
	Distribuce	65
	Lidé a procesy	65
	Cena	66
	Komunikační mix	68
5.4.4	SWOT analýza	69
	Silné stránky	69
	Slabé stránky	69
	Příležitosti	70
	Hrozby	70
5.4.5	Shrnutí analýzy vnitřního prostředí	70
6	SHRnutí ANALÝZ A NÁVRH NOVÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE, CÍLE	73
6.1	STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ	73
7	PROJEKTOVÁ ČÁST	74

7.1	NÁVRH MARKETINGOVÉHO ÚSEKU	74
	Tvorba marketingového útvaru	75
	Implementace marketingového úseku do organizační struktury	77
7.2	MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	78
7.3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	79
7.3.1	Návrh rekonstrukce bazénu se zastřešením	80
	Varianta č. 1	81
	Varianta č. 2	82
	Varianta č. 3	82
7.3.2	Komunikační mix	84
7.4	ČASOVÁ ANALÝZA	85
7.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	87
7.6	ANALÝZA RIZIK	89
7.7	SHRNUTÍ	92
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	100
	SEZNAM PŘÍLOH	101

ÚVOD

Zdravotnictví je bezesporu výrazně ovlivňováno ekonomickými, technologickými i demografickými trendy. Populace České republiky je dennodenně vystavována negativním vlivům techniky i technologicky pokročilé doby, která si vybírá daň za „ulehčení“ života lidské populace. Zvykli jsme si žít pohodlný život, všeho mít dostatek a lidská nenasytnost a často neomezenost lidem umožnila vytvářet nadbytky, které do jisté míry jsou osobním přínosem, ale pro okolí přítěží nebo negativním důsledkem, a ve finále se ten špatný dopad dotkne i nás samotných, protože i my jsme součástí okolí. Konkrétně se bavíme o neustálém znečištění ovzduší, půdy, vod zapříčiněné průmyslovou výrobou, dopravou a lidským působením.

Podle zákona akce a reakce nám lidem se reakce vrací odrazem na nejdůležitější věci, kterou máme, zdraví. Přidá-li se uspěchaná doba plná stresu, nezdravého životního stylu s nedostatkem pohybu a nezdravého jídla a přejídání, dopady na zdraví jsou podle názoru autorky práce každému dobře známy. Celosvětovým trendem je, nejen v České republice, nadváha, obezita, chronická respirační onemocnění a astma, které se objevují již v raném věku člověka, dítěte. Je důležité dbát na prevenci a léčbu již od dětského věku a podporovat léčebné zařízení zabývající se léčbou těchto civilizačních onemocnění.

Zdravotnické zařízení poskytující léčebnou a rehabilitační péči, formy neziskové příspěvkové organizace si žádá speciální přístup k řízení a také i k marketingu, který se od ostatních odvětví výrazně liší. Hlavní cíl není zaměřen na zisk, ale na to poskytnou kvalitní péči. Odlišné je také hospodaření, co se týče příjmů, které jsou tvořeny příspěvkem na provoz zřizovatele, nasmlouvanými úhradami od pojišťoven a sponzorskými dary. Na marketingové řízení by měl být kladen důraz, protože minimálně dobrou propagací, komunikací a budováním image můžeme výrazně přispět ke zvýšení zájmu pacientů o léčbu, pěstování dobrých vztahů a udržení si zájmu sponzorů, médií a veřejnosti.

Teoretická část diplomové práce zpracovává základní problematiku všeobecného marketingu, ale také marketing zdravotnictví. Konkrétně se zabývá marketingovým řízením v neziskovém sektoru a průběh celého marketingového strategického plánování, které má za cíl nastavit vhodnou marketingovou strategii.

Praktická část se skládá z analytické a projektové, ta je už konkrétně zaměřená na tvorbu krátkodobé marketingové strategie jednoho z pracovišť Jihomoravských dětských léčeben p.o., zařízení Dětské léčebny Křetín, vycházející z analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cíl teoretické části diplomové práce byl stanoven jako všeobecné představení marketingové problematiky se zacílením a identifikováním specifík neziskových příspěvkových organizací zdravotnického zaměření. Další cíl je stanoven jako představení průběhu marketingového strategického plánování, marketingových analýz, marketingového mixu a komunikace a také představením základních marketingových strategií, které se běžně využívají. Metodou zpracování je zvolena literární rešerše odborné české i světové literatury.

Hlavním cílem praktické části diplomové práce je pomocí analýz vnějšího prostředí-PESTLE analýza, analýza konkurenčního prostředí, vnitřního prostředí a SWOT analýzy zpracovat marketingovou strategii příspěvkové organizace Jihomoravské léčebny, a to konkrétně krátkodobou marketingovou strategii podporující zvýšení kapacit zimních léčebných turnusů dětí na prosinec 2020 až březen 2021 pro pracoviště Dětské léčebny Křetín.

Vedlejší cíle jako podpora marketingové strategie jsou stanoveny: Rekonstrukce bazénu se zastřešením Dětské léčebny Křetín a tvorba komunikačních a propagačních aktivit zimních turnusů.

Metodami diplomové práce jsou zvoleny kvalitativní metody výzkumu, data jsou sbírány pomocí nestandardizovaného pozorování během odborné diplomové praxe, kterou autorka práce absolvovala v Dětské léčebně Křetín, dále pomocí nestandardizovaných rozhovorů s hlavní sestrou, která objasnila fungování celého zařízení a představila největší problémy, se kterými se pracoviště Křetín potýká. Dále jsou data získávány statistickou analýzou dat získaných internetovým průzkumem a studiem dokumentů vnitřního prostředí zejména Zpráv o činnosti za roky 2016, 2017, 2018 a 2019.

Na základě výsledků analýz je navržena krátkodobá marketingová strategie, která má část problémů zařízení zlepšit, realizovatelnost dílčích kroků strategie je ověřena časovou, nákladovou a rizikovou analýzou.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ V NEZISKOVÉM SEKTORU

Marketing je dnes v 21. století chápán několika různými způsoby. Podle pana profesora Kotlera je jedna z nejjednodušších interpretací marketingu vyjádřena 2 činnostmi: identifikace a uspokojování lidských a společenských potřeb. (Kotler a Keller, 2013 s. 33)

Definice marketingu ze společenského pohledu může znít: *Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*

Nebo „*Marketing je proces plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace, distribuce myšlenek, výroků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců organizací*“ říká Americká marketingová společnost.

Obecně moderní marketing by neměl být založený primárně na ziskovosti a profitabilitě dané organizace, ale především na pochopení společenských potřeb a nalezení cesty, jak těchto potřeb současných nebo potencionálních zákazníků nejefektivněji dosáhnout. (Hill, 2013, s. 3)

Je zřejmé, že marketing může být prováděn a modifikován do různých podob, a to v závislosti na tom, jaké má daná společnost poslání a jakou koncepcí se daná společnost na trhu zabývá. Marketingový trh je založen na vzájemném propojení a komunikaci dvou subjektů, a to mezi poskytovatelem např. firmou nebo organizací, která nabízí službu nebo produkt, zákazníkovi např. klient, pacient (veřejnost). (Karlíček a kol., 2013, s. 10)

Pan Barčík zmiňuje marketing jako proces, který definuje trhy. Kvantifikují se tak potřeby jednotlivých skupin zákazníků a skrze ně jsou určeny hodnoty, které bychom měli dokázat uspokojit. Proces, jehož prostřednictvím předáváme hodnoty všem lidem v zařízení a lidé přijímají své role jako poslání pro dobro zákazníků. (Barčík, 2013, s. 13)

2 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Základním marketingovým pilířem je stanovit si marketingový strategický plán, tj. rovina rozhodnutí ve vztahu k zákazníkům a konkurenci. Plánování by se mělo stát součástí celé organizace, především pracovníci na řídicích pozicích by měli tuto činnost respektovat a podporovat. Největším významem plánování je úspěšná budoucnost.

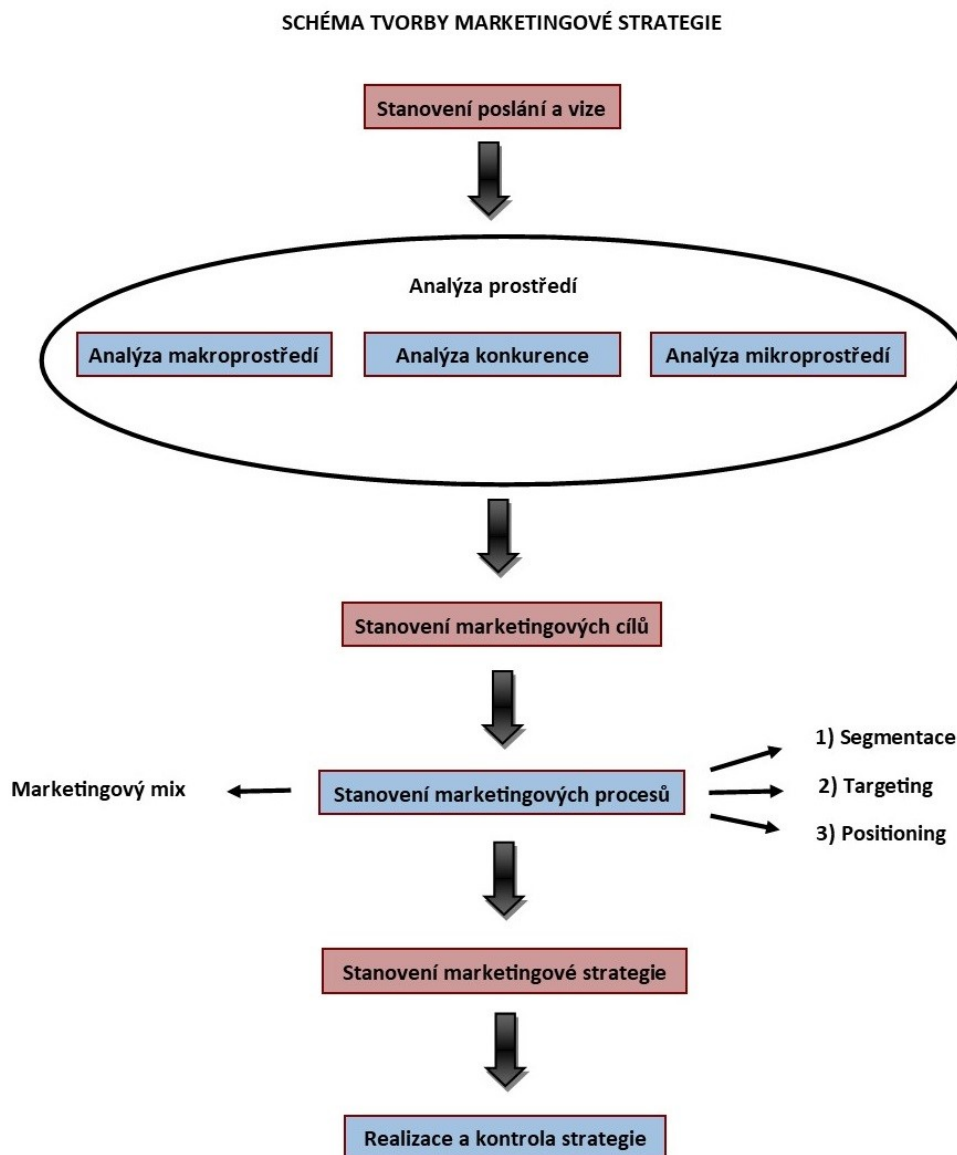
Marketingové strategické plánování lze charakterizovat 4 základními otázkami:

1. Kdo je našim zákazníkem?
2. Jakou hodnotu/produkt mu nabízíme?
3. Jak zajišťujeme spokojenost zákazníků/ kvalitu služeb, produktů?
4. Jak si udržujeme postavení na konkurenčním trhu?

(Karlíček a kol. 2013 s. 101)

Marketingové strategické plánování může být rozděleno do jednotlivých kroků:

1. krok Stanovení poslání a vize
2. krok Analýza makroprostředí
3. krok Analýza konkurence
4. krok Analýza mikroprostředí
5. krok Stanovení cílů
6. krok Stanovení marketingových procesů
 - > Segmentace
 - > Targeting
 - > Positioning
 - > Marketingový mix
7. krok Stanovení marketingové strategie
8. krok Realizace a kontrola marketingové strategie



Obrázek 1 Schéma tvorby marketingové strategie (vlastní zpracování)

2.1 Poslání a vize

Poslání je pojem, pod kterým si lze představit sdělení účelu existence dané organizace. Poslání by mělo být motivující, realizovatelné a jasně identifikující organizaci. Toto sdělení je určené nejen zaměstnancům, ale i širokému okolí firmy. (Paulovčáková, 2015, s. 42)

Podle Vašítkové je poslání ovlivňováno několika faktory. Zařazení organizace do soukromého nebo veřejného sektoru, historií a image organizace. Dále vnitřními a vnějšími faktory

organizace, hlavními příležitostmi a hrozbami nebo dostupnými zdroji lidí i kapitálu. (Vašítková, 2014, s. 45)

Vize organizace vyjadřuje svůj budoucí stav, kam směřuje a kam by se chtěla posunout. Přínosem vize je, že dobrá vize inspiruje pracovníky a je určitým pohonem vpřed za sdílenými cíli organizace. Stanovení vize může být někdy obtížné, a to zejména pokud organizace dokonale nezná prostředí, není schopná prognózovat a neprovádí analýzy. (Paulovčáková, 2015, s. 46)

Jiří Fotr vizi popisuje jako nejdůležitější komponent pro stanovení strategických cílů a měla by mít v sobě inovační náboj. Obecně je vize nejčastěji zaměřována na zákazníky strategického záměru, produkt a jeho výjimečnost: technické, technologické a užitné přednosti produktu, trhy a jejich segmenty, strategická dimenze záměru a filosofie nebo přesvědčení. Vize také může reagovat na konkurenční pozici, veřejnou image a sociální koncepci týkající se vlastních zaměstnanců. (Fotr a kol., 2012 s. 34-35)

2.2 Marketingové prostředí a sběr informací

Dalším důležitým marketingovým strategickým prvkem, je sběr a vyhodnocování informací. Tržní prostředí se neustále vyvíjí, je proto důležité, aby tyto změny a nové potřeby zákazníků byly monitorovány a daná organizace byla připravena na včasnou reakci. Některé firmy mají vyvinuty speciální marketingové informační systémy (MIS), které obsahují a sdružují přání, preference a chování stávajících zákazníků. MIS je složen z lidí, vybavení a postupů, které slouží ke sbírání, třídění, analýze a vyhodnocování marketingových informací důležité pro rozhodnutí např. jakou marketingovou strategii zvolit.

Data jsou shromažďována z interních databází, z výstupů marketingových zpravodajství a výsledků výzkumu trhu. Jednotlivé skupiny dat jsou popsány v následujících analýzách.

(Kotler a Keller, 2013 s. 101)

2.3 Marketingové analýzy

Pro zvolení vhodného marketingového plánu a správné marketingové strategie je vhodné vypracovat marketingové analýzy, které nám mají poskytnout výsledky, na základě nichž se rozhoduje o budoucích organizačních plánech.

2.3.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno danými podmínkami, které organizace vlastními silami neovlivní, je ovlivňováno potřebami a aktuálními trendy, které společnost nemá uspokojené. Makroprostředí obsahuje šest hybných sil širšího okolí: politické vlivy, ekonomické vlivy, sociologické vlivy, technologické vlivy, legislativní vlivy a ekologické vlivy.

Nemělo by být zapomínáno ani časové hledisko těchto trendů, některé jsou krátkodobé jiné mohou být i dlouhodobějšího rázu. Hloubka analýz služeb souvisí s jejich nezbytností a proměnlivostí marketingového prostředí, především ve zdravotnictví. Dalším hlediskem je určitě kapitálová náročnost služeb, příkladem si lze představit výstavbu nových prostor (budov) zdravotnických zařízení.

Pro analýzu makroprostředí je využívána **PEST analýza**, ta identifikuje ty nejdůležitější faktory jednotlivých oblastí, které ovlivňují firmu. Výsledky PEST analýzy jsou součástí rovněž analýz mikroprostředí.

Demografické prostředí zahrnuje sociální, kulturní a společenskou oblast, hlavně vývoj populace např. růst a pokles obyvatel, dále věkovou a etnickou strukturu, dosaženou úroveň vzdělání, náboženství a další. Podle Slouky rozdělení obyvatel odráží jejich kupní a kulturní chování.

Ekonomické prostředí, ekonomika odráží vývoj států i zahraničí, je závislá na pracovní produktivitě a výši příjmu, cenách, úsporách, zadluženosti a dostupné životní úrovni, společensko-kulturním prostředí.

Přírodní prostředí, ekologie je trendem současnosti, který hýbe celou lidskou společností, ekologická regulace se dotýká mnoha odvětví např. korporátní environmentalismus by měl ekologické otázky zařadit do svých strategických plánů firem a šetřit tak životní prostředí. Jedním z největších ekologických problémů 21. století je otázka nedostatku surovin např. vody a znečištěného ovzduší. Důležitou roli zde hraje stát, který se snaží různými legislativními úpravami docílit ekologickému podnikání, výrobě a respektování přírodních zákonů.

Technologické prostředí sleduje vývoj technologií a reakcí na ně, je jednou z nejdůležitějších charakteristik konkurenceschopnosti firmy. Vývoj technologií je velmi rychlým a dynamickým procesem, který vytváří nové trhy, na druhou stranu může zlikvidovat staré odvětví, protože neflexibilní organizace pokrok ignorují.

Politicko-právní prostředí vyplývá z politického dění v daném státě i na mezinárodní úrovni. Skládá se ze zákonů, vládních agentur a nátlakových skupin, které mají velkou moc ovlivnit podnikání. Stát by měl mít v tomto prostředí nenahraditelnou legislativní roli chránit celospolečenské zájmy a upravovat vztahy mezi producenty a spotřebiteli. (Kotler, 2013, s. 106-117), (Slouka, 2017, s. 54-58)

2.3.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje analýzu nejbližších účastníků firmy, kteří bezprostředně ovlivňují schopnost obsluhovat své trhy.

Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí je tvořeno v první řadě **konkurencí**, analýza konkurence začíná její identifikací a měla by to být jedna z prvních analýz. Poté následuje stanovování marketingových cílů, strategie a taktiky. Porter konkurenci chápe v širším kontextu a podle něj na trhu působí a to v modelu pěti konkurenčních sil, „**Porterův model, tzv. model 5P**“ tato analýza se zabývá:

- hrozbami vstupů dalších konkurentů na trh
- hrozbami substitutů
- vyjednávací silou zákazníků
- vyjednávací síla dodavatelů
- současnou konkurencí

Některé trhy jsou plny tvrdých konkurenčních bojů, zde je přímá konkurence často obrovská, proto je velmi důležité vážít všechny marketingové aktivity. Naopak jsou trhy, kde konkurence není tak silná, nebo zde konkurence dokonce chybí. Hrozby vstupů na trh nových konkurentů jsou ovlivněny nejvíce tím, jestli bariéry vstupu na trh jsou velké nebo malé. Konkurenční síla se substituty, jak už název napovídá, vyjadřuje tzv. náhražky, které naplňují podobnou nebo stejnou potřebu jako produkt firmy její přímé konkurence.

Obecně silné stránky konkurence představují pro firmu hrozbu, a naopak slabé stránky konkurence příležitosti. Pozornost by měla být soustředěná především na konkurenci, která je pro daný trh klíčová. (Karlíček a kol. 2013, s. 47)

Dodavatelé mohou danou organizaci ohrozit např. ovlivňují možnosti a efektivitu získání potřebných zdrojů, nutné pro plnění funkce služeb organizace. Dodávají suroviny, materiál nebo také technické vybavení. Následně mohou být příčinou zvýšení cen.

Na druhé straně zákazníci, kteří nakupují nebo spotřebovávají naše služby, mohou ovlivňovat trh a mohou ceny snižovat. Dále sem spadá marketingové prostředí jako např. reklamní agentury, finanční organizace a veřejnost např. odborná, vláda, média atd. (Vašítková 2014, s. 40)

Analyza vnitřního prostředí

Prostředí uvnitř podniku je to, které lze ovlivňovat nebo kontrolovat. Podnik nebo organizace musí fungovat jako celek, který je založen na systému vztahů, techniky a komunikace. Musí také existovat určitá komunikace mezi vnějším prostředím a makroprostředím. Analýzou tohoto prostředí bychom měli odhalit slibné směry pracoviště ale i chyby, které mohou předejít vážnější událostem, týkající se třeba i samotné existence dané firmy. Do vnitřního mikroprostředí spadají výrobní, technické, technologické, finanční podmínky organizace. (Henry, 2018 s. 50)

K rozboru mikroprostředí se nejčastěji využívá **SWOT analýza**, je základem strategického plánu a pomáhá k zamyšlení se nad budoucností. SWOT analýza je zaměřená nejen na interní části firmy, ale také zde zasahují prvky z vnějších analýz př. PEST analýzy.

Silné stránky-Strengths, jsou předními vlastnostmi organizace a jsou konkurenční výhodou. Např. dobrá pověst, kvalitní služby, produkty, moderní zařízení, nové technologie, kvalitní marketing atd.

Slabé stránky-Weaknesses, tímto rozbohem by se objektivně mělo odhalit několik slabých míst dané organizace, které by se plánovaly řešit, i kdyby konkurence neexistovala. Jedná se o takové skutečnosti, které snižují výkon nebo zhoršují představu budoucnosti. Spadá sem demotivace, vyhořelost pracovníků, zastaralé zařízení, špatná komunikace s klienty a další.

Příležitosti-Opportunities, vliv vývoje trhu (zevní prostředí) nutí každou organizaci k objevování nových příležitostí: nové technologie a nové pracovní postupy. Může nimi být vstup na nové trhy i zavedení nových výrobků aj.

Hrozby-Threats, jsou negativní skutečnosti, které přicházejí zvenčí a mohou vést až k poklesu výkonu např. tržby a zisku firmy. Patří sem např. špatná pověst firmy, příchod nové konkurence, odchod klíčových pracovníků. (Slouka, 2017 s. 70-76)



Obrázek 2 SWOT analýza (Ecommerce Bridge, 2019)

2.4 Marketingové cíle

Nepostradatelný bod marketingové strategie je stanovení cílů na konkrétní období, které by měly navazovat na poslání a vizi organizace. V rámci strategického plánování lze odlišit cíle obecné, které plynou z poslání organizace, nebo cíle strategické, jež jsou rozpracované v souladu s vizí. Správná definice cílů, by měla být vystižena SMARTER podmínkou.

S „specific“ - specifický a jasně formulovaný cíl

M „mesurable“ – měřitelný

A „achievable“ – dosažitelný

R „result oriented“ – orientovaný na výsledek

T „time framed“ – časově vymezený

E „ethical“ – v souladu s etickým přístupem k podnikání, někdy ve smyslu ekologickém, nepoškozující ani člověka ani přírodu

R „resourced“ – zaměřený na zdroje

Marketingové cíle se vztahují k trhu, na kterém daná organizace působí a směřují k uspokojení poptávky zákazníků. (Paulovčáková, 2015, s. 46)

Podle pana Kalky se marketingové cíle musejí formulovat tak, aby bylo možné zkontrolovat, zda byly dosaženy. Pojem „operacionalizace“, znamená to, že cíle by se měly zkoumat z hlediska obsahu, rozsahu a termínu. Rozsah je v tomto pojetí vyjádřen měřením cíle např. absolutními čísly nebo procenty. (Kalka, 2003, s. 42)

Strategický cíl neboli konečný stav, kam organizace směřuje, je situován v oblastech.

- Výkonnost a růst podniku.
- Trh (umístění produktu a uspokojení zákazníka, pozice na tržním segmentu).
- Výzkum a vývoj technologií a investic podniku.
- Sociální oblast (kvalita zaměstnanců a systému motivace).
- Implementace IS.
- Pomoc v oblastech životního prostředí, charita aj.

(Fotr a kol., 2012, s. 36)

2.5 Marketingové procesy

Všeobecně je známo, že člověk má individuální potřeby. Z ekonomické stránky je ovšem nákladné vyrábět produkty/ poskytovat službu, jak se říká každému šité na míru, tento typ marketingu je označován tzv. individuální marketing. Zároveň je potřebné, aby trh byl dostatečně různorodý a nestandardizovaný. Ignorování rozdílů mezi zákazníky a nabízení pouze jednoho produktu pro všechny je také nevyhovující. Tento marketing se nazývá jako hromadný nebo nediferenciovaný marketing.

Lidé se liší také v oblastech velikosti důchodů a ochotou utracet v dané produktové kategorii. Kompromis mezi neefektivním hromadným marketingem a nákladným marketingem individuálním dal za vznik tzv. **cíleného marketingu**.

2.5.1 Cílený marketing

Podstatou cíleného marketingu je, že všichni zákazníci daného trhu jsou rozděleni na základě daných kritérií do několika skupin neboli **segmentů**. Segmenty jsou označeny seskupením lidí se stejnými charakteristikami, potřebami a chováním. Rozdělení trhu na tyto segmenty se označuje jako **segmentace**. Daná firma by měla jeden nebo více z těchto segmentů vybrat a oslovit je se svou nabídkou, která je přizpůsobená jak cenou, marketingovou komunikací i

distribucí. Firmy, které uspokojí potřeby zákazníků v segmentu nejlépe, mají tzv. konkurenční výhodu. Proces výběru segmentu, na který se firma zaměřuje je pojmenován jako **targeting**. Poslední fází je **positioning**, v tomto procesu se firma snaží ovlivňovat daný produkt nebo službu, jejich vnímání a přijímání svými zákazníky. (Karlíček a kol., 2013, s. 104)

Segmentace

Segmentační analýza představuje rozčlenění trhu na homogenní skupiny, lišící se svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Tržní segment označuje skupinu zákazníků, které sdílí podobné potřeby a přání. Cílový segment je vybraný tržní segment, které se firma rozhodla obsluhovat. (Paulovčáková, 2015, s. 122)

Rozdělení je uspořádáno podle několika kritérií:

- 1) Demografická segmentace trh rozděluje podle věku, pohlaví, příjmu, náboženství, rasy, povolání a národnosti zákazníků.
- 2) Geografická segmentace je nejjednodušší segmentací, trh je rozčleněn na zeměpisné jednotky např. státy, regiony a města.
- 3) Psycho-grafická segmentace zákazníky segmentuje na základě jejich osobnostních znaků, životního stylu, zájmů a názorů.
- 4) Behaviorální segmentace vycházející z chování spotřebitelů je segmentací podle znalostí, postoje k produktu a jeho používání.

Výhody segmentace jsou v efektivním využívání finančních prostředků organizace plynoucí z pochopení zákaznických potřeb. Organizace většinou vybírá ty segmenty, které ji nejvíce nabízejí nejvyšší návratnost investic. (Paulovčáková, 2015, s. 122)

Targeting

Tržní zacílení je druhou částí cíleného marketingu po rozdělení trhu na segmenty. Organizace se zaměří na atraktivní segment, který má pozitivní charakteristiky jako jsou velikost, růst, ziskovost, úspory z rozsahu, nízké riziko a hlavně stabilitu. Naopak silná obsazenost konkurence znamená existenci substitutů, nedostatečnou dodavatelskou základnu atd., celkově snižují atraktivitu segmentu. Závěrem se po vybrání nejlepších segmentů zpracovává jejich profil, tj. popis typického zákazníka, jeho chování, co čte a jaké má zvyky. (Paulovčáková, 2015 s. 132)

Configuring offerin/ Marketigový mix

Popsán v nižší podkapitole.

Positioning

Organizace tvoří nabídku pro skupinu zákazníků, s cílem lepšího uspokojení než konkurence. Cílem je dosáhnout maximálního přínosu pro firmu a odlišení se od konkurence v podvědomí zákazníků. Umíst'ování neboli positioning má základní součásti: vytvoření si představy, zohlednění výhod, které zákazník vyhledává a odlišení vlastní značky od konkurence.

Positioning v překladu umíst'ování je procesem, kdy se organizace snaží pomocí své značky zaplnit díru na trhu a usiluje o to být na trhu konkurence jedničkou. V nejideálnějším případě, aby se vaše značka stala neodmyslitelnou součástí a spojením s produktem, který nabízíte, popisují pan Šedivý a Medlíková. (Šedivý a Medlíková, 2017 s. 90-91)

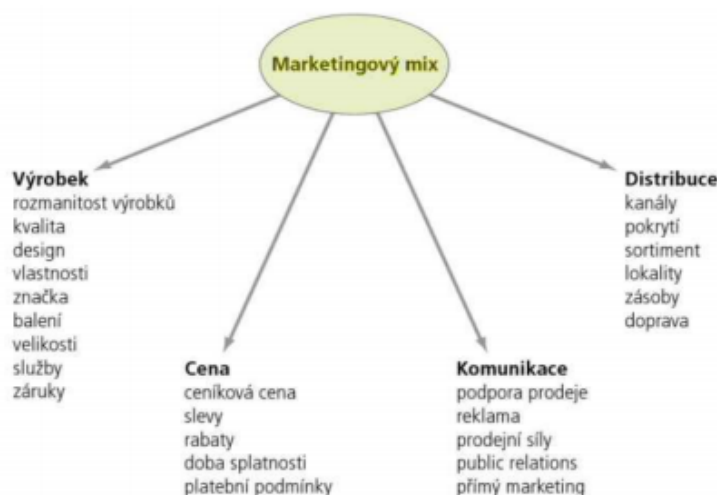
Podmínky úspěšného positioningu jsou takové, kdy odlišnost nabídky dané organizace je významná pro dostatečný počet zákazníků, odlišení je od ostatních nabídek zřetelné a snadno sdělitelné zákazníkům. Dále odlišení nabídky je jedinečné, ale zároveň dostupné pro zákazníky, ti budou ochotni za odlišení zaplatit třeba i vyšší cenu. Odlišení nabídky přinese firmě dostatečný velký zisk. (Paulovčáková, 2015, s. 136)

2.6 Marketingový mix

Další důležitá část marketingového strategického plánu vychází z marketingového taktického plánování a rozhodování. Podle McCarthyho označuje model marketingového mixu

4P. Týká se nabízeného produktu/služby, jeho ceny, dostupnosti a propagace.

Taktické rozhodování je ovlivňováno cílovým segmentem a mělo by podporovat positioning značky, pokud tato marketingová operace není dodržena, marketingová strategie není funkční. (Karlíček 2013, s. 152)



Obrázek 3 Komponenty marketingového mixu (Kotler a Keller, 2013, s. 56)

Dnešní komplexnost, bohatost a šíře marketingu, přiměla pana Kotlera, aby provedl aktualizací 4P na dnešní marketingovou realitu, změnil 4P na komponenty jako lidé, procesy, programy a výkony, toto pojetí odráží tzv. holistický marketing.¹

Komponent lidé reprezentují interní marketing a skutečnosti, že marketing je tak dobrý jako lidé uvnitř organizace. Patří sem nejen zaměstnanci, ale i zákazníci, kteří musí být chápani jako lidé nejen tehdy, kdy nakupují a spotřebovávají výrobky a služby.

Procesy zahrnují optimální a správné nastavení procesů řídicích aktivit a programů, které firmu vedou ke kreativě tvořit nové výrobky, služby a marketingové aktivity.

Programy jsou to všechny aktivity firmy, které směřují ke spotřebitelům, obsahují 4P (produkt, cenu, komunikaci a distribuci). (Kotler a Keller, 2013, s. 55)

2.6.1 Produkt, služba

Poskytování zdravotní péče se řadí mezi služby, která nám v 4P modelu zastupují produkt. Služby mají specifické charakteristiky, které se odlišují od výrobků.

- 1) Nehmatatelnost představuje absenci hmotného charakteru služby (není možné si na ni sáhnout), zákazníci dost často hodnotí kvalitu služby podle místa a zaměstnanců

¹ Holistický marketing-je založen na vývoji, designu, a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti. Jinými slovy v marketingu záleží na všem.

poskytujících služby. Významnou roli zde hraje značka, která zhmotňuje službu zákazníkovi a zákazník službu podle ní hodnotí.

- 2) Neoddělitelnost vyjadřuje, že produkce služby probíhá za účasti zákazníka i poskytovatele a většinou nelze službu poskytnout bez účasti obou subjektů.
- 3) Proměnlivost značí, že každá služba je způsobena podílem lidské práce a konkrétního poskytovatele, je tedy pokaždé jiná. Snižování proměnlivosti lze zajistit školením zaměstnanců, standardizací postupů a monitoringem spokojenosti zákazníků.
- 4) Pomíjivost vyplývá z podstaty, že služby nelze skladovat jako hmotné výrobky. Nespotřebované služby mají za důsledek finančních ztráty, které lze eliminovat např. snížením zaměstnanců nebo propadnutím rezervačního poplatku aj.

Veřejné služby, nacházející se v neziskovém sektoru, se v některých případech liší od tržních a to např. v omezeném výběru poskytovatelů. (Paulovčáková, 2015, s. 186)

2.6.2 Cena

Cena je částka, za kterou jsou výrobek nebo služby nabízeny na trhu, vyjadřuje hodnotu, kterou musí spotřebitel vynaložit, výměnou za užitek, který nákupem výrobků získá. Každá služba něco stojí a vždy někde musí být plátce, většinou se jedná o dárce nebo si malou část zákazníci doplácí sami. Veřejné služby mají cenu dotovanou částečně nebo celkově např. pojišťovny. Význam pro stanovení ceny má i hodnota produktu pro klienta a cena by v zásadě neměla být menší než celkové náklady za daný produkt. Dále také cena signalizuje zákazníkovi kvalitu, kterou pravděpodobně obdrží. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 88)

Cena je ovlivňována řadou faktorů: situování služby, cíle, konkurence, druhem a kapacitou služby, poptávkou, náklady nebo společenskými zdroji či ekonomickými podmínkami.

Metoda oceňování závisí na cílech dané organizace, mezi základní cenové strategie se řadí:

- Přežití v nepříznivých podmínkách.
- Maximalizace zisku.
- Maximalizace prodeje.
- Prestiž, kdy podnik využívá cenu k výjimečné pozici na trhu (luxusní zboží).
- Návratnost investic.

(Payne, 1996, s. 144)

2.6.3 Marketingová komunikace

Komunikací v marketingové úrovni je zajištěno umístění služby zákazníkům a klíčovými tržbami. Propagace samotné služby přispívá k její hmatatelnosti a spotřebitelé se lépe orientují na trhu a mohou celkovou nabídku služeb hodnotit.

Mezi prvky komunikačního mixu podle Paynea patří např. reklama, osobní prodej, podpora prodeje, styk s veřejností, ústní podání a přímá rozesílka. Každá ze služeb řeší otázku, které z těchto komunikačních medií bude právě nejlépe propagovat danou službu a jaký nejpříznivější dojem dokážeme na cílovou skupinu přenést.

Komunikaci služeb lze rozdělit do jednotlivých kroků:

1. Identifikace cílové skupiny.
2. Stanovení cílů propagace např. podpořit umístění, vyvinout a posílit značku a image, informovat zákazníky nebo nabízenou službu zákazníkům připomínat.
3. Příprava samotného sdělení, které je charakterově závislé na tom, jak dalece jsou služby na trhu známy a jak je spotřebitelé vnímají. Sdělení je tvořeno otázkami: „co chceme říct, jakou má mít sdělení strukturu, jakým stylem bude sdělení prezentováno a kdo bude tvůrcem sdělení.“
4. Výběr komunikačního mixu zahrnuje především výběr vhodných komunikačních nástrojů např. osobní komunikace (např. podpora prodeje, prodejní činnost nebo přímý marketing) a neosobní komunikace (technika masové komunikace, reklama inzerce, letáky, internet). (Payne, 1996, s. 156-158)

Komunikační mix je v mnoha směrech ovlivňován důležitými faktory, zda je služba v ziskovém či neziskovém sektoru, zda existují omezení profesní, konkurenční, geografická nebo zvyklostní. Dále také závisí na znalostech a zkušenostech manažerů.

Osobní komunikace

Podpora prodeje zahrnuje zvýhodňující programy pro věrné zákazníky, propagační materiály: brožury, informační letáky. Zaměření je na 3 cílové skupiny: zákazníci, prostředníci a prodejní síly.

Osobní prodej ve smyslu přesvědčit zákazníka k využití naší služby je v mnoha odvětvích služeb nejvýznamnějším nástrojem komunikačního mixu, jeho největší výhodou je samotný osobní kontakt se zákazníkem, působením lidského faktoru a posílení vztahů a získání důvěry zákazníků. (Vašítková 2014, s. 135)

Public relations

Public relations neboli práce s veřejností zahrnuje systematickou péči o vztahy s veřejností, úkoly společenské, kulturní politické i hospodářské a mimo jiné i budování značky organizace. Jedná se o všechny aktivity, které organizace pořádá, pro svou dobrou pověst.

Aktivity Šedivý a Medlíková (2017, s. 57) shrnuli do následujících oblastí:

- Posilování firemní kultury a image organizace.
- Provoz web. stránek.
- Vydávání tištěných materiálů.
- Pořádání akcí: dny otevření dveří, přednášky, účasti na výstavách, exkurze, charitativní akce a další.
- Komunikace s důležitými partnery a subjekty.
- Komunikace s médii: interview, tiskové konference.

(Šedivý a Medlíková, 2017. s. 57)

Důležitými pojmy, v oblasti vztahů s veřejností jsou také sponzoring a lobbying. Sponzoring je zdrojové zajišťování např. kulturních nebo humanitárních akcí, lobbying znamená zastoupení organizace v oblastech legislativních a zákonodárných vyjednávání s cílem získávat a předávat organizaci informace. (Vašítková, 2014, s. 138)

Neosobní komunikace

Reklama má hlavním úkolem dostat službu do podvědomí zákazníků a odlišit službu od ostatních nabídek. Za hlavní reklamní media jde považovat televizi, radia, denní tisk, časopisy, přímou rozesílku, plakáty aj. Výběr vhodných medií představuje základní předpoklady pro dosažení efektivní návratnosti vložených prostředků. Určení rozpočtu reklamy metodou „cílů a úkolů“ vyžaduje definování cíle a úkolů reklamy vč. všech předpokládaných nákladů, poté teprve stanovení rozpočtu. Nutné je však sledovat vzájemný poměr přínosů a nákladů. (Payne, 1996, s. 156-163)

Direct marketing

Přímý marketing je druh marketingu, který funguje na přímé komunikaci mezi zákazníkem a prodávajícím. Nástrojem je reklama, která je zprostředkována poštou, telefonem, televizí nebo rozhlasovým rádiem či novinami. (Vašítková, 2014, s. 138-139)

2.6.4 Distribuce

Distribuce přímo souvisí s místním umístěním služby a zprostředkováním služby zákazníkům např. zda nabízet přímo nebo přes prostředníka. Samotná služba se někdy neobejde bez pohybu hmotných prvků, které jsou její součástí např. zdravotní sestry potřebují k ošetřování zdravotnický materiál, který musí být obstarán, někde skladován atd. (Vašítková, 2014, s. 22)

Šedivý s Medlíkovou se zamýšlí nad 3 základními možnostmi distribuce: zákazník musí za vámi do provozovny, výrobek nebo služba přichází k zákazníkům, nebo je výrobek či služba v neosobním kontaktu se zákazníkem např e-learning. (Šedivý a Medlíková, 2017 s. 89)

Podle Hilla by kromě prvků jako jsou produkt/ služba, cena, distribuce a marketingová komunikace mělo být zahrnuto navíc marketingové prostředí, lidé a procesy. Jedná se o marketingový mix zaměřený přímo na služby.

Marketingové prostředí pomáhá zhmotnit službu, může mít mnoho forem, od vlastní budovy až po informační letáky týkající se poskytujících služeb. Dále sem také spadá oblečení, které nosí personál služeb, jenž může o kvalitě služby mnohé vypovídat.

Lidé, zaměstnanci, představují interakci mezi službou a samotnými zákazníky. Zaměstnanci mají přímý vliv na kvalitu služby, a proto by mělo být pečlivě dbáno na jejich výběr, vzdělávání a motivaci. Opačným hlediskem jsou zákazníci, kteří do této kategorie spadají rovněž a jejich zpětná vazba je, co se týče kvality služby, nepostradatelná. Rovněž by měly pravidla platit i pro zákazníky.

Zaměření se na **procesy** by mělo zefektivnit poskytování služeb a činit je pro zákazníka příjemnějším. Např. Je nutné provádět analýzu procesů poskytování služeb, vytvářet schémata a zjednodušovat je. (Hill, 2013 s. 125)

2.7 Stanovení marketingové strategie

K dosažení zvolených cílů si organizace volí strategie. Strategie organizace se skládá z marketingové strategie a strategie technologie a nákupu, širší pojem je obchodní plán organizace. Marketingová strategie je jednou z položek strategického marketingového plánování, která stanovuje marketingový proces, jak být na trhu úspěšný, odlišný a atraktivní pro zákazníky současné, případně zákazníkы/ klienty potenciaální. (Hill, 2013, s. 8)

Existuje celá řada marketingových strategií. Cíle, které organizace stanoví, vyplývají z jejího účelu. Efektivní strategie umožňuje organizacím využívat zdroje a schopnosti své organizace k využívání příležitostí a omezování hrozeb ve vnějším prostředí. (Henry, 2018, s. 9)

Strategie se mohou orientovat podle Barčíka dvěma směry:

1. Strategie zaměřená na trh
2. Strategie zaměřené na konkurenci

(Barčík, 2013, s. 56)

Kotler rozlišuje marketingové strategie:

- Strategie tržního vůdce (udržení nebo zvýšení tržního podílu)
- Strategie tržního vyzývatele (snížení cen, zvyšování jakosti zboží, inovace tj. přímý útok na vůdce trhu)
- Strategie následovatel (podobná segmentace vůdce)
- Strategie obsazování tržních výklenků (malá profitabilita, vhodné pro malé podniky s úzkou specializací)

(Kotler a Keller, 2014, s. 335-344)

2.7.1 Strategie k dosažení konkurenční výhody

Základním kamenem této strategie je zjištění informací/ činností, díky kterým má zařízení konkurenční výhodu. Podle pana Portera jsou konkurenční strategie členěny jako:

1. Výhoda nižších celkových nákladů, využívá se za předpokladu, že organizace má regionální nejlépe celostátní působnost, rizikem je zhoršení kvality služeb.
2. Diferenciace, snaha o zvýšení hodnoty poskytující služby ve vztahu k ceně i užítku pro zákazníka např. zavedení služby nové, doplňkové nebo zjednodušeným přístupem ke službě např. internetová rezervace atd. Finálně je nabízen produkt s lepšími vlastnostmi.
3. Specializace =Focuse, zaměření se na menší tržní segmenty, uspoření nákladů z lépe diferenciované služby, riziko je v úzké specializaci na trh, který když sníží poptávku, organizace nemá možnost nabízet jiným trhům a sníží se jí příjmy.

Dále také mohou existovat hybridní strategie, kdy dochází například ke spojení diferenciací a strategie nízkých nákladů. (Henry 2018, s.143-154)

2.7.2 Strategie růstu organizace

Analýza růstu organizace je prováděna rozbohem 2 růstových prvků, kterou se zabývá Ansoffova matice neboli matice výrobek-trh.

1. analýzou rozvoje trhu
2. analýzou rozvoje produktu

Strategie tržní penetrace vyjadřuje průnik na trh a dosažení růstu se provádí tím, že se organizace snaží prorazit na současném trhu, tj. podpora častější spotřeby stávajícího produktu mezi současnými spotřebiteli např. věrností slevy, snížení ceny, zvětšení balení a další.

Strategie rozvoje trhu, organizace se snaží se svými stávajícími produkty/ službami proniknout na geograficky trhy nové.

Strategie rozvoje produktu, organizace nabízí nové typy služeb/ produktů na současných trzích. Např. poskytování nové léčebné procedury ve zdravotnickém zařízení.

Strategie diverzifikace znamená rozvoj organizace vývojem nových produktů i hledáním nových trhů, které nesouvisí s dosavadní činností. (Vašítková, 2014, s. 53)

2.7.3 Strategie zaměřená na růst portfolia

Většina organizací poskytuje na trhu různé druhy služeb, tj. sortiment nebo portfolio služeb různým tržním segmentům zákazníků. Manažeři by měli dobře znát ziskovost každé služby ve svém portfoliu (zisk= příjmy – náklady z poskytnutí služby), a podíl na celkové ziskovosti organizace. Metoda ABC vychází ze skutečnosti, že ne všechny služby, které zařízení nabízí, přináší stejné příjmy nebo čistý zisk.

Služby jsou rozděleny do 3 skupin, přednost v rozvoji mají služby typu A.

- Služby A= 60 %-80 % příjmů, velmi důležité služby, počet těchto služeb je nejnižší a tvoří 10-15 % portfolia.
- Služby B= 15-20 % příjmů, důležité služby, podíle je 15-20 % v portfoliu.
- Služby C= 10-15 % příjmů, nejméně důležité, podíl může dosáhnout až 60-80 % portfolia.

2.7.4 Strategie positioningu

Positioning znamená odlišení stávající nabídky služeb organizace od nabídky konkurence, dále také organizace poskytující služby umísťuje své produkty na tržní segmenty a mezi

produkty konkurence. Zvažuje se výška ceny, způsob distribuce a komunikace se zákazníkem. Vlastnosti služeb se oceňují kvalitou a cenou, pomocí těchto dvou dimenzí lze vytvořit poziční mapu, kde jednotlivé body pomyslné diagonály představují poziční strategie.

Správné umístění služby na trh = positioning podle Vašíkové

- Provedení SWOT analýzy
- Zhodnocení možností představení služby na trhu
- Výběr nejlepší možnosti odpovídající image a představám organizace
- Sestavení plánu marketingového mixu odpovídající tomu, jak chce firma službu představit vybranému segmentu zákazníků. (Vašíková, 2014, s. 54-56)

Formulace strategie positioningu dle Paulovčákové

- Identifikace konkurentů
- Zhodnocení vztahů zákazníků ke konkurenci
- Určení pozice konkurentů
- Analýza preferencí zákazníků
- Rozhodnutí o positioningu
- Realizace
- Monitorování positioningu (Paulovčáková, 2015, s. 136)

2.8 Realizace a kontrola strategie

Realizace strategie je řízena pomocí aktivit operativního managementu. Jeho cílem je zabezpečit efektivní a plynulý běh procesů k naplnění strategie. Spadá sem opatření taktických a operativních plánů, zabezpečení provozních faktorů, koordinace procesů a zjištění odchylek, reportig o průběhu a výsledcích provozního procesu. (Fotr a kol., 2012, s. 28)

Kontrolní systém vyžaduje podle Vašíkové (2014 s. 57)

- stanovení cílů a standardů očekávaných výkonů
- měření a hodnocení skutečných výkonů
- (pokud je to nutné) realizace korektivních opatření

Fotr kontrolu popisuje jako komplex. Zda má být strategie úspěšná, musí se hodnotit podle systému hodnocení a přispívat ke zlepšování strategického řízení firmy. Strategie by měla být flexibilní a měla by umět reagovat na změny z těchto důvodů:

- strategie stárne a přestává platit v aktuálním čase
- interní prostředí org. je dynamické a firma by měla podchytit vývoj
- vývoj externího prostředí se může odchylovat od predikcí
- chybná strategická rozhodnutí mohou mít nenávratný dopad na firmu
- management se může kvalifikovaně rozhodnout (Fotr a kol., 2012 s. 222-247)

Kontrolní činnosti jsou v průběhu strategického řízení zaměřeny na porovnání aktuálních výsledků s výsledky očekávanými v příslušných plánovacích dokumentech.

2.8.1 Hodnocení strategie

- posouzení efektivnosti strategie: náročnost na zdroje vzhledem k plánu
- stanovení standardů výkonnosti a měření: týká se celé organizace vč. podnikatelských jednotek nebo funkčních oblastí
- monitorování implementace zvolené strategie: spadá sem realizace strategických operací
- iniciace korekčních opatření: ty zajišťují soulad mezi formulacemi a implementacemi strategie
- hodnocení omezujících podmínek: z nichž aktuální strategie vychází
 - reakce konkurence
 - nové impulsy
 - nová rizika

Efektivnost

Hodnocení efektivnosti je složeno z 5 aspektů a to využití zdrojů (personál, hmotné zdroje), dosažení cílů, zkoumání interní funkce, účastníci procesů (stakeholdři) a změny prostředí.

Výkonost

Porovnání výstupů procesů s použitými zdroji (vstupy), k výkonosti se stanovují ukazatelé, vztažené ke klíčovým indikátorům např. produktivita práce. Spadá sem také měření výkonosti manažerů, nástrojem této kontroly je audit řízení procesů nebo organizace (externí nebo interní). Principem hodnocení a měření výkonosti je v dnešní době jsou nejvíce využívány kvantitativní a kvalitativní kritéria.

Kvantitativní kritéria jsou zaměřena na srovnání výkonnosti z časového hlediska nebo benchmarking tzn. srovnání výkonnosti s konkurencí, dále srovnání s oborovými průměry.

Kvalitativní kritéria se odvíjí od dostatečné pružnosti strategie a reakcí na nespojitě změny managementu organizace. Celkově výkonost je v 21. století závislá na rozvíjení efektivního marketingu, zabezpečení srovnatelné nabídky s konkurenčními subjekty a neustálém nalézání konkurenčních výhod ve smyslu inovací s uspokojením nové potřeby zákazníků.

Úspěšné kontrolní procesy jsou charakteristické těmito body:

- integrace s plánováním
- flexibilita
- přesnost
- pravidelnost a objektivnost

2.8.2 Realizace korekčních opatření

Pokud jsou zjištěny nepřipustné odchylky od strategického plánu přesněji od plánovaných výstupů, jsou navrženy nápravná opatření. Může se jednat o změny dílčí, které nejsou ve vztahu ke strategii tak výrazné, např. sem patří drobné organizační změny, dílčí změny procesů. Nebo změny zásadnější, např. přechod na jinou strategii v krajní situaci až revize strategických cílů a poslání. Smyslem a výstupem korekčních opatření je zlepšení konkurenční pozice firmy v reakci na poznané změny v okolí nebo při neefektivním naplňování cílů dané organizace.

2.8.3 Controlling

Soubor vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají k dosažení podnikových cílů. Včas odhalují hrozby a vyžadují přijmout příslušná opatření. Koordinují se finanční a informační toky. Rozlišujeme strategický controlling, který je spíše zaměřen na naplňování strategických cílů s vývojem rizik a jeho vliv na strategii, a operativní controlling má za úkol podporu plnění cílů operativních plánů s pohledem na interní procesy.

Závěrečné shrnutí kontrolní činnosti v sobě zahrnuje v zásadě 3 základní aktivity:

1. Prověřování podkladů použitých pro zpracování strategického plánu.
2. Srovnávání očekávaných výstupů strategického plánu se skutečností.
3. Specifikace korekčních akcí, které vrátí strategii do plánovaných rozmezí.

(Fotr a kol., 2012, s. 222-247)

3 NEZISKOVÁ ORGANIZACE

Nezisková organizace znamená, že cílem organizace není primárně zisk, ale zprostředkovávat veřejnosti ve většině případů veřejnou službou za účelem užítku. Případně vyprodukovaný zisk musí organizace využít k hlavní činnosti, která je daná posláním.

Zákon o dani z příjmu definuje neziskovou organizaci jako právnickou osobu, která nebyla zřízená za účelem podnikání, jsou zakládány zřizovací nebo zakládací listinou, kde je podrobně popsáno poslání organizace.

Základním model trhu neziskové organizace je složen ze 3 subjektů, které vystupují na trhu neziskových organizací:

1. Poskytovatel je zastoupen neziskovou organizací, která nejčastěji nabízí veřejné služby např. v oblasti péče o zdraví: zdravotnictví, sociální služby nebo charity.
2. Klienti jsou uživatelé daných služeb např. pacienti.
3. Dárci (donátoři) jsou subjekt, který dobrovolně vstupuje na tento trh a poskytují finanční či naturální prostředky k fungování dané organizace

Pojem „*stakeholdři*“ vyjadřuje všechny zainteresované osoby, které se podílely na zajištění zdrojů pro organizaci.

3.1 Specifika marketingu neziskové organizace

Marketing se v neziskovém sektoru zaměřuje na upevnění značky a image organizace.

Největší rozdíl mezi neziskovým sektorem a sektorem podnikatelským a státní správy je pravděpodobně ve zdroji financování. Podniky jsou financovány především z prodeje, neziskový sektor je financován z neveřejných zdrojů a veřejné správy. Dále se také neziskové organizace soustředí spíše na náklady než zisky. Neziskové organizace by měly mít personálního řízení takové, aby dosahovaly stanovených cílů, specifický problém je práce s dobrovolníky, kteří do organizace přichází dobrovolně přispět svou prací a pomoci druhým bez nároku na peněžní odměnu, v podnikatelském sektoru dobrovolnictví běžné není.

(Vašítková, 2014, s. 221-222)

3.1.1 Neziskový marketing a sociální marketing

Sociální marketing je podle Kotlera definován jako marketing myšlenek, které přinášejí užitek nejen jednotlivcům, ale i společnosti jako celku, strategie využívající marketingových

principů a technik na podporu změn chování cílových skupin s cílem zlepšení společnosti a budování trhů výrobků a služeb. Sociální marketing neobsáhne všechny činnosti, které neziskové organizace realizují, nelze tudíž tyto dva pojmy zaměňovat. Neziskové organizace sice uplatňují oba typy marketingu, avšak sociální marketing je často uplatňován organizacemi působící v tržním ziskovém sektoru, protože je to v souladu s požadavky jejich zákazníků.

3.1.2 Neziskové organizace a nové trendy

Vedle pojmů jako je značka a image neziskových organizací se v neposlední řadě začíná čím dál více hovořit o spojení neziskových organizací s aktuálními trendy a trendy novými. Trend představuje jakýsi směr ve vývoji společnosti. Nezisková organizace může trendy sledovat či přejímat, ale především na ně reagovat svou nabídkou služeb a projektů. Trendy se tvoří díky dírám na trhu, jednotlivci nebo organizace vytvoří nabídku uspokojující potřeby trhu. Když se trend uchytí, vytvoří se prostor pro konkurenci. Z dlouhodobějšího hlediska trendy přinášejí zisk a prosperitu. Nezisková oblast má například aktuální trend sociální podnikání, to znamená, že poptávkou je potřeba zapojit postiženého do pracovního procesu a dát mu možnost práce. Tento trend je v dnešní době tolik významný, že je podporován veřejnými granty a dotacemi. Tvorba nových trendů je primárně založená na slabé místa cílové skupiny nebo na zaměření se cílové skupiny zákazníků nových. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 131-132)

3.2 Příspěvková organizace

Do neziskových organizací zabývající se o péči o zdraví patří tzv. *příspěvková organizace*. Jsou zakládány zřizovací listinou a jsou vždy vedeny jako právnická osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku. Zřizovatelé jmenují a odvolávají ředitele.

Existují dvě formy příspěvkových organizací:

1. Příspěvkové organizace státní
2. Příspěvkové organizace územních samosprávních celků

Příspěvkové organizace státu peněžní prostředky získávají z hlavní činnosti a ze státního rozpočtu v rámci finančních vztahů stanovenými zřizovatelem podle zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech. Příspěvkové organizace územních samosprávních celků např. krajů a obcí jsou financovány z rozpočtu zřizovatele formou příspěvku nebo odvodu. Jsou

zřízeny územně samosprávným celkem na základě zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ve znění pozdějších předpisů.

Účetnictví je řízeno zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a dále vyhláškou MF ČR č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona, v aktuálním znění a v souladu s Českými účetními standardy, směrná účtová osnova je odlišná od podnikatelských subjektů.

Souhrnně příspěvkové organizace získávají peněžní prostředky z vlastní činnosti, peněžních darů a část výnosů je tvořena **dotacemi ve formě příspěvků na provoz** od svého zřizovatele př. obec, kraj a stát, které se mohou použít na pokrytí nákladů spojených s hlavní činností. Příspěvkové organizace mohou hospodařit s penězi ze státního rozpočtu, zahraničních fondů formou dotací a grantů.

Každá příspěvková organizace má rozděleno hospodaření do několika fondů:

- Rezervní fond
- Investiční fond
- Fond odměn
- Fond kulturních a sociálních potřeb.

Vždy je nutné dbát na rozlišení investičních a provozních prostředků a také hlavní a doplňkové činnosti. Pokud příspěvková organizace vytváří ve své doplňkové činnosti zisk, může jej po zdanění použít jen ve prospěch své hlavní činnosti. Vedlejší činnost nesmí být ztrátová a k výdajům na tuto činnost nesmí být použity prostředky zřizovatele a veřejné prostředky.

Šedivý (2013, s. 46) zmiňuje souhrn, jak neziskové organizace získávají zdroje:

- Příjmy z prodeje služeb a výrobků
- Individuální dárci, dobrovolníci a firemní dárci.
- Veřejné zdroje (ministerstva, kraje).
- Nadace, nadační fondy.
- Ostatní subjekty (ambasády, zahraniční organizace).

3.3 Fundraising neziskových organizací

„Fundraising je souborem činností zaměřených na zdrojové zjištění neziskových organizací založených za účelem konkrétního poslání.“ (Broukal, 2013, s.15)

Šedivý a Medlíková tvrdí, že fundraising se netýká pouze peněz, ale spadá sem získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků a také získávání dalších příznivců a dobrovolníků. (Šedivý a Medlíková, 2017 s. 71)

Neziskový sektor hospodářství je souborem fundraisingových aktivit, které se uskutečňují s primárním cílem dosáhnout přímého užitku většinou charakteru veřejné služby. Dále můžeme neziskový sektor rozčlenit na:

- Neziskový veřejný sektor př. příspěvkové organizace
- Neziskový soukromý sektor př. občanská sdružení, nadace a nadační fondy
- Sektor domácností

Neziskový veřejný sektor je primárně financován svými zřizovateli, čerpat finance pouze z rozpočtu zřizovatele je ale například pro příspěvkové organizace ekonomicky neefektivní. Fundraising je významnou složkou činností neziskových organizací veřejného sektoru, nikoliv však hlavní složkou, jak je tomu v soukromém sektoru. (Broukal, 2013, s. 15-16)

Celkově fundraising je vnímán jako průběžná plánovaná činnost naplňující ekonomicko-finanční strategii neziskové organizace s cílem zajištění potřebných zdrojů. Jednou z základních podmínek úspěšného fungování neziskové organizace je vícezdrojové financování, aby nebyla závislá pouze na jednom z nich, jeden vždy bývá většinou dominantní. (Šedivý a Medlíková, 2017 s. 71)

3.3.1 Zdroje fundraisingu

Zdroje lze rozdělit na finanční a nefinanční. Nefinanční hmotné zdroje představují věcnou hodnotu. Příkladem může být stavební firma, která může poskytnout stavební materiál, cihly. Dále také barterový obchod, tj. obchodní činnost, kdy dochází ke směně zboží za zboží (službu). Další varianty nehmotných zdrojů jsou například ve formách práv, informací, práce anebo služby. (Broukal, 2013 s 15-16, 32-37)

Dále se nabízí otázka, kde všude tyto zdroje fundraiser může nacházet. Hledá ve veřejných institucích (ministerstva, úřady velvyslanectví), v nadacích, u fyzických osob, firem nebo klienti, kteří využívají služby organizace.

Zdroje se získávají různými způsoby, a to veřejnými sbírkami, benefičními akcemi, vytvoření projektu a sepsáním žádosti o grant nebo dotaci, telefonickým oslovením dárce, osobním setkáním, dárcovské DMS, prodej vlastních výrobků, členské příspěvky a jiné.

Pouze úspěšný fundraiser může vybrat vhodný mix metod pro daný zdroj.

(Šedivý a Medlíková, 2017, s. 71-74)

3.3.2 Fundraiser

Personální zajištění fundraisingu zabezpečuje tzv. fundraiser. U menších zařízení se těmito aktivitami zabývá většinou vedení organizace, větší organizace si mohou dovolit specializovaného fundraisera.

Jedná se o osobu, která se profesionálně zabývá fundraisingem. Primárně by se měl řídit etickým kodexem fundraisera. Měl by být osobou společenskou s rysy zdravě extrovertními a asertivními vlastnostmi. Měl by umět otevřeně a upřímně komunikovat s lidmi na všech úrovních, a aktivně prosazovat své cíle, umět vyjádřit a zároveň přijmout kritiku či pochvalu. Neměl by být pasivní s absencí zdravého sebevědomí a usedlým stylem života.

Může být kmenovým zaměstnancem nebo externím specialistou, najatý na zpracování např. projektových žádostí nebo kvůli organizaci benefičních akcí či veřejných sbírek. V ČR převládá zatím interní pojetí práce fundraisera, ten vyhledává grantová schémata a pracuje se sponzory a individuálními dárci. Rizikem, které spojení pozic interního fundraisera a vedoucího pracovníka představuje nesoustředění se ani na jednu roli maximálně. Na druhou stranu externí pracovník má více prostoru, rozsáhlou praxi a vytvořenými kontakty umožňuje přístup k dalším zdrojům. Nevýhodou externího fundraisera může být absence vnitřního vztahu a zápalu pro poslání dané organizace.

Rozhodnutí organizace, zda zdroje může získávat vlastní cestou, nebo její síly pro fundraising jsou nedostačující, by mělo probíhat po pečlivé analýze vnitřních zdrojů, posoudit kvalitu a kapacitu stávajících zaměstnanců, současně je důležité vyhodnotit množství času, které by mělo být věnováno plánování fundraisingových aktivit, administrativou a koordinací s nimi spojenou. (Broukal, 2013, s. 37-39)

3.3.3 Zásady fundraisingu

Neziskové organizace s úspěšným fundraisingem by se měly řídit podle několik zásad.

Ve stručnosti **zásada komplexnosti** říká, že se na fundraising nesmíme dívat pouze jako metodu, ale že je především o lidech a budování vztahu mezi dárcem a obdarovaným. **Zásada začlenění** rozlišuje fundraising pro přežití, fundraising k rozšíření rozvoje neziskových organizací a fundraising k omezení závislosti neziskové organizace na podporovatelích.

Další zásadou je **aktivita**, jde o soubor činností vyžadující neustálou iniciativu v hledání či zkoušení nových metod a postupů, jak motivovat okolí k podpoře. **Zásada strategičnosti** vyplývá ze strategického řízení neziskové organizace. Nejdůležitějším prvkem je tzv. fundraisingový plán, který vytyčuje cíle (opět podmínkou SMARTER), které by měly být v časovém horizontu splněny, jeho součástí je tzv. filozofie zdrojového pokrytí, která nám říká, zda usilovat o zdroje z veřejných rozpočtů nebo zdrojové struktury, jež budou plněny dalšími subjekty či do zdrojové struktury zapojit zisk z vedlejší hospodářské činnosti. Tato rozhodnutí by měla vedení vytvořit nebo přijmout hned při založení zařízení. Dále se volí druh fundraisingové strategie a zpracovává se analýza-poslání, makroprostředí, mikroprostředí, interní analýza neziskové organizace, syntéz a vstupů u přechozích okruhů.

Fundraisingové strategie mohou být:

- Agresivní růstově orientovaná strategie
- Diverzifikační strategie
- Turnaround strategie
- Obranná strategie

Zásadou vzdělávání okolí je zamýšlena komunikace s veřejností, průběžné vysvětlování poslání, činností a motivace neziskové organizace k její realizaci. Zásada pravdivosti nám utváří vztah mezi zařízením a donátory, fundraiser musí říkat jednoznačnou pravdu, ač je někdy kvůli neúspěšným projektům nepříjemná, na které byly vynaloženy prostředky dárců. Důvěryhodnost zařízení je založena na komplexní transparentnosti fungování neziskové organizace. Nejen zařízení, ale i jednotliví podporovatelé by měli znát seznam všech sponzorů zařízení. Na druhou stranu organizace musí respektovat přání dárců, zda mají být uvedeni ve výroční zprávě nebo nikoliv.

Zveřejňování informací finančního rázu se děje prostřednictvím výroční zprávy. Má-li být funkčním nástrojem otevřenosti organizace je nezbytné, aby určujícím impulzem ke zpracování bylo svobodné rozhodnutí fungující jako závazek k okolí, které poskytuje zdroje k naplnění poslání. Pokud má výroční zpráva sloužit jako kvalitní informativní zdroj, musí splňovat pravidelnost zveřejnění tj. časová řada několika let a musí být zveřejněná v předem stanoveném termínu. Informace, které jsou ve veřejné zprávě uvedeny, musí být pravdivé (někdy ověřováno auditem). Měla by obsahovat podstatné informace a zároveň by neměla být nepřehledná.

Dalšími zásadami jsou zásada optimismu, poděkování a výsledku. (Broukal. 2013, s. 47-66)

4 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Marketingová strategie by měla být bezesporu vytvářena každou úspěšnou organizací a je součástí celkové strategie (obchodního plánu). Obecným cílem marketingové strategie je získávání a hledání zákazníků, konkurenční výhody a tím i zvýšení poptávky po dané službě nebo produktu. V konečném důsledku správná a úspěšná strategie může zajistit jedinečnou pozici na trhu.

Marketingová strategie je proces, kde nejprve je třeba si pečlivě rozmyslet poslání, co konkrétně chce daná organizace obstarávat pro své zákazníky a jaké jsou v této perspektivě výhledy na budoucnost jinými slovy vize. Dále je třeba zanalyzovat prostředí, které výrazně ovlivňuje trh i organizaci jako celek: vnější prostředí a okolní vlivy, konkurenci a konkurenční výhody/hrozby a také vnitřní funkci celého zařízení. Snad nejdůležitějším krokem marketingové strategie je si stanovit správně a optimálně marketingové cíle, které se stanovují podle několika kritérií. Následuje identifikace cílového trhu (zákazníků), kde bude organizace svoje služby nabízet, pomocí segmentace, targetingu a poté positioningu. Jakmile je známo, komu je možné dané služby nabízet, musí daná organizace vědět konkrétně jaký produkt, za jakou cenu a jakou formou distribuce bude produkt nabízet zákazníkům. Důležitou částí je zde i jakou cestou komunikace bude zákazníky oslovovat a poskytovat jim informace o produktu. Celkové označení pro tento proces je analýza marketingového mixu.

Po pečlivém zanalyzování předešlých kroků je zvolena marketingová strategie, která může být zaměřená na trh (zákazníky) nebo orientována vůči konkurenci. Marketingová strategie může být strategií tržního vůdce, následovatele, vyzývatele nebo obsazování tržních výklenků. Další jsou strategie dosažení konkurenční výhody, růst organizace a jejího nabízeného portfolia nebo se může zaměřovat na positioning značky. Každá organizace volí strategii podle jejího primárního cíle.

Finální částí marketingového strategického plánování je implementace a kontrola strategie. Realizace strategie je řízena systémem operativního a taktického managementu. Kontrola je průběžná nebo závěrečná, kde se zkoumá, zda byla strategie efektivně naplněna a zda výkonnostně odpovídá plánům. Při nedodržení plánu se přistupuje ke korekčním opatřením.

Závěr teoretické části je doplněn kapitolou Neziskové organizace a jejich fundraising, popisuje základní informace, které pomůžou k ucelení problematiky Marketingové strategie příspěvkové organizace Dětské léčebny Křetín, která je dále rozpracována v analytické a projektové části diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

5.1 Základní údaje Dětské léčebny Křetín

Jihomoravské dětské léčebny, příspěvková organizace

Křetín 12, 679 62 Křetín

IČ 0038676

Telefon: 516 470 000, 516 470 623

Fax: 516 470 446

www.detskelecebny.cz

5.1.1 Jihomoravské dětské léčebny p.o.

Příspěvková organizace Jihomoravské dětské léčebny vznikly sloučením v roce 2010 tří dětských léčeben. Zřizovatelem je Jihomoravský kraj, zahrnují 3 léčebné ústavy, každý se specializuje na různé typy dětských onemocnění a poruch.

1. Dětská léčebna Křetín
2. Dětská léčebna pohybových poruch Boskovice
3. Dětská léčebna se speleoterapií Ostrov u Macochy

Hlavní činnost dle zřizovacích listin k 31.12.2018

- Ambulantní a lůžková péče dětem (preventivní, diagnostická, léčebná, léčebně-rehabilitační a ošetrovatelská), sociálně právní ochrana dětí.
- Činnost zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc byla ukončena v červenci 2019.

Doplňková činnost dle zřizovací listiny

- Hostinská činnost, mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení vč. lektorské činnosti.
- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovních činností.
- Poskytování služeb osobního charakteru a pro osobní hygienu.
- Výroba, obchod a služby jinde nezařazené.

Diplomová práce se zaměřuje na jedno z těchto zařízení, a to Dětskou léčebnu Křetín. Zařízení je určeno dětem od 2 do 18 let. Do léčebny jsou přijímány děti z celé České republiky na doporučení pediatrických lékařů a pobyty jsou hrazeny ze zdravotního pojištění.

5.2 Analýza makroprostředí - PEST analýza

PEST analýza zkoumá vnější prostředí, které obklopuje a ovlivňuje Jihomoravské dětské léčebny, konkrétně pracoviště Dětskou léčebnu Křetín.

5.2.1 Analýza politicko-právního prostředí

Hlavní legislativní úpravy České republiky:

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

Příspěvková organizace DL Křetín, která je založena za účelem poskytování zdravotních služeb, se řídí platnými zákony, vyhláškami a nařízeními. Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách.

Příspěvkové organizace územních samosprávních celků jsou zakládány podle **zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.**

- ➔ § 27 Příspěvková organizace územních samosprávních celků. Zřizovatel DL Křetín, Jihomoravský kraj
 - vydal zřizovací listinu,
 - kontroluje hospodaření organizace,
 - požádal o zapsání příspěvkové organizace do obchodního rejstříku.

- ➔ § 28 Finanční hospodaření příspěvkových organizací stanovuje, že příspěvková organizace hospodaří
 - s penězi získanými z rozpočtu svého zřizovatele (Jihomoravský kraj),
 - s prostředky získanými svojí vlastní činností.

Pokud příspěvková organizace vytváří ve své doplňkové činnosti zisk, může jej použít jen ve prospěch své hlavní činnosti; zřizovatel může organizaci povolit jiné využití tohoto zdroje.

Dále hospodaří:

- s prostředky svých fondů, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí,
- s dotacemi na úhradu provozních výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu Evropské unie, včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů,
- s dotacemi na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv na základě kterých jsou České republice svěřeny peněžní prostředky z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce.

➔ § 29 Peněžní fondy příspěvkových organizací

Příspěvková organizace vytváří své peněžní fondy

- a) rezervní fond
- b) investiční fond
- c) fond odměn
- d) fond kulturních a sociálních potřeb

Zůstatky peněžních fondů se po skončení roku převádějí do následujícího roku.

Financování p.o. je dále upraveno zřizovací listinou, interním normativním aktem 36/INA-VOK Zásady vztahů orgánů Jihomoravského kraje k řízení příspěvkových organizací a dalšími. (Zákony pro lidi, © 2020)

48/ 1997 Sb. Zákon o veřejném pojištění

§ 34 Péče v odborných dětských léčebnách a ozdravovnách

- zdravotní péči poskytovanou jako nezbytnou součást léčebného procesu na doporučení ošetřujícího lékaře dětem a mladistvým do 18 let v dětských odborných léčebnách a ozdravovnách hradí zdravotní pojišťovna. Návrh na zdravotní péči v odborných dětských léčebnách a ozdravovnách podává na formuláři zdravotní pojišťovny registrující praktický lékař,
- indikační seznam pro zdravotní péči v odborných dětských léčebnách stanoví Ministerstvo zdravotnictví ČR vyhláškou,

- délka léčebného pobytu v odborných dětských léčebnách se řídí zdravotním stavem nemocných a rozhoduje o ní vedoucí lékař léčebny.
- Dětem od 3 do 15 let zdravotně oslabeným vlivem nepříznivého životního prostředí, dětem se zdravotními problémy spojenými s nesprávným životním stylem a dětem v rekonvalescenci, jejichž zdravotní stav nevyžaduje specializovanou léčbu, se poskytuje na návrh ošetřujícího lékaře s potvrzením revizního lékaře zdravotní pojišťovny.
- Délka pobytu v ozdravovně zpravidla nepřesahuje 21 dnů; delší pobyt je možný pouze se souhlasem revizního lékaře.

Podle zákona o veřejném pojištění je regulována **výše úhrady ale i způsob úhrady zdravotní péče hrazené z veřejného zdravotního pojištění dětským léčebnám.** (Zákony pro lidi, © 2020)

5.2.2 Analýza ekonomického prostředí

Faktory ovlivňující ekonomické prostředí odráží ukazatele HDP, inflace, zaměstnanosti apod. Hrubý domácí produkt byl na konci roku 2018 5 310,3 mld. Kč, pozitivní zprávou celého ekonomického prostředí je, že HDP v průběhu roku 2019 stále stoupalo a pohybovalo se okolo 5 600 mld. Kč. Míra nezaměstnanosti se v roce 2019 pohybovala okolo 2,2 %. Průměrná roční inflace v roce 2019 činila 2,8 %.

Celkové výdaje na zdravotnictví v roce 2018 činily 21 518 mil. Kč ze státních a územních rozpočtů, zdravotní pojišťovny vydaly 295 290 mil Kč.

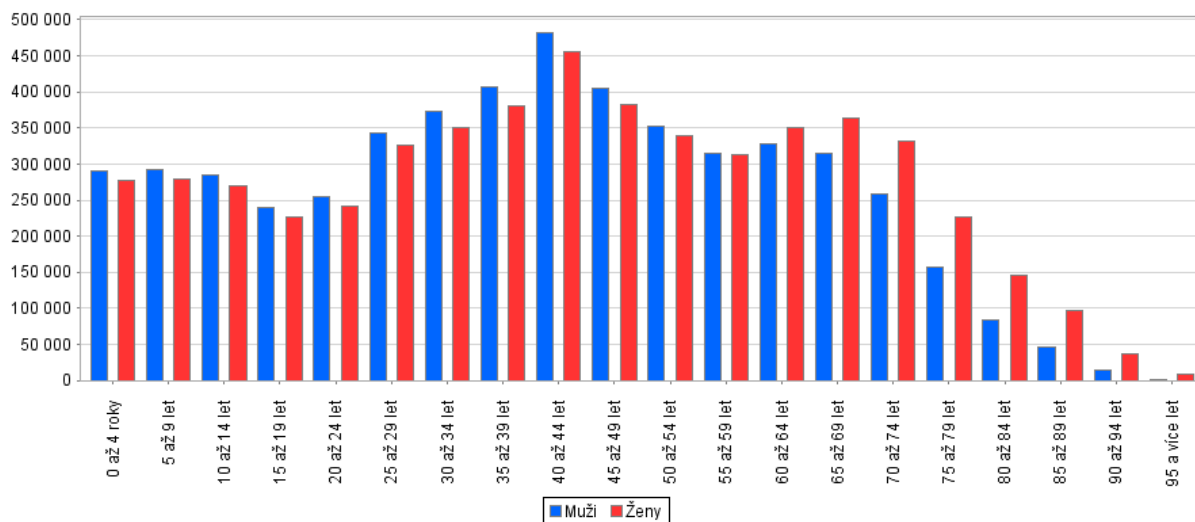
Příspěvkové organizace územních rozpočtů jsou financovány podle zákona č. 250/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Hospodaření příspěvkové organizace se řídí ročním rozpočtem nákladů a výnosů, plánem tvorby a čerpání peněžních fondů, odpisovým plánem a stanoveným objemem prostředků na platy.

Za hlavní zdroje lze považovat tržby od zdravotních pojišťoven a příspěvky od zřizovatele. *(V roce 2018 Jihomoravský kraj přispěl Jihomoravským léčebnám 13 108 000 Kč. Tržby od zdravotních pojišťoven činily 75 509 000 Kč (DL Křetín 26 206 000 Kč.))*

Dalším významným fundraisingem příspěvkových organizací územních samospráv je získávání finančních zdrojů z dotačních programů a grantů Evropské unie, dotací z ministerstev ČR. (ČSÚ, © 2020, MFČR © 2020)

5.2.3 Analýza sociálního a demografického prostředí

Celkový počet obyvatel ČR k 31.12. 2018 činil 10 649 800. Průměrný věk obyvatel byl 42,3 let. Největší početná skupina mužů a žen byli v rozmezí 40-44 let. Na konci roku 2018 populaci České republiky tvořily z 15,9 % děti do 15 let.



Graf 1 Věková struktura obyvatel ČR k 31.12. 2018 (ČSÚ, 2020)

V České republice se k 31.12. 2017 vyskytovalo 118 odborných léčebných ústavů, z toho 35 léčeben pro dlouhodobě nemocné. Lázeňských léčeben bylo evidováno 92. (ČSÚ, © 2020) Celkový přehled odborných lékařských zařízení (Zdravotnická ročenka České republiky 2018, ÚZIS ČR, ©2020) eviduje v roce 2018 jako celkem 120 odborných léčebných ústavů, z toho 8 ostatních odborných dětských léčebných ústavů a 4 ozdravovny.

Sociální prostředí z hlediska

- a) Civilizační choroby - obezity vs. nedostatečné výživy, podvýživy
- b) Respiračních onemocnění - astma

Obézní je podle odborníků čtvrtina českých žen a 22 % mužů, další čtvrtina populace trpí nadváhou. Obezita u českých dětí se podle výsledků studie „Zdraví dětí 2016“ (SZU, © 2016) během dvacetiletého období sledování (1996 – 2016) zvýšila významně, nicméně za posledních pět let (2011-2016) zůstala stabilní a v současnosti se pohybuje kolem 10 %. Největší podíl obézních, a to 18 %, vykazují děti kolem sedmého roku, což je následek změny denního režimu a životního stylu, který souvisí s nástupem do školy.

(Obezita v ČR, © 2020)

Podle Ministerstva zdravotnictví ČR až 1/5 dětí ve věku 11 – 15 let má buď nadváhu, nebo je obézní. *„Českým dětem chybí každodenní pohybová aktivita, což je klíčový aspekt zdravého životního stylu. Děti, i ty mladší pěti let, tráví velké množství času u televizních obrazovek, počítačů, mobilních telefonů nebo tabletů. Nedostatek pohybu způsobuje vážné zdravotní komplikace. Prevence musí začít již v raném věku, aby byla přínosná po celý život,“* uvedl ministr zdravotnictví ČR Adam Vojtěch. Ministerstvo zdravotnictví ČR pracuje na strategii „Zdraví 2020“, která má aktivně podporovat děti v pohybu a zdravém životním stylu. (MZČR, České děti přibírají. Pětina z nich má problém s hmotností, © 2019, Zdravá generace, ©2020)

Nepravidelná a nevyvážená strava hraje významnou roli u zdraví dětí. Podle MZČR existuje poměrně velká skupina dětí, je jich asi šestina, které nesnídají ve všední den. Bezmála polovina českých dětí ve sledovaném věku 11–15 let sní denně alespoň jeden kus ovoce. Ministerstvo zdravotnictví se snaží podporovat zdravé stravování u dětí pomocí programů Škola podporující zdraví a Zdravá školní jídelna. (MZČR, České děti přibírají. Pětina z nich má problém s hmotností, © 2019)

Dalším problémem, který je ve srovnání s obezitou méně rozsáhlý, ale vyskytuje se jsou poruchy příjmu potravy (PPP) v extrému anorexií. V roce 2017 bylo v psychiatrických ambulancích ČR léčeno s touto diagnózou celkem 3731 pacientů, z toho bylo 90 % žen.

Co se týče dětí, nechutenství bývá způsobováno taktéž psychickými příčinami, ale také i gastroenterologickými poruchami.

Vliv znečištěného prostředí stejně jako ve světě také i v ČR postihuje zejména dýchací cesty, respirační onemocnění jsou způsobeny znečištěným ovzduším a velkým množstvím alergenů. Silný imunitní systém funguje jako největší ochrana proti těmto typům onemocnění. Vznikají různé formy plicních infekčních onemocnění akutního či chronického rázu např. ²CHOPN, alergická rýma, ve vyšších stupních astma bronchiale. ³Prevalence astma bronchiale dosahuje úrovně 8 % celkové populace ČR tj. 800 tis. nemocných, 2/3 tvoří ženy a až 220 tis. dětí. Respirační onemocnění je dokonce nejčastějším důvodem hospitalizace v dětském věku. (Zdravotnický deník, © 2019)

² CHOPN= chronická obstrukční plicní nemoc je způsobena omezeným průtokem vzduchu průduškami vlivem dlouhodobějšího zánětu

³ Prevalence= podíl obyvatel trpící danou nemocí v daný čas a lokalitě, nemoc se vyskytuje na daném území trvale

5.2.4 Analýza technologického prostředí

Technologické prostředí je jedno z nejvíce inovativních prostředí dynamicky se vyvíjející. Je ovlivňováno technologickým pokrokem a novými metodami zasahující napříč širokým spektrem všech odvětví České republiky. Technická vybavenost je klíčová pro poskytování kvalitní zdravotní péče.

Co se týče trhu poskytování zdravotní a ošetrovatelské péče v oblastech obezity, astenie, respiračních onemocnění nabízí např. pro zhodnocení tělesných parametrů tělesný analyzátor InBody 370, pomůcky a nástroje pro rehabilitační cvičení a pohybové aktivity jsou využívány např. vířivé koupele, sauny, masážní reflexologické desky StoneBoard. Dále jsou využívány laserová a ultrazvuková terapie, magnetoterapie-Bemmer. Trendem dnešní doby jsou pomůcky pro pohybové aktivity např. přístrojově vybavená posilovací místnosti s gymbally, TRX, bosu a další. V celkovém plánování, ordinování zdravotní a ošetrovatelské péče jsou nápomocny informační systémy (IS), které sdružují data o pacientech, jsou snadno dostupné pro personál a zároveň pod ochranou. IS jsou využívány správou a při řízení organizace, pomáhají např. při zásobování zdravotnickým materiálem, komunikaci s pojišťovnami, dodavateli a dalšími subjekty. (Dětská léčebna Křetín, © 2020)

5.2.5 Shrnutí PEST analýzy

Hlavní výsledky PEST analýzy jsou shrnuty do těchto bodů:

- Poskytování zdravotní péče je řízeno podle Zákona č. 372/2011 Sb. O zdravotních službách.
- Příspěvkové organizace územních samosprávních celků jsou zakládány podle zákona č. 250/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.
 - ➔ § 27 Příspěvková organizace územních samosprávních celků
 - ➔ § 28 Finanční hospodaření příspěvkových organizací
 - ➔ § 29 Peněžní fondy příspěvkových organizací
- Příspěvkové organizace jsou řízeny zákonem 48/ 1997 Sb. Zákon o veřejném pojištění § 34 Péče v odborných dětských léčebnách a ozdravovnách.
- Hlavní finanční zdroje jsou získávány od zdravotních pojišťoven formou příspěvků od zřizovatele, dalšími zdroji mohou být dotační programy a granty Evropské unie, dotace z ministerstev ČR.

- V roce 2018 bylo evidováno 120 odborných léčebných ústavů, z toho:
 - ➔ ostatní odborných dětských léčebných ústavů je 8
 - ➔ ozdravoven je 4
- Česká republika se potýká s nemocemi obezity, astenie, chronickými a dlouhodobými respiračními onemocněními již od dětského věku
 - ➔ více než pětina českých dětí ve věku 11-15 let má buď nadváhu, nebo je obézní,
 - ➔ nejvíce obézních dětí jsou děti ve věku 7 let a dosahují až 18 % obézních dětí, 6 % dospívajících trpí obezitou, více jsou postiženi chlapci než dívky.
 - ➔ Respirační onemocnění je nejčastější příčinou hospitalizace v dětském věku a postihuje až 220 tis. dětí v ČR.
- Incidence obezity a respiračních onemocnění narůstá vlivem nezdravého stylu života, znečištěného ovzduší, ale také zde hrají v menším množství vliv genetické dispozice. Lze předpokládat, že poptávka po léčbě těchto druhů nemocí poroste,
 - ➔ dětské léčebny by měly být významným přínosem pro tuto léčbu a měly by být podporovány všemi způsoby.
- Technická vybavenost zařízení je klíčová pro poskytování kvalitní zdravotní péče. Nabídka trhu je plná materiálů, pomůcek a nástrojů, které usnadňují a zkvalitňují ošetrovatelskou, zdravotní a rehabilitační péči.
 - ➔ Pro léčbu obezity a respiračních onemocnění se využívají cvičební a rehabilitační pomůcky zlehčující a zkvalitňující léčbu. Využívají se tělesné analyzátoři, různé trenažery a posilovací stroje, gymbally, TRX, bosu, vířivé koupele, sauny, masáže desky, bazény, léčebné procedury využívají magnetoterapii, laserovou i ultrazvukovou terapii, Bioptronové lampy, PowerBreathy a existuje mnoho dalších pomůcek a nástrojů, které jsou v dnešní technologicky pokročilé době dostupné.

5.3 Analýza vnějšího mikroprostředí - Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurenčního prostředí DL Křetín je hodnoceno z následujících 5 faktorů

- hrozby vstupů dalších konkurentů na trh
- hrozby substitutů
- vyjednávací síla zákazníků
- vyjednávací síla dodavatelů
- současná konkurence

5.3.1 Hrozba vstupů dalších konkurentů na trh

Vstup nové konkurence na trh je limitován existencí překážek vstupů na trh, tudíž konkurence nemůže vznikat lehce. Založení zdravotního zařízení konkrétně příspěvkové organizace formy dětské léčebny je legislativně a brokaticky náročný proces založený na splnění přísných kritérií, požadavků a podmínek daných státem a zřizovatelem. Dále jsou potřebné velké nákladné investice – investice do kapitálu: zajistit prostory, investice do zařízení, personální zajištění, kde je požadována potřebná kvalifikace pracovníků. Vstup nové konkurence také podléhá vyjednávání se zdravotními pojišťovnami, se kterými ji potřebné nasmolovat platby za poskytnutí péče.

5.3.2 Hrozba substitutů

Za substitut můžeme považovat pouze subjekty, který poskytují srovnatelné služby s léčebnými a rehabilitačními procedurami Dětské léčebny Křetín.

Dětská lázeňská péče v ČR

Nejbližší substitut Dětské léčebny Křetín je lázeňská péče zaměřená na děti, které mají pobyt v lázních jako nezbytnou součást léčebného plánu, s nemocemi: nadváha/obezita, astenie (tj. porucha výživy a přeměny látek), nemoci dýchací soustavy, dále nemoci endokrinní, svalové a kosterní soustavy.

Lázeňská péče, která je taktéž hrazena ze zdravotního pojištění, poskytuje léčebné a rehabilitační procedury v největším množství zejména pohybového ústrojí, děti jsou do lázní přijímány z různých věkových kategorií od 6 měsíců až do 18 let.

Hlavní substituty Dětské léčebny Křetín byl určen podle 2 kritérií:

- ➔ zařízení, která nabízejí léčbu alespoň 3 stejných léčebných indikací jako DL Křetín (tučné zvýraznění)
 - ➔ léčba zprostředkována pro děti
- (informace z veřejných stránkách lázeňských zařízení)

stav ke dni 1.1 2018:

1. Státní léčebné lázně Bludov, s. p. - léčba obezity a pohybového aparátu.
2. Státní léčebné lázně Jánské Lázně, s. p. - Dětské léčebna Vesna léčí nemoci dýchacího ústrojí a pohybového aparátu.
3. Priessnitzovy léčebné lázně a.s. Jeseník - léčba nemocí poruchy výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí a obezity, netuberkulózní. nemoci dýchacího ústrojí a další.
4. AquaKlim, s.r.o. - Sanatoria Klimkovice-léčba obezity, pohybového ústrojí a další.
5. **Léčebné lázně Lázně Kynžvart** - léčba obezity a látkové výměny a žláz s vnitřní sekrecí, pohybového ústrojí a netuberkulózní nemoci dýchacího ústrojí a další.
6. **Schroty léčebné lázně Dolní Lipová** - léčba nemocí poruchy výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí a obezity, netuberkulózní nemoci dýchacího ústrojí a další.
7. Lázně Luhačovice - léčba obezity a nemocí poruchy výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí, nemoci dýchacího ústrojí a další.
8. Lázně Poděbrady - léčí nemoci z poruchy výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí a obezity, pohybové ústrojí a další.
9. Lázně Teplice nad Bečvou a.s. - léčba pohybového ústrojí, obezity a nemocí poruchy výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí a další.

(VZP ČR, Lázně, ozdravovny, dětské léčebny, ©2020)

Asi největším rozdílem mezi lázněmi určenými pro děti a dětskými léčebnami je že, lázeňská péče je poskytována ve velkém rozsahu až masivně, ale zároveň je zajišťována profesionálními odborníky. Dětské léčebny jsou spíše rodinného charakteru, kde se snaží zachovávat individuální přístup, daří se tomu kvůli menší organizační struktuře, také personál má bližší vztah k dětem, protože v léčebnách děti nemají pouze striktní léčebný program, ale funguje tam i složka vychovatelů, kteří dětem vymýšlejí program a zábavu mimo léčebné procedury.

Dětské ozdravovny v ČR

Za další významné substituty lze považovat dětské ozdravovny, hlavním cílem ozdravení je podpořit zdraví dítěte nebo jej navrátit do žádoucí formy slouží dětem od 3 do 15 let:

- zdravotně oslabeným vlivem nepříznivého životního prostředí (v jarním období zvýšené množství pylů, na podzim inverze)
- se zdravotními problémy spojenými s nesprávným životním stylem (některé DO léčí obezitu)
- v rekonvalescenci, jejichž zdravotní stav nevyžaduje léčbu v dětské lázeňské nebo v dětské odborné léčebně.

Délka pobytu zpravidla nepřesahuje 21 dnů a je hrazena zdravotními pojišťovnami.

Můžeme uvést, že se jedná o nižší stupeň léčebného zařízení v srovnání s dětskou léčebnou, která poskytuje komplexnější léčbu pomocí léčebných a rehabilitačních procedur.

(informace z veřejných stránek dětských ozdraven)

1. Dětská ozdravovna Dvůr Králové - Království: ozdravovna určená pro děti s indikacemi:
 - opakovaně nemocné recidivami HCD a DCD (astma bronchiale, pollinosis a alergická onemocnění respiračního traktu, sinusitid chronica, dermorespirační syndrom)
 - nechutenství, astenie, snížená obranyschopnost organismu
 - neurotické potíže, enuresis, vadné držení těla
 - obezita způsobená nepřiměřeným příjmem kalorií,
 - zdravotně oslabené vlivem nepříznivého životního prostředí klimatického a sociálního, spojené s nesprávným životním stylem a děti v rekonvalescenci.
2. Dětská ozdravovna Pec pod Sněžkou: ozdravovna určená pro děti s indikacemi:
 - děti s ohroženým životním prostředím, nesprávným životním stylem nebo nevhodným sociálním prostředím,
 - s opakovanými onemocněními dýchacích cest, alergikům a astmatikům.
3. Dětská ozdravovna Špindlerův Mlýn-Bedřichov
4. Dětská ozdravovna Špindlerův Mlýn-Svatý Petr

(VZP ČR, Lázně, ozdravovny, dětské léčebny, ©2020)

5.3.3 Vyjednávací síla zákazníků

Síla zákazníků ve zdravotním neziskovém sektoru není uplatňována na výšku ceny za poskytování zdravotní péče, poněvadž je cena za klienta s nejvyšší pravděpodobností hrazená zdravotními pojišťovnami.

Zákazník v našem případě pacient (dítě), který nedosahuje plnoletého věku je zastupován svými rodiči příp. opatrovníky z dětských domovů. Záměrem Dětské léčebny Křetín je, aby dítě dostalo maximální péči, aby byla co nejpřínosnější pro jeho zdravotní stav. Celková spokojenost klientů poté odráží image celého zařízení a je jakousi známkou a zárukou kvality poskytující péče. Na druhou stranu pravidla pro léčebný pobyt jsou stanovená pevně: za jakých podmínek a podle jakých kritérií je možné dětem poskytnout plně hrazenou maximální péči, kterou je léčebna schopná z technických i personálních důvodů dát. Hodnocení spokojenosti pacientů funguje jako jeden z indikátorů kvality, pomocí něhož probíhá Systém řízení kvality v celém zařízení DL Křetín.

5.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Za dodavatele jsou považovány všechny společnosti, organizace, subjekty a firmy, které zajišťují dodání zdravotnického materiálu, tak léčebných pomůcek a léků.

Dodavatelská činnost zveřejněné DL Křetín

- Svoz smíšeného komunálního odpadu je řešen způsobem místního zajištění ve Křetíně Technické služby Letovice.
- Praní prádla je zajištěno Coramexport Moravská Třebová, cena je stanovená na kus a na jednotlivý druh prádla.
- Péče o park zajišťuje firma Šarapatka Brno.
- Činnosti kuchyně, úklidu a údržby jsou zajišťovány vlastními pracovníky zařízení.
- Dodávku energií zajišťuje firma Cejiza s.r.o. Brno, dodávku vody Vodárenská a.s. Boskovice.

Dětská léčebna Křetín se snaží zajistit optimální výběr mezi dodavateli, rozhodnutí se uskutečňuje mezi kvalitou, cenou a dostupností dodávaných služeb a zboží. Žádný z dodavatelů nedodává natolik výjimečné a jedinečné zboží tak, aby jej nebylo možné nahradit s vynaložením minimálních nákladů, na druhou stranu DL Křetín nepředstavuje výjimečného odběratele, který by měl možnost diktování podmínek a ceny. (JMK, Zpráva o činnosti příspěvkových organizací 2018, © 2020)

5.3.5 Současná konkurence

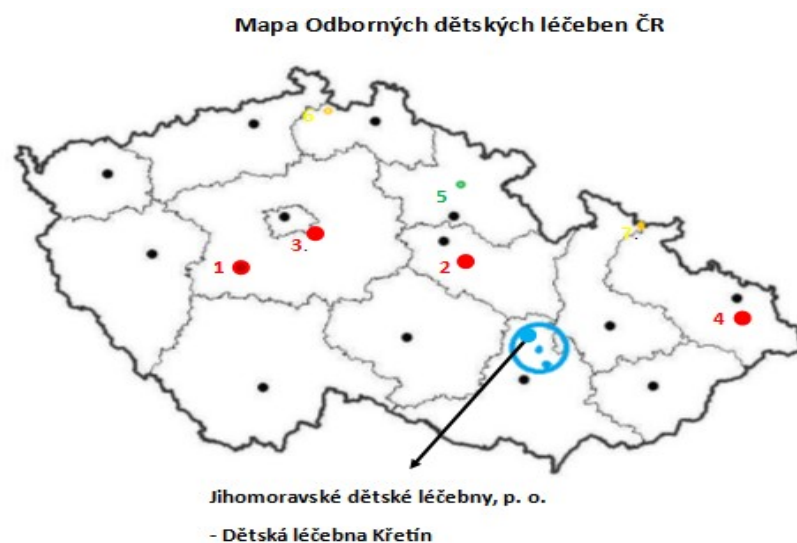
Konkurencí Jihomoravských léčeben, konkrétně Dětské léčebny Křetín je další 7 dětských odborných léčeben, které se nacházejí na území ČR.

- 1. Dětská odborná léčebna CH. G. Masarykové, Bukovany
- 2. Hamzova odborná léčebna pro děti a dospělé, Luže Košumberk
- 3. Olivova dětská léčebna, o.p.s., Říčany
- 4. Odborný léčebný ústav Metylovice-Moravskoslezské sanatorium, p.o.
- 5. Léčebna zrakových vad, Dvůr Králové nad Labem
- 6. Léčebna respiračních onemocnění Cvikov, p.o., dětská léčebna
- 7. Sanatorium EDEL, s.r.o., Zlaté hory

Jako přímou konkurenci lze označit ty léčebny, které nabízejí léčbu totožných onemocnění. Spadají sem první 4 jmenované dětské léčebny, které mají ve své léčebně-rehabilitační nabídce:

- nemoci výživy a přeměny látek, obezita, nechutenství, astenie,
- nemoci dýchací soustavy,
- nemoci svalové a kosterní soustavy a pojivové tkáně (vadné držení těla a lehké skoliózy).

Léčebna zrakových vad se specializuje na jiný druh dětského onemocnění. Poslední dvě zmíněné léčebny se zabývají pouze léčbou dýchací soustavy, tudíž nejsou považovány za přímou konkurenci DL Křetín. (VZP ČR, Lázně, ozdravovny, dětské léčebny, ©2020)



Obrázek 4 Mapa Odborných dětských léčeben ČR (vlastní zpracování)

1. Dětská odborná léčebna CH. G. Masarykové, Bukovany

Dětská odborná léčebna Ch. G. Masarykové je umístěna v objektu zámku Bukovany, ležícím v malebné přírodě Orlické vodní nádrže. Zřizovatelem je Český červený kříž. Léčebna je určená pro děti především s chronickými nemocemi dýchacích cest, dále se zabývá alergiemi, chorobami kůže, poruchami metabolismu, imunity a výživy, léčbou obezity nebo podvýživy.

Léčebna Bukovany si zakládá na mikroklimatu Orlické nádrže, která vytváří ideální klimatické podmínky pro léčbu dýchacích cest.

Nabídka procedur:

- Rehabilitační lehátko, vibrogym, solná jeskyně, infrasauna, vířivá vana.
- Jako volnočasové aktivity umožňují zapůjčení kol nebo práce s keramikou.

(Léčebna Bukovany, ©2020)

2. Hamzova odborná léčebna pro děti a dospělé, Luže Košumberk

Hamzova léčebna v Luži - Košumberku je odborný rehabilitační ústav následné a dlouhodobé péče pro děti i dospělé z celé České republiky. Primárně poskytuje léčebný rehabilitační program všech stavů po operacích, úrazech a po onemocněních hybného systému, včetně zánětlivých a cévních změn. Sekundárně léčí obezitu, opakované nemoci dýchacích cest, stavy po těžkých operacích všech typů, stavy po popáleninách a dlouhodobé imobilizaci.

Nabídka procedur:

- Fyzioterapie nabízí škálu rehabilitačních technik s využitím pomůcek: TerapiMaster, motodlahy, elektrické chodníky, motomedy, míče, kulové a válcové úseče, labilní plochy, elektroterapie, machanoterapie, hipoterapie a terénní terapie a ergoterapie.
- Vodoléčba nabízí podvodní masáž, celotělová vířivá koupel, perličková koupel, vířivka na dolní a horní končetiny, střídavé koupele dolních končetin, Hubbardova lázeň, plavání.
- Další služby, které léčebna využívá jsou logopedie, psychoterapie, psychologická laboratoř, klimatoterapie.

Hamzova léčebna konkuruje Jihomoravským léčebnám svojí nabídkou především pracovišti v Boskovicích, které je více zaměřená na léčbu rehabilitací pohybového ústrojí než zařízení v Křetíně. (Hamzova léčebna - Luže Košumberk, ©2020)

3. Olivova dětská léčebna, o.p.s., Říčany

Olivova dětská léčebna poskytuje rehabilitační následnou péči dětem, specializuje se na léčbu a prevenci nemocí dýchacího a pohybového ústrojí, nadváhy a obezity. Mikroklima dotváří lesopark Říčanského lesa.

Péči zajišťuje tým odborných lékařů, kvalifikovaných sester a vychovatelek, tým fyzioterapeutů, psychologka a nutriční terapeut.

Nabídka procedur:

- Moderní vodoléčba s vířivými a perličkovými koupelemi, podvodních masáže, sauny.
- Dechové rehabilitace inhalací, míčkování, klimatická léčba.
- Vybavením disponuje přístroji pro pohybové aktivity – rotopedy, trenažéry a dalšími, venkovní bazén, mateřská a základní škola.

(Olivova Dětská léčebna, ©2020)

4. Odborný léčebný ústav Metylovice-Moravskoslezské sanatorium, p.o.

Specializuje se na léčbu onemocnění respiračního a pohybového ústrojí, obezity, nadváhy a neurologických onemocnění.

Nabídka procedur:

- Skupinové cvičení, míčkování hrudníku, Kneippův chodník, opičí dráha.
- Inhalace, solná jeskyně, sauna.
- Vodoléčba (bazén, whirlpool), oxygenoterapie, mořská lázeň, hiruditerapie, suché uhličité koupele a masáže.
- Dále nabízí Bobath koncept, Vojtovu či Kabatovu metodu, elektroterapii a magnetoterapii, laser. V léčebně funguje mateřská a základní škola.

(Odborný léčebný ústav Metylovice, ©2020)

5.3.6 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí

Faktory	Síla působení		
	vysoká	průměrná	nízká
Hrozba vstupů další konkurence			•
Hrozba substitutů		•	
Síla zákazníků			•
Síla dodavatelů			•
Současná síla konkurence	•		

Tabulka 1 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí (vlastní zpracování)

Na českém trhu dětských léčeben představuje největší sílu působení současná konkurence, kde se mimo Jihomoravských dětských léčeben (pracoviště Dětské léčebny Křetín) vyskytují ještě další 4 zařízení dětských léčeben, poskytující obdobnou nabídku léčby onemocnění a procedur.

1. Dětská odborná léčebna CH. G. Masarykové, Bukovany
2. Hamzova odborná léčebna pro děti a dospělé, Luže Košumberk
3. Olivova dětská léčebna, o.p.s., Říčany
4. Odborný léčebný ústav Metylovice-Moravskoslezské sanatorium, p.o.

Aby bylo porovnání s těmito konkurenčními zařízeními objektivní, měla by být konkurence porovnávána s celkovým komplexem Jihomoravských dětských léčeben, kde každé pracoviště (Boskovice, Křetín, Ostrov u Macochy) je zaměřeno primárně na jiný typ hlavního onemocnění, zařízení jsou podle toho vybaveny a poskytují léčbu.

Dětská léčebna Křetín je primárně určena dětem pro léčbu obezity, významně se zabývá také i respiračními onemocněními. Jako přímou konkurenci léčebny ve Křetíně lze tedy označit tato zařízení:

- Dětská léčebna Bukovany
- Olivova dětská léčebna Říčany
- Odborný léčebný ústav Metylovice-Moravskoslezské sanatorium.

Hamzova léčebna se obezitou a dýchacími onemocněními zabývá až jako sekundárními onemocněními a dává přednost léčbě pohybových onemocněním dětí (konkuruje pracovišti Boskovice).

Další významnou hrozbou jsou substituty, kam spadají ozdravovny nebo dětské lázně. Je na zvážení ošetřujícího lékaře dítěte dle závažnosti, druhu onemocnění a typu celkové potřebné péče, která z variant: ozdravovna, dětská léčebna a dětské lázně, je pro dítě maximálně přínosná a samozřejmě s přihlédnutím na jeho aktuální zdravotní a psychický stav.

1. Ozdravovny jsou nejnižším stupněm zdravotní a léčebné péče, neposkytují dětem odbornou zdravotní péči jako léčebny nebo lázně, jsou více zaměřené na výchovatelenskou i ošetřovatelskou činnost.
2. Dětské odborné léčebny jsou mezistupněm mezi lázeňskou péčí a ozdravovnou. Léčba probíhá pod odborným lékařským dohledem a celkový léčebný pobyt je doplňován výchovnou a ošetřovatelskou péčí, kdy vychovatelé vyplňují dětem denní program mezi jednotlivými procedurami formou her.
3. Lázeňská péče je určena dětem, kteří potřebují intenzivní zdravotní a rehabilitační péči, je poskytována velkému množství dětí najednou, děti nemají tolik prostoru pro volnočasové aktivity jako je tomu např. v ozdravovnách nebo dětských léčebnách.

Každé z těchto typů zařízení má svá pozitiva i negativa a je pouze na individuálním rozhodnutí ošetřujícího lékaře, zákonných zástupců, případně větších dětí, která z těchto nabízených možností je pro konkrétní případ nejlepší.

Hrozba vstupů na konkurenční trh, síla zákazníků a síla dodavatelů mají malou sílu působení protože:

- Vstup na konkurenční trh je regulovaný státem, je to náročný legislativní proces s přísnými kritérii, požadavky a podmínkami danými státem nebo zřizovatelem. Počáteční investice je kapitálově náročný proces, náročný na personální zajištění a investice do vybavení interiéru a exteriéru.
- Síla zákazníků (klientů), co se týče ceny, na tuto položku nemají vliv, ta je ovlivněna jednáním mezi poskytovatelem a zdravotními pojišťovnami, kdy na základě dohody vzniká smlouva o úhradě ZP. Na druhou stranu zákazníci výrazně ovlivňují image dětské léčebny, který je významný pro marketingové strategické řízení. Je tedy žádoucí dbát na celkovou spokojenost zákazníků a poskytovat jim kvalitní odbornou péči.

- Síla dodavatelů je nízká proto, že žádný z dodavatelů nedodává natolik výjimečné a jedinečné zboží tak, aby jej nebylo možné nahradit s vynaložením minimálních nákladů. Na druhou stranu léčebna nepředstavuje výjimečného odběratele, který by měl možnost diktování podmínek a ceny např. kvůli situačnímu umístění obce - Křetín.

5.4 Analýza vnitřního prostředí

Dětská léčebna Křetín se nachází v malebné vesničce Křetín, koutě Českomoravské vysočiny 5 km od Letovic. Komplex léčebny je umístěn v bývalém loveckém zámečku a je obklopen anglickým parkem. Od roku 1947 až dosud je ve státním zařízení provozováno zdravotnické zařízení, nejprve dětská ozdravovna a od roku 2011 dětská léčebna (Odborný léčebný ústav). V roce 2010 došlo ke sloučení tří krajských zdravotnických pracovišť a zřízení příspěvkové organizace Jihomoravské léčebny.

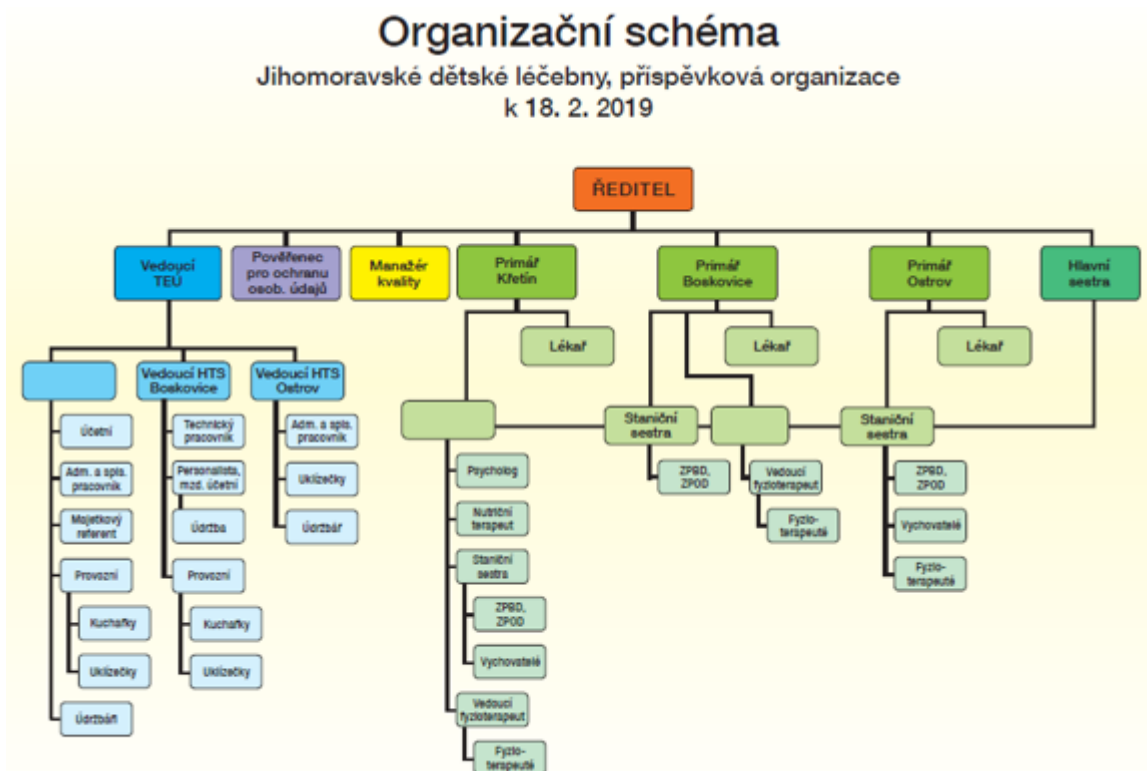
Poslání Dětské léčebny Křetín: Poskytovat takovou péči, která zmírňuje projevy chronických chorob a současně napomáhá přecházet k dalším recidivám.

Dětská léčebna Křetín je zaměřená na děti a mladistvé (2-18 let) s onemocněními:

- obezita a porucha příjmů potravy, astenie, nechutenství,
- recidivující a chronická onemocnění dýchacích cest (např. astma bronchiale, senná rýma, dlouhotrvající kašel, snížená imunita, opakované infekty cest dýchacích),
- vadné držení těla, lehký typ skolióz, dorzopatie



Obrázek 5 Dětská léčebna Křetín (web. stránky© 2011–2020)



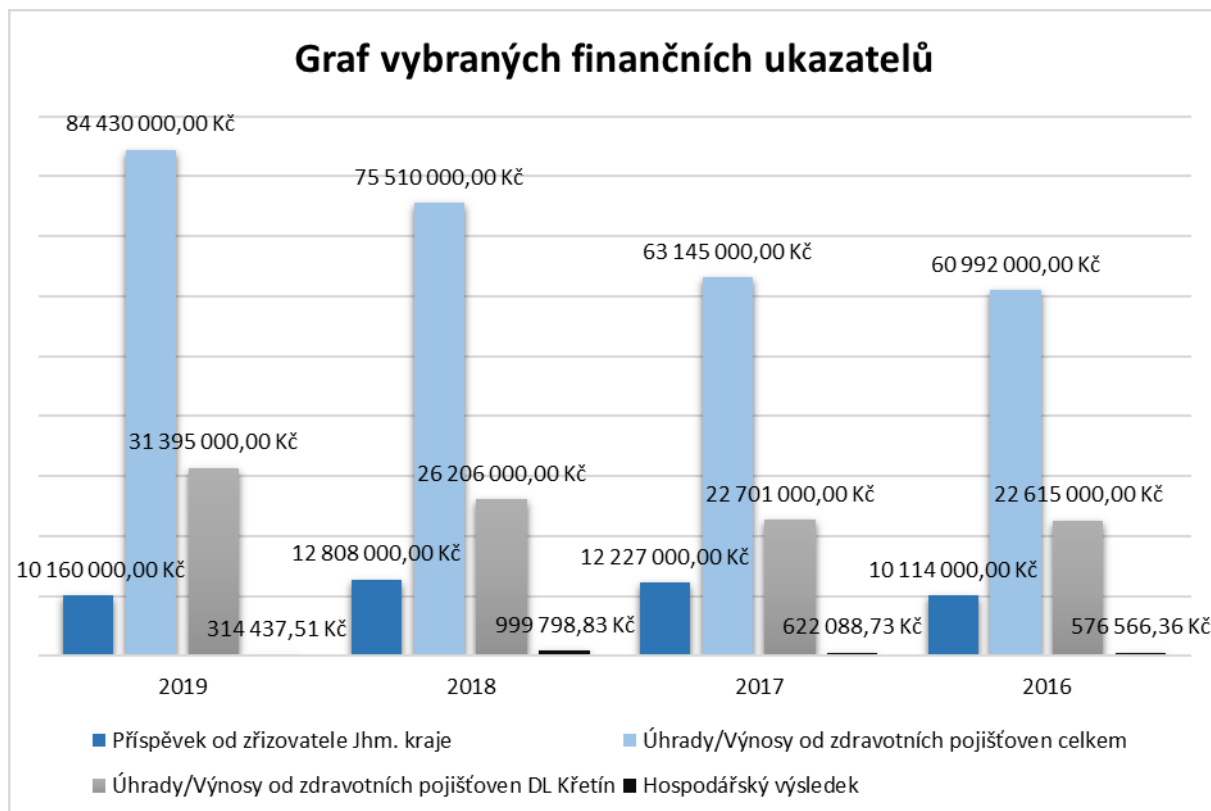
Obrázek 6 Organizační schéma Jihomoravské dětské léčebny (interní dokument)

5.4.1 Hospodaření

Největší část příjmů tvoří příjem od zdravotních pojišťoven, dále příspěvek od zřizovatele, samoplátci a příjmy ostatní (úroky, mimorozpočtové zdroje). V následující tabulce je znázorněno několik základních položek, které souhrnně znázorňují finanční situaci v organizaci JHM léčebny, rozpis jednotlivých výnosů a nákladu je detailněji popsán ve Zprávě o činnosti, která je veřejně přístupná na webových stránkách Jihomoravského kraje.

	2019	2018	2017	2016
Příspěvek od zřizovatele Jhm. kraje	10 160 000,00 Kč	12 808 000,00 Kč	12 227 000,00 Kč	10 114 000,00 Kč
Úhrady/Výnosy od zdravotních pojišťoven celkem	84 430 000,00 Kč	75 510 000,00 Kč	63 145 000,00 Kč	60 992 000,00 Kč
Úhrady/Výnosy od zdravotních pojišťoven DL Křetín	31 395 000,00 Kč	26 206 000,00 Kč	22 701 000,00 Kč	22 615 000,00 Kč
Hospodářský výsledek	314 437,51 Kč	999 798,83 Kč	622 088,73 Kč	576 566,36 Kč

Tabulka 2 Vybraní finanční ukazatelé (Zpráva o činnosti za rok 2016, 2017, 2018, 2019)



Graf 2 Vybraní finanční ukazatelé Jihomoravských dětských léčeben p.o. a pracoviště
Dětské léčebny Křetín

Z předchozích dat je patrné, že se postupným navyšováním příspěvků od zřizovatele a zvyšováním úhrad od zdravotních pojišťoven, daří řízení organizace pokrývat nárůst inflace, navyšování cen energií, služeb, mzdových nákladů, a dokonce realizovat investice. V roce 2019 byl původní příspěvek od zřizovatele 13 160 tis. Kč, na konci roku žádaly léčebny zřizovatele o snížení tohoto příspěvku o 3 mil. korun. V porovnání s rokem 2018 byl tedy příspěvek od zřizovatele nižší o 2 648 tis. Kč.

V roce 2018 se náklady v DL Křetín za lůžko/ den pohybovala na 1775,70 Kč, v roce 2019 došlo k navýšení těchto nákladů na 2028,10 Kč za lůžkoden. V následujících úhradových tabulkách je zřejmé, že pojišťovny úhradu za lůžkoden také navyšují.

Ambulantní činnost je v DL Křetín vykonávána v oborech:

- ➔ nutriční poradna
- ➔ psychologická poradna.

Úhrada ambulantní péče je nasmlouvána pouze u Oborové zdravotní pojišťovny. S ostatními pojišťovnami se snaží léčebna stále komunikovat a péči do budoucna nasmlouvat. Cena kon-

zultace psychologická a nutriční poradny je 1. konzultace 400,-, každá další 200,-. Zvýhodněná cena je nabízená kombinací nutriční a psychologické poradny celkem za 500,- a každá další konzultace za 300,-. Existují příspěvky od pojišťoven: ČZP přispívá na sestavení jídelníčku RZP na nutriční konzultaci.

Nutriční poradna v roce 2018 uskutečnila 98 ambulantních návštěv, z toho bylo 21 nových pacientů. V roce 2019 se uskutečnilo 126 ambulantních návštěv, z toho bylo 32 nových pacientů. Došlo k poměrně výraznému nárůstu oproti roku 2018.

Psychologická poradna v roce 2018 zaznamenala 10 klientů, v roce 2019 ji navštívilo 24 klientů a došlo tak k významnému nárůstu. (Jihomoravský kraj, Příspěvkové organizace v oblasti zdravotnictví, ©2020: Zpráva o činnosti 2018, Zpráva o činnosti 2019)

DL Křetín

Zdravotní pojišťovna	VZP	VoZP	ČZP	OZP	ZPMVČR	RBP-ZP	ZP ŠKODA
Sazba za OD	111	201	205	207	211	213	
kategorie I	1 555,47	1 755,19	1 510,41	1 771,22	1 823,45	1 554,00	0,00
kategorie II	1 695,28	1 896,16	1 645,43	1 908,36	1 927,33	1 669,00	0,00
kategorie III	1 836,78	2 037,12	1 786,49	2 041,67	2 041,67	1 770,00	0,00
kategorie IV	1 978,25	2 052,17	1 927,56	2 052,17	2 306,04	1 950,00	0,00
kategorie V	2 119,72	2 119,72	2 054,72	2 119,72	2 119,72	2 120,00	0,00
00731	715,78	570,15	547,46	720,76	547,46	547,00	0,00
00732	715,78	570,15	547,46	720,76	547,46	547,00	0,00
00798, 00799	91,15	443,02	311,00	58,58	83,01	76,00	0,00

Tabulka 4 Úhrada zdravotních pojišťoven r. 2018 (Zpráva o odborné činnosti 2018)

DL Křetín

Zdravotní pojišťovna	VZP	VoZP	ČZP	OZP	ZPMVČR	RBP-ZP	ZP ŠKODA
Sazba za OD	111	201	205	207	211	213	
kategorie I	1 797,99	2 007,70	1 750,68	2 024,53	2 079,37	1 796,00	1 796,12
kategorie II	1 944,79	2 155,72	1 892,45	2 168,53	2 188,45	1 917,00	1 916,89
kategorie III	2 093,37	2 303,73	2 040,56	2 308,50	2 308,50	2 023,00	2 023,45
kategorie IV	2 241,91	2 319,53	2 188,69	2 319,53	2 586,09	2 212,00	2 212,53
kategorie V	2 390,46	2 390,46	2 322,21	2 390,46	2 390,46	2 391,00	2 390,46
00731	715,78	570,15	547,46	720,76	547,46	547,00	574,83
00732	715,78	570,15	547,46	715,78	547,46	547,00	574,83
00798, 00799	91,15	91,15	311,00	58,58	83,01	76,00	112,64

Tabulka 3 Úhrada zdravotních pojišťoven r. 2019 (Zpráva o odborné činnosti 2019)

5.4.2 Marketingové řízení a plánování

Vzhledem k tomu, že organizace je poměrně mála, nemá v současné době marketingové oddělení případně vyčleněného zaměstnance pracujícího přímo v oblasti marketingu organizace. Ačkoliv od roku 2010 došlo ke sloučení 3 pracovišť do jedné organizace, každé pracoviště Křetín, Boskovice a Ostrov u Macochy si zachovává autonomii i co se týče marketingového řízení. Za oblast plánování a realizace stanovených cílů zodpovídá hlavní sestra společně s paní ředitelkou, které navíc mají na práci spousty dalších řídicích a provozních úkolů. Společnost sestavuje marketingovou situační analýzu ani nevytváří marketingové plány. Lze tudíž usoudit, že oblast marketingové strategie patří ke slabé stránce celého zařízení Jihomoravských dětských léčeben.

V současné době organizace nemá vypracované marketingové cíle. Společnost má stanovené cíle, které jsou zaměřeny na investice a zlepšení poskytované péče, která dbá na kvalitu a bezpečí:

- léčebných plánů
- rehabilitačních a cvičících pomůcek
- prostředí interiéru a exteriéru

V roce 2018 Dětská léčebna Křetín investovala do nových přístrojů na kardiotrénink: veslovací stroj, orbitrek a běhací trenažér. Dále byla prodloužena síť mlatových cestiček a bylo zakoupeno nové vybavení do parku: nové herní prvky, lavičky a odpadkové koše. V roce 2019 DL Křetín pokračovala v rekonstrukci parku a byl dokončen smyslový chodník, nové herní prvky s outdoorovými stroji. Rehabilitační péče byla rozšířena o dvě bioptonové lampy. Investovalo se také do nového vybavení nábytkem ubytovacích dětských pokojů.

5.4.3 Marketingový mix Dětské léčebny Křetín

Produkt/služba

Dětská léčebna Křetín poskytuje službu ve formě léčebné, rehabilitační, nutriční a psychologické péče, která má za cíl léčit, zmírnit projevy onemocnění a zároveň předcházet jejich recidivám. Péče je poskytována dětem od 2-18 let, do 6 let je pro děti vhodný doprovod. Léčebná péče je plně hrazená ze zdravotního pojištění a je rozdělena podle indikace, se kterou dítě do léčebny přichází. Dětem se poskytuje péče ve formě léčebných pobytů (3-4

týdny) nebo také ambulantní cestou, která ovšem nespadá pod úhradu zdravotních pojišťoven, podle paní ředitelky ovšem o tuto službu mezi klienty narůstá zájem (mimo Oborovou zdravotní pojišťovnu, ta ambulantní péči hradí.) V roce 2019 získala Dětská léčebna Křetín od České společnosti pro akreditaci ve zdravotnictví Certifikát kvality a bezpečí do 5.11. 2022 a komise zařadila Jihomoravské dětské léčebny do užšího výběru na nejlepší léčebnu následné péče pro r. 2020.

1. Léčba nadváhy a obezity

Léčebný plán zaměřující se na obezitu a nadváhu dětí je sestaven z protahovacích a posilovacích cvičebních jednotek, které s dětmi cvičí 2x denně fyzioterapeuti. Léčebna nabízí široké spektrum aktivit, spadá sem cvičení s owerbally, gymbally, balanční čocky, bosu atd. Kondiční trenér s dětmi praktikuje další individuální pohybové aktivity např. jízda na kole, chůze, cvičení v bazénu, posilovně i tělocvičně. Součástí této léčby je nutriční péče: edukace dětí i rodičů o zdravé a vyvážené stravě, vypracování jídelníčků a diet, tělesný analyzátor InBody 370. Dále také psychologická péče.

2. Léčba poruchy příjmu potravy - nechutenství a astenie

Klade důraz na nutriční a psychologickou péči, na sestavení bohatého jídelního plánu s dostatečným příjmem živin a kalorickým příjmem. Dále nauka o správných stravovacích návycích důležitá pro správný růst fyzický a psychický vývoj organismu.

3. Léčba dýchacích cest

Děti absolvují procedury jako např. inhalace Vincentky, proplachy nosu, aplikace Bioptronové lampy na posílení imunity, Bemmer terapie (jako jediná z léčeben), magnetoterapie, laserová terapie, ultrazvuk. Dechové trenažery Powerbreather pro posílení dýchacích svalů, odolnost vůči únavě, posílení kapacity plic.

Zařízení nabízí další relaxační léčebné procedury pro uvolnění svalů:

- ➔ vodoléčba - mořské lázně, vířivka, nožní koupele,
- ➔ sauna,
- ➔ relaxace a masáž reflexologickou deskou StoneBoard (jako jediná z léčeben).

Dále pohyb na čerstvém vzduchu - turistické vycházky propojené například s geocachingem, airsoftová klání v parku léčebny, cvičení na přírodní fit stezce nabízející širokou škálu prvků pro různé typy pohybové aktivity - balanční prvky, hrazdy, závěsný kůl nebo zázemí pro využití slacklinových popruhů.

Léčený pobyt/turnus zahrnuje:

- ➔ Ubytování celkem 45 lůžek (2/3/5lůžkové pokoje).
- ➔ Strava dle dietního systému (dieta č.3 racionální strava, dieta č. 8 redukční strava, dieta č. 12 batolecí strava, dieta č. 13 strava větších dětí).
- ➔ Mateřská a základní škola.
- ➔ Vychovatelská péče:
 - Motivační systém bodování různých typů aktivit, aby si děti samy hrou formou uvědomily množství spalované energie určité aktivity. Cílem je nabídnout dětem velké množství aktivit, aby měly možnost si vybrat pro ně tu nejvhodnější a popřípadě v ní pokračovat i v domácím prostředí.
 - Týdenní výchovný program na jednotlivé dny pobytu pro skupiny
 - Každý turnus má vypracovanou patnáctidenní tematickou hru, ve které vzájemně soupeří družstva.

Rozdělení dětí:

- Sluníčka – větší zastoupení pohybových her a pohybových aktivit, menší zastoupení výtvarných činností a nepohybových aktivit.
- Hvězdičky – rovnoměrné zastoupení pohybových a nepohybových her a aktivit a výtvarných činností.

Distribuce

Dětská léčebna je umístěná v malé vesničce Křetín v prostorách bývalého loveckého zámečku a prostředím zámeckého parku se vzácnými dřevinami a zookoutkem.

Začátek léčebného pobytu je předcházen podáním Návrhu o léčebný pobyt, který podávají rodiče dětí s doporučením praktického lékaře. Poté je lékařem vypracován individuální léčebný plán, který je sestaven podle diagnóz a standardně obsahuje až 12 různých procedur. Děti jsou ubytovány v pokojích po 2/3/5lůžkách s vlastním sociálním zařízením na pokoji a jsou samostatná pro dívky a chlapce.

Lidé a procesy

Zaměstnanci představují zhmotnění služby a jsou součástí kvalitativní složky dané služby, proto se pravidelně vzdělávají na kurzech a seminářích určených jejich profesí. Především to jsou lékaři, sestry a vychovatelé. V roce 2018 pracovalo v Dětské léčebně Křetín celkem 49 zaměstnanců:

Personální zajištění

Zdravotní a ošetrovatelskou péči DL Křetín zajišťují:

- ➔ 2 lékaři
- ➔ 11 zdravotních sester
- ➔ 2 fyzioterapeutky
- ➔ nutriční poradce, psycholog a ošetrovatelky.

Dále v zařízení pracují kondiční trenér a vychovatelky, kteří mají na starost volnočasové aktivity dětí.

Vzdělávacích programů se účastní každoročně, spolupracují se Společností pro obezitu (SPO). Aktivně se zúčastňují konferencí a seminářů: Celostátní kongres nutričních terapeutů v Praze, Konference Výživy a zdraví - Teplice, Konference Dětské výživy a obezity v teorii a praxi v Praze. V roce 2019 jsme uspořádaly Jihomoravské léčebny III. pediatrickou konferenci „Pohybem k životu“, která zahrnuje tematiku všech 3 léčeben.

Poskytovaná péče se řídí podle vnitřních předpisů, organizačního řádu a pracovními postupy. Celkové procesy jsou podrobovány kontrolou kvality poskytované péče díky sledování spokojenosti a vyhodnocování stížností pacientů, sloužící jako jeden z indikátorů kvality zdravotní péče.

Cena

Léčebný pobyt dětem hradí zdravotní pojišťovny, doprovod do 6 let má pobyt taktéž uhrazen. Cena za komplexní pobyt (procedury dle léčebného plánu vč. ubytování, stravy 6x denně s výkony ošetrovatelskými a vychovatelskými) dítěte bez doprovodu je 1250,00 Kč/den.

Cena ambulantní péče, která není hrazena ZP (mimo OZP), konzultace psychologické a nutriční poradny:

- 1. konzultace 400,-, každá další 200,-,
- zvýhodněná cena je nabízená kombinací nutriční a psychologické poradny celkem za 500,-, každá další konzultace za 300,-.

Existuje možnost ubytování pro doprovod dítěte (bez procedur) a ostatní rodinný příslušník (návštěvy): sourozenci do 2 let mají pobyt zdarma, členové rodinných pasů nebo senior pasů platí 50% ceny.

DL Křetín

	Období	Osoba/ den
Pevné lůžko	Celoročně	250 Kč
Doplatek za atraktivní termín	Květen - září	100 Kč
Pevné lůžko (2 – 6 let)	Celoročně	100 Kč
Postýlka	Celoročně	10 Kč
Plná penze	Celoročně	160 Kč
Strava 6 x denně	Celoročně	200 Kč
Strava 6 x denně (2 – 6 let)	Celoročně	130 Kč
Strava 3x denně (2 – 6 let)	Celoročně	95 Kč
Praní prádla		40 Kč
Sušení prádla (sušička)		40 Kč

Tabulka 5 Ceník pro doprovázející osoby (Zpráva o odborné činnosti, 2019)

Vyšetření fyzioterapeutem	individuální	100,00 Kč
Ošetření fyzioterapeutem (mobilizace, měkké techniky, mobilizace dle Mojžíšové)	30 min	200,00 Kč
Edukace cvičení dle Mojžíšové	30-60 min	100 - 200,00 Kč
Dechové + rehabilitační cvičení pro předškolní děti	20-30 min	50,00 Kč
Edukace míčkování	30 min	50,00 Kč
Jóga pro děti	30 min	50,00 Kč
Rehabilitační cvičení s fyzioterapeutem	30 min	150,00 Kč
Magnetoterapie	25 min	50,00 Kč
Biolampa	10 min	30,00 Kč
Vyšetření na podoskopu		50,00 Kč
Inhalace	5 min	40,00 Kč
Vyšetření na In-body 370		200,00 Kč
Edukace míčkování těla	20 - 30 min	50,00 Kč
mEdukace míčkování obličeje	15 min	30,00 Kč
Míček pro míčkování těla vel. 7 (potřeba 2 ks)		35,00 Kč
Míček pro míčkování obličeje vel. 5 (potřeba 1 ks)		30,00 Kč
Sauna + relaxace (2-4 osoby)	60 min	100,00 Kč/os
Vířivá koupel + relaxace	20 + 20 min	200,00 Kč
Nožní koupele + relaxace	10 + 15 min	50,00 Kč
Mořská lázeň (cena za kabinku)	15 min	100,00 Kč
Kinesiotaping dle velikosti ošetřované plochy	1 ošetření	100,00 - 200,00 Kč
Terapie ultrazvukem	1 ošetření	50,00 Kč
Laserová terapie (dle velikosti ošetřované plochy)	1 ošetření	50,00 - 100,00 Kč
Laserová terapie (dle velikosti ošetřované plochy)	1 ošetření	50,00 - 100,00 Kč
Bemer terapie (10 terapií, 2 x denně)	20 ošetření	1000,00 Kč

Tabulka 6 Ceník léčebných procedur (Dětská léčebna Křetín, © 2011-2020)

Komunikační mix

První kontakt se zástupci dětí většinou začíná kvůli návrhu o umístění dítěte k léčebnému pobytu, probíhá většinou telefonní komunikací, emailem, anebo formou formuláře na webové stránce. Marketingová komunikace probíhá cíleně prostřednictvím pošty nebo e-mailu formou nabídek léčebných pobytů pediatrickým lékařům, diabetologům, obezitologům nebo alergologům, kteří děti doporučují k léčebným pobytům. Významným komunikačním prostředkem je doporučení přechozích léčených dětí, rodičů, kteří na základně dobré zkušenosti a spokojenosti doporučují léčebnu svým známým.

Jako propagační materiál se nejvíce využívá leták a prospekt, které jsou v tištěné i elektronické formě rozesílány pediatrickým lékařům, pojišťovně, revizním lékařům a do dětských oddělení nemocnic. V roce 2019 byl rozeslán do všech nemocnic ČR s dětskými odděleními a také je volně přístupný na webových stránkách, ta slouží jako hlavní komunikační prostředek se zákazníky a veřejností, kde se vyvěšují aktuální informace. Jsou zde veřejně ke stažení potřebné dokumenty k pobytu a kontakty vč. online rezervačního systému.

(Příloha č. 1 Leták Dětská léčebna Křetín)

Marketingová komunikace vč. nástrojů Dětské léčebny Křetín probíhá na úrovni:

- článků a inzercí v odborných časopisech např. v publikaci lékařské ročenky Pomocník alergologa a klinického imunologa (jeden z nejpoužívanějších informačních katalogů lékařů), Československá pediatrie –Naše zkušenosti z léčby a psychoterapie dětských pacientů s nadváhou a obezitou (4/2019),
- webu a facebooku, kde jsou zveřejňovány aktuální informace a příspěvky, online rezervační systém včetně možnosti vyjádřit hodnocení a názorů v sekci „Píšete o nás“,
- aktivní účasti na výstavách se zdravotní tematikou např. Život bez barrier Ostrava, účast na odborných konferencích, pořádání seminářů pro zaměstnance i veřejnost, prezentací např. ve Fakultní nemocnici Brno, dětské nemocnici v Černých polích.

5.4.4 SWOT analýza

Silné stránky

- Klidná lokalita s rozsáhlým přírodním parkem vhodným pro klimatickou terapii a pro využití volnočasových a sportovních aktivit dětí, dále se zde nachází zookoutek.
- Budova léčebny je vybavena speciálními pomůckami pro léčbu obezity, nemocí dýchacích cest, nechutenstvím a astenií, dále poskytuje terapii pro zvýšení imunity nebo léčbu kožních onemocnění.
 - ➔ Neatraktivnějšími speciálními pomůckami jsou: tělesný analyzátor InBody 370, Bioptonové lampy, **Bemmer terapie**-magnetoterapie, laserová terapie, ultrazvuková léčba, PowerBreath, relaxace a masáž **reflexologickou deskou Stone-Board**
 - ➔ Vodoléčba - mořské lázně, vířivka, nožní koupele
 - ➔ Sauna
- Aktuální informace zveřejňované na svých stránkách webu a facebooku, rychlá komunikace s příjmovou kanceláří.
- Neustálé vzdělávání, školení personálu léčebny.
- Koncentrace mateřské školy, základní školy, péče psychologa, nutričního poradce a fyzioterapeuta v areálu Dětské léčebny Křetín.
- Možnost ambulantní péče (nutriční, psychologická).
- Rodinná atmosféra zařízení s nemasivním počtem dětských pacientů a personálu zakládajícím si na osobním a individuálním přístupu k dětským pacientům se záměrem nabídnout maximálně bezpečnou a kvalitní péči, kterou je Dětská léčebna Křetín schopná poskytnout.

Slabé stránky

- Nedostatečné marketingového plánování a absence marketingového oddělení, pracovníka s pracovní náplní zabývající se marketingem organizace.
- Omezená kapacita v letních termínech pobytů (nevyhovění všem žádostem o letní turnusy léčebných pobytů).
- Naopak chybí dětí do turnusů v neatraktivních termínech (zimní měsíce především).
- Ambulantní péče není hrazená zdravotními pojišťovkami (pouze OZP hradí).

Příležitosti

- Dětská léčebna Křetín je jediná dětská léčebna tohoto typu na Jižní Moravě.
- Narůstání počtu dětí s nadváhou, obezitou dýchacími onemocněním vlivem špatného životního stylu a znečištění životního prostředí.
- Nabídka dotací od krajů, státu, ministerstev a Evropské unie.
- Sponzorské dary.
- Dobrovolnická činnost.
- Možnost zlepšení podmínek pro dětské pacienty, rozšíření služeb, investice a renovace do zařízení.

Hrozby

- Nedostatek finančního příspěvku na provoz od zřizovatele snížením úhrad od zdravotních pojišťoven.
- Zvyšování cen nákladů na provoz, mzdy personálu.
- Změny politicko-právní v České republice.
- Konkurence ostatních dětských léčeben, dětských lázní nebo ozdravoven.
- Nedostatečná kapacita pro dětské pacienty v nejžádanějších termínech.

5.4.5 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí

Výsledky interních analýz Dětská léčebna Křetín hospodaření, marketingového řízení a plánování, zhodnocení marketingového mix a SWOT analýzy lze shrnout do těchto nejdůležitějších podbodů:

- Hospodaření
 - ➔ Zvyšování kladného výsledku hospodaření, který je způsoben postupným navyšováním příspěvku na provoz od zřizovatele a také zvyšováním úhrad pojišťoven za péči.
 - ➔ Příspěvek na provoz se postupně od zřizovatele navyšoval, výjimkou byl rok 2019, kdy zařízení léčebny požádala ke konci roku o vrácení částky 3 mil. korun zřizovateli.
 - ➔ Celkové příjmy od zdravotních pojišťoven mají také vzestupnou tendenci, nejvyšší nárůst příjmů DL Křetín zatím byl mezi lety 2018-2019 a to především díky zvýšením úhrad od zdravotních pojišťoven za lůžkoden.

- ➔ V roce 2018 se náklady v DL Křetín za lůžkoden pohybovala na 1775,70 Kč., v roce 2019 se náklady zvýšily na 2028,10 Kč za lůžkoden.
- Marketingové řízení a plánování
 - ➔ Marketingové řízení a plánování zajišťuje v organizaci paní ředitelka a hlavní sestra, organizace nemá zřízený marketingové oddělení nebo vyčleněný personál zabývající se pouze marketingovým řízením dětské léčebny a stanovováním marketingové strategie a plánu.
 - ➔ V současné době zařízení nemá stanovenou marketingovou strategii ani marketingové cíle, cíle jsou stanoveny pouze jako investice do zařízení, pomůcek se záměrem léčebné péče, která dbá na kvalitu a bezpečnost.
- Marketingový mix
 - ➔ Služba je klientům poskytována ve formě léčebných pobytů, které jsou změřené na jednotlivé typy onemocnění:
 - léčba obezity, nechutenství a astenie
 - léčba chronických respiračních onemocnění
 - sekundárně léčba lehkých pohybových onemocnění např. vadné držení těla a dorzopatie.
 - ➔ Zařízení je bohatě vybaveno zdravotními a rehabilitačními pomůckami, jako jediné z dětských léčeben v ČR rehabilitační deskou StoneBoard a Bemer (magnetoterpie) a dalšími relaxačními prvky jako sauna, mořská lázeň a vířivka.
 - ➔ Léčebný pobyt je hrazen ze zdravotního pojištění, je určen dětem od 2-18 let, do 6 let je dětem hrazen i doprovod, dětem zpříjemňuje léčbu vychovatelský program plný her a aktivit např. Patnáctidenní hry a Motivační systém bodování.
 - ➔ Děti také mohou navštěvovat mateřskou a základní školu v tamním areálu Dětské léčebny.
 - ➔ Prostředí léčebny se nachází v přírodním klidném parku se zabudovanými herními prvky, cvičebními a rehabilitačními pomůckami. Nachází se zde venkovní bazén a zookoutek.
 - ➔ Léčebna má 49 zaměstnanců, především u lékařů, nelékařských zdravotních pracovníků a pedagogických pracovníků se nejvíce dbá na vzdělávání formou školení, seminářů, které pomáhají k dosažení kvalitnější péče.

- ➔ Mimo péči hrazenou dětem ze zdravotního pojištění jsou poskytovány placené služby pro ambulantní pacienty (nutriční a psychologická poradna), ale také samoplátcům a doprovázejícím osobám.
- ➔ Komunikace probíhá formou telefonní, e-mailovou nejčastěji, pacienti mohou využívat online rezervační portál na webové stránce nebo zasílat příslušné formuláře poštou.
- ➔ Marketingová komunikace se zákazníky probíhá nejčastěji:
 - Rozesláním letáků do nemocnic s dětskými odděleními, obezitologům a revírním lékařům zdravotních pojišťoven.
 - Přes webové stránky a facebook, kde jsou aktuální příspěvky a informace.
 - Aktivní účast na výstavách, přednáškách a konferencích, články v odborných časopisech.

SWOT analýza

- ➔ Nejvýznamnější silné stránky jsou především v bohatě vybaveném zařízení léčebnými, rehabilitačními a cvičícími pomůckami např. jako jediná z léčeben Dětská léčebna Křetín disponuje: Bemmer magnetoterapií, relaxační a masážní deskou StoneBoard. Nově jsou v léčebně využívány ultrazvukové a laserové terapie. Relaxace saunováním, mořskými lázněmi a vířivými koupelemi. Dále také bohatě vybavená posilovna a prostředí venkovního parku.
- ➔ Léčebna má rodinnou atmosféru s nemasivním počtem dětských pacientů a personálu zakládajícím si na osobním a individuálním přístupu k dětským pacientům se záměrem nabídnout maximálně bezpečnou a kvalitní péči, kterou je Dětská léčebna Křetín schopná poskytnout.
- ➔ Jedna z aktuálně nejslabší stránek Dětské léčebny Křetín je nenasmlovaná ambulantní péče se zdravotními pojišťovnami (kromě OZP) a zároveň rostoucí zájem o tuto službu.
- ➔ Dále také absence marketingového řízení a marketingového oddělení, zaměstnání s pracovní náplní věnovanou marketingu organizace.
- ➔ Nerovnoměrné rozmístění dětí mezi jednotlivé turnusy (největší zájem je v letních měsících, nejmenší v zimních měsících), tvoří prostor pro ztraktivnění zimních turnusů.

6 SHRNU TÍ ANALÝZ A NÁVRH NOVÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE, CÍLE

Na základě analýz Dětské léčebny Křetín, byly vyhodnoceny výsledky a následně stanoveny marketingové cíle a nová strategie, které by mohly zlepšit postavení Dětské léčebny Křetín na konkurenčním trhu.

1. Stanovení marketingových cílů
2. Stanovení marketingové strategie
3. Realizace
4. Hodnocení

6.1 Stanovení marketingových cílů

Poslání Dětské léčebny Křetín je: „Poskytovat takovou péči, která zmírňuje projevy chronických chorob a současně napomáhá přecházet k dalším recidivám.“

Zařízení si stanovuje cíle do budoucna, které vycházejí z poslání, týkají se především inovačních plánů, rekonstrukcí a zlepšením poskytované péče dětem především. Marketingové cíle stanovovány nejsou pouze se dbá na dobrou pověst a jméno zařízení.

STANOVENÝ CÍL: Zvyšování kvality a bezpečnosti poskytované péče léčebny (Zpráva o činnosti 2019)

- Strategický cíl 1 Zlepšení marketingového řízení a vytvoření marketingového oddělení
 - ➔ s danou strukturou, činnostmi a pozicemi
 - ➔ začlenění do organizační struktury
 - ➔ návrh strategického směru (vize) a marketingové strategie
- Strategický cíl 2 Návrh projektu na vybudování krytého bazénu/rekonstrukce venkovního bazénu s cílem zvýšit kapacity dětí v zimních turnusech.
- Strategický cíl 3 Tvorba komunikačních a propagačních aktivit zimních turnusů.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

7.1 Návrh marketingového úseku

Současné marketingové řízení obstarává paní ředitelka společně s hlavní sestrou pro všechna léčebná zařízení (Křetín, Boskovice, Ostrov u Macochy). Obě delegují úkoly jednotlivým sekretářkám léčeben např. rozesílání letáků do nemocnic a ordinací, nebo pokyny ke zveřejňování současných aktualit na webových stránkách. Marketingové aktivity nejsou systematickými kroky, spíše se jedná o jednorázové aktivity a úkony, které vyplývají ze současné situace např. z neobsazení kapacit turnusu s cílem nalákat nové klienty a zaplnit tyto kapacity, nebo k propagaci nových léčebných metod. Vedoucí management si je vědom, že strategické řízení marketingu je významné při získávání nových klientů a také slouží jako konkurenční výhoda.

Další důležitý pojem, který souvisí se strategickým marketingovým řízením je vymezení strategického směru, vize. To znamená potřebu vědět, kam organizace směřuje a jaké má výhledy do budoucna. Současné zařízení Dětské léčebny Křetín nemá vizi stanovenou. Bez vymezení strategického směru organizace jedná pouze podle aktuální potřeby nebo s krátkodobými cíli většinou ve smyslu investic. Nikoliv podle stanovené celkové vize do budoucna.

Stanovením marketingových (strategických) cílů a následnou strategií můžeme dosáhnout efektivního marketingového řízení:

- Budování silné image a pověsti
- Zvýšení pozitivního vlivu na zákazníky
- Zvýšení pozitivního vlivu na potencionální sponzory, zřizovatele, spolupracující organizace a dodavatele.
- Zvýšení pozitivního vlivu na zaměstnance

Aby marketingová strategie systematicky fungovala je důležité mít vytvořenou přesně danou organizační strukturu marketingového útvaru s určitými pracovními pozicemi, s předem definovanou pracovní náplní a činnostmi. Další výhodou této reorganizace je, že odpadnou pracovní povinnosti týkající se marketingového řízení paní ředitelce i hlavní sestře, které mají

na starost velké množství práce s celkovým řízením všech 3 zařízení Jihomoravských dětských léčeben.

Strategický cíl č. 1 Zlepšení marketingového řízení a vytvoření marketingového útvaru

1. krok vytvoření struktury pozic marketingového útvaru
2. krok vypracování pracovní náplně, činností a úkolů
3. krok začlenění do organizační struktury

Tvorba marketingového útvaru

Je vhodné připomenout, že diplomová práce je primárně zaměřena na Dětskou léčebnu Křetín. Vytvoření marketingového útvaru, ale musí být zamýšleno pro celé Jihomoravské dětské léčebny, protože řízení a další úsek technickoekonomický je společný, tudíž i tento úsek by měl být k dispozici pro všechny tři léčebny. Následující marketingovou strategie bude ovšem specifikována právě pro zařízení ve Křetíně.

Marketingový úsek by měl být řízen vedoucím pracovníkem marketingového útvaru, ten by měl mít na starost veškerou komunikaci s vnějšími subjekty - medií, dodavateli, zákazníky, sponzory. Měl by tak zastávat roli tiskového mluvčího s přehledem o všech aktivitách týkající se marketingu, komunikace a propagace zařízení, a také tyto marketingové aktivity vytvářet, vše s konzultací ředitelky a hlavní sestry. Dále také by měl fungovat jako hlavní fundraiser pro hledání zdrojů. V tomto úseku jsou vytvořeny další dvě pozice, které jsou podřízeny vedoucímu pracovníkovi marketingového úseku a vedoucímu managementu - ředitelce a hlavní sestře.

První pozice říkáme jí marketingový asistent má na starost shromažďování dat a neosobní zprostředkování informací veřejnosti

- správa a aktualizace webových stránek, jejich design a grafiku, facebook
- vyhodnocovat a evidování připomínek od zákazníků
- průzkum trhu (hledání nových příležitostí na trhu)

Druhá pozice, marketingový asistent úzce spolupracuje s asistentem č. 1 na základě připomínek vnějších subjektů a získaných informací:

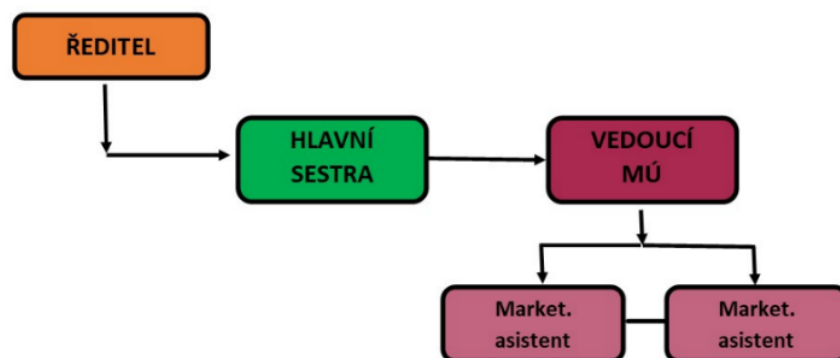
- tvorba marketingových aktivit:
 - ➔ vytváření reklamních prospektů, letáků a jejich zasílání

- public relations (pořádání akcí: dny otevření dveří, přednášky, účasti na výstavách, exkurze, a další)
- media (zasílání článků do odborných časopisů, tvorba reklamního videospotu)

Oba marketingoví asistenti by měli úzce spolupracovat a podle potřeby vypomáhat jeden druhému. Po teoretickém vytvoření těchto pozic by se mělo uskutečnit výběrové řízení, současný návrh počítá s příjmem dvou nových zaměstnanců (bylo by to ovšem v rámci celé Jihomoravské dětské léčebny). Jedna pozice marketingového asistenta by mohla být obsazena stávajícím zaměstnancem, který by měl např. část úvazku vyčleněn na práci v marketingovém útvaru.

Vedoucí marketingového úseku by ve stručnosti měl být vůdčí osobností s charakterními rysy asertivního manažera, měl by být komunikativní osobou s příjemným vystupováním a inovativním smyslem pro práci. Požadavky na vzdělání by na pozici tohoto typu mělo být vysokoškolské vzdělání, se schopnostmi práce na počítači, anglického jazyka a vlastnictvím řidičského průkazu. Zkušenosti v oboru jsou výhodou.

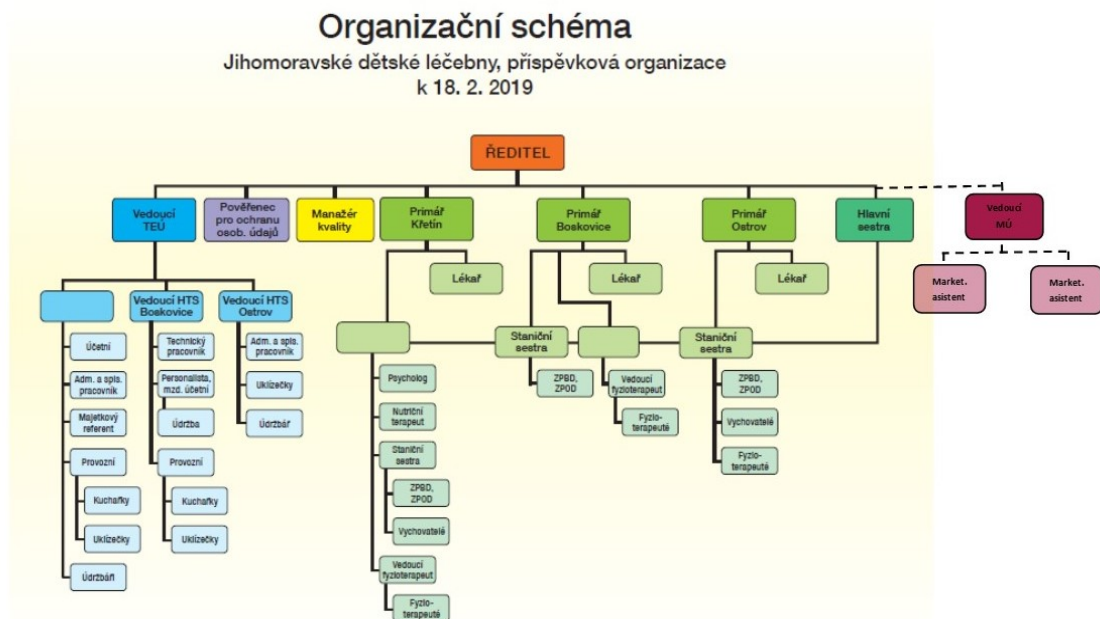
Marketingoví asistenti by měli především umět ovládat práci s počítačem, umět vyhledat správné a potřebné informace týkající se různých databází a statistik nejen na internetu. Také zvládat neosobní komunikaci a umět vyhledat zdroje pro investice např. oslovování sponzorů. Požadavkem týkající se vzdělání by mohlo dostačovat maturitní střední vzdělání s charakterem tvůrčího a nápaditého zaměstnance.



Obrázek 7 Marketingový úsek (vlastní zpracování)

Implementace marketingového úseku do organizační struktury

Vzhledem k tomu, že Dětská léčebna Křetín spadá do struktury 3 léčeben, které tvoří komplex Jihomoravských dětských léčeben nabízí se návrh, kdy marketingový úsek by měl být vytvořen pro všechny 3 zařízení, protože například technickoekonomický úsek také funguje dohromady pro všechny 3 zařízení.



Obrázek 8 Nová organizační struktura. (vlastní dopracování)

Vedoucí marketingového úseku je zařazen do organizační struktury příspěvkové organizace Jihomoravské dětské léčebny pod úroveň ředitele, na úrovni vedoucího technickoekonomického úseku, primářů jednotlivých léčeben a hlavní sestry. Podle autora práce je toto postavení marketingu nezbytné, protože je nutná spolupráce jednotlivých úseků a marketingový úsek podává i získává informace od ostatních úseků. MÚ je řízen vedoucím pracovníkem, který zprostředkovává informace z vnějšího prostředí i vnitřního prostředí jednotlivým marketingovým asistentům, kteří ve vzájemné spolupráci tvoří potřebné marketingové aktivity. Každý z těchto úseků by měl být seznámen a řízen podle zvolené strategie, kterou marketingový úsek vytváří společně s vedením celé dětské léčebny, až po jednotlivé zaměstnance je nutné společnými silami tuto strategii realizovat. Takovýto zásah do organizační struktury a zřízení nových pozic marketingového úseku je procesem, který musí být schválen ředitelkou ve spolupráci se zřizovatelem léčebny, jenž například musí posoudit finanční možnosti na náklady měsíční mzdy zaměstnanců marketingového úseku.

7.2 Marketingové řízení

Marketingové řízení by mělo na svém počátku stanovit 2 základní kameny:

1. Stanovit strategický směr, vizi organizace
2. Zvolit marketingovou strategii (vzhledem k odlišnosti poskytované péče všech 3 zařízení by tato strategie měla být pro každou léčebnu specifická)

Vzhledem k zaměření práce na Dětskou léčebnu Křetín, marketingovou strategii a další části projektu budu zaměřovat na toto zařízení.

Vize Dětské léčebny Křetín, by měla vycházet z poslání: „Poskytovat takovou péči, která zmírňuje projevy chronických chorob a současně napomáhá přecházet k dalším recidivám.“ Zní aktuální poslání Jihomoravských dětských léčeben. Dalším východiskem jsou stanovené cíle do budoucna, které mohou být chápány jako vize.

Dětské léčebny Křetín stanovuje primárně investiční cíle, které pomáhají obohatit a zkvalitnit poskytující péči:

- Pořizování nových rehabilitačních a léčebných pomůcek a strojů týkající se léčby nadváhy, astenie, dýchacích onemocnění a imunity.
- Modernizace a rekonstrukce multifunkčního hřiště s rehabilitačními prvky, které slouží jako součást léčebných plánů obézních dětí.
- Investice do opravy fasády hlavní budovy vč. nového vchodu.
- Další novinky léčebných plánů k obohacení a zkvalitnění léčebné péče (nové metody).

Dětská léčebna Křetín je zdravotní organizace poskytující péči dětem obézním, trpícím nechutenstvím nebo s respiračními onemocněními, tudíž je předně definováno pole působnosti neboli trh, který zařízení musí svými marketingovými aktivitami oslovovat. Jsou to nemocné děti ve věku od 2-18 let, protože se jedná o nezletilé, je nutné oslovovat marketingovými aktivitami zejména jejich zákonné zástupce. Rozšíření nabídky péče například léčby dalších onemocnění nebo rozšířit nabídku pro dospělé by bylo složitým i finančně náročným procesem a v současné situaci podle autorky ne úplně vhodným.

7.3 Marketingová strategie

Návrh strategického směru podle výsledků analýz Dětské léčebny Křetín je stanoven na **zvýšení kapacit turnusů v zimních měsících (prosinec 2020 - březen 2021)**, marketingová strategie by měla být tedy zaměřená na posílení a rozvoj produktu (poskytované péče) s využitím prvků konkurenční výhody a zvýšení povědomí o zařízení Dětské léčebny Křetín u veřejnosti.

Nová marketingová strategie by měla být dosažena pomocí marketingových cílů, které jsou stanovovány podle SMARTER pravidla

S „specific“ - specifický a jasně formulovaný cíl

M „mesurable“ – měřitelný

A „achievable“ – dosažitelný

R „result oriented“ – orientovaný na výsledek

T „time framed“ – časově vymezený

E „ethical“ – v souladu s etickým přístupem k podnikání, někdy ve smyslu ekologickém, nepoškozující ani člověka ani přírodu

R „resourced“ – zaměřený na zdroje

→ Dosazení:

S: Formulace marketingového cíle je zvýšení kapacit léčebných turnusů v zimních měsících prosinec 2020 březen 2021.

M: Tento cíl je měřitelný pomocí evidenčních dokumentů dětí v zařízení, které jasně deklarují kolik dětí v jednotlivých turnusech bude přijímáno a kolik propouštěno a zdali se počet dětí zvýší např. s porovnáním s minulými léty.

A: Cíl zvýšení kapacit v zimních měsících je dosažitelný, protože v zimních měsících nejsou lůžka maximálně naplněná např. březen 2020 byl obsazen pouze 15 samostatnými dětmi, žádoucí by bylo obsazení 30 lůžek.

R: Orientovaný výsledek je ve zvýšení kapacity a porovnání s minulými lety.

T: Časově ohraničený cíl je prosinec 2020 až březen 2021.

E: Dosažením stanoveného cíle nebudou porušovány žádné etické ani ekologické předpisy.

R: Zdroje jsou vyčleněny jako personální a finanční, řízení strategie bude obstarávat marketingový útvar v čele s vedoucím a dvěma asistenty, ze stránky ekonomické budou vyčleněna část rozpočtu, příp. finanční rezervy nebo příspěvku formou dotace.

Podle hlavní sestry pracoviště Dětské léčebny Křetín nejvíce tíží malá obsazenost zimních kapacit léčebných pobytů, kdy například v březnu 2020 bylo obsazeno pouze 50 % kapacity samostatných dětí, léčebna je naopak v letních měsících přeplněná a snaží se dohnat ztráty. Je to velmi náročné pro personál, který má na starost několikanásobné množství dětí, je unavený a z časového hlediska samozřejmě nelze podat všem dětem stejně kvalitní péči, jako je tomu například v průměrných léčebných turnusech např. při 30 dětech (maximální obsazenost lůžek je 45).

Marketingový cíl by měl být dosažen pomocí těchto následujících strategických cílů:

- ➔ Návrh rekonstrukce bazénu se zastřešením.
- ➔ Tvorba komunikačního mixu zacílená na zimní turnusy dětí.

7.3.1 Návrh rekonstrukce bazénu se zastřešením

Rozšíření služeb o krytý bazén bude nápomocné při léčebných a rehabilitačních procedurách dětem.

- + mohl by výrazně přispět k zatraktivnění zimních léčebných pobytů dětem,
- + odpadne dojíždění do krytého bazénu asi 15 km vzdáleného města,
- + odpadnou tak náklady spojené s dopravou a vstupným do externího krytého bazénu,
- + získání konkurenční výhody (DL Křetín jako jediná z přímé konkurence léčeben bude mít krytý bazén)

Současný bazén venkovního typu je umístěn pár metrů vedle hlavní budovy v parku, hlavním úkolem rekonstrukce bude jeho zastřešení a upravení povrchu. Jsou navrženy 3 varianty rekonstrukce:

1. Zastřešení bazénu s úpravou povrchů
2. Zastřešení bazénu s úpravou povrchů s vlastním zázemím (šatny, sprchy)

3. Zastřešení bazénu s úpravou povrchů a propojením s hlavní budovou proskleným vytápěným tunelem.

Varianta č. 1

Následující varianta počítá s úpravou povrchu stávajícího bazénu a se zastřešením, které má umožnit dětem využívat bazén i v zimních měsících.

V průměru se náklady na polykarbonátové zastřešení s UV filtrem pohybují od 55 tis. až 80 tis. korun, úprava povrchů je cenově různorodá, podle zvoleného materiálu renovace. Nabídka je plná materiálů, využívají se keramické materiály, ocelové konstrukce s folií, laminát, plastové konstrukce, nebo bazény z termobloků. Současný bazén je z betonového povrchu. Před rozhodnutím, zda investovat do renovace betonového povrchu nebo zvolit povrch nový, je vhodné zpracovat posudek odborníkem, tento posudek bývá zpravidla zdarma. Cenová kalkulace rekonstrukce bývá vypracována po nezávazné prohlídce stávajícího stavu, upřesnění všech technických otázek a posouzení aktuálního stavu a způsobu renovace. Cenový odhad renovace povrchů se pohybuje od 60 tis. až do 150 tis. Kč. Je nutné počítat také s investicí do nové filtrace, skimmeru, ohřevu vody a vytápění, tepelnou izolací, které zajistí možnost provozu v zimních měsících. Tyto ostatní investice se pohybují od 80 tis. až do 120 tis. Kč.

Celkovou dobu renovace bazénu s připraveným materiálem firmy nabízejí v časovém horizontu i 7 dní. Do časového horizontu je nutné započítat čas zadání a zpracování objednávky, vytvoření návrhu a cenové kalkulace, které trvá 14 dní až měsíc. Tato varianta ovšem neřeší přesun dětí z hlavní - ubytovací budovy do zastřešeného bazénu.



Obrázek 9 Ilustrativní obrázek zastřešení (Zastřešení bazénů POOLOR s.r.o. © 2019)

Varianta č. 2

Tato varianta navrhuje jiný typ zastřešení se zázemím kolem bazénu. Vybuďoval by se samostatný bazénový dům, který by obsahoval šatny, sociální zařízení a technické zázemí bazénu. Varianta návrhu je rozhodně časově i finančně náročnější, než č.1 a č.3, protože by se jednalo o výstavbu nové budovy s rozvodem elektrické energie, vodní přípojky, odpadů a další. Jednalo by se o investice, které by dosahovaly miliónových částek. Celkový projekt výstavby bazénového domu by aktuálně nepodpořil marketingovou strategii stanovenou na prosinec 2020 až březen 2021, protože projektové, výkopové a stavební práce by přesáhly časový horizont strategie.

Na druhou stranu tato varianta zastupuje asi nejkvalitnější a nejpohodlnější provedení rekonstrukce a zastřešeného bazénu, které by léčebna dětem mohla dopřát. Děti by tu měly suché zázemí s šatnami, sociálním zařízením, kde by děti měly možnost převlíkání, sprch a sušení.

Varianta č. 3

Největší rozdíl varianty č. 1 a č.3 spočívá v řešení příchodu dětí z hlavní budovy k bazénu, ty by v zimních měsících nemusely vůbec přes chladný park a suchou nohou by mohly vytápným tunelem projít až k bazénu již převlečení do plaveckého úboru v županech a s ručníkem. Spojovací tunel je vyroben téměř z identického materiálu, z polykarbonátových desek, hliníkových a ocelových nosníků. Cena se odvíjí od délky a typu tunelu a pohybuje se v rozmezí 150 tis. až 500 tis. Kč. Časové rozvržení stavby tunelu je závislé na dostupnosti materiálu, který je zadán k objednavce po celkovém vyměření. Zpracování objednávky kalkuluje s 1 měsícem, samotná montáž se pohybuje okolo 14 dní. Zastřešení bazénu by se uskutečnilo podle varianty č. 1.

Nevýhodou této varianty je, že u bazénu není v přímé blízkosti toaleta, ta se nachází v hlavní budově, musí se také naplánovat a vyřešit prostorové napojení tunelu k hlavní budově tak, aby nebyl zbytečně zabrán využitý prostor, vhodné napojení by bylo využití „hluchého“ místa budovy (např. chodby nebo nějakého koutu).



Obrázek 10 Ilustrativní obrázek spojovacího tunelu (Bokeo, ©2020)

Nesoukromá příspěvková organizace Jihomoravské dětské léčebny musí vypsat k velkým projektům soutěž o zakázku a výběrové řízení, kde zvolí nejvhodnější firmu, která projekt rekonstrukce bazénu uskuteční. Ceny jsou v návrhu rekonstrukce bazénu uváděné v orientačním rozmezí. Pomocí internetového průzkumu se autorka práce snažila dohledat, jak se ceny na trhu pohybují. Samotná kalkulace se může po zaměření a upřesnění materiálů lišit a většina firem na svých webových stránkách o této skutečnosti informuje.

Maximální náklady na rekonstrukci bazénu se zastřešením jsou vyčleněny na 450 000 Kč. Financování by mělo být částečně pokryté z rozpočtu Jihomoravských dětských léčeben. Marketingový úsek by měl oslovit důležité sponzory a nemalá částka projektu by se mohla pokrýt sponzorskými dary, třetím zdrojem financování by mohl být příspěvek z dotačního programu státu. Jihomoravský kraj má také dotační program na podporu zdravotnických zařízení ne-nemocničního typu, ačkoliv příprava podkladů, schvalování a čerpání dotací je administrativně i časově náročnou činností, která by se v tak blízkém časovém horizontu strategie nejspíš nestihla.

Vedení Dětské léčebny Křetín může uvážit, která ze 3 variant bude v současné situaci z ekonomického časového a hlediska rizik nejvhodnější. Podle názoru autorky, aby byla podpořena marketingová strategie, stanovená pro letošní zimní období, z časového a především ekonomického hlediska je nejideálnější spojení varianty č. 1 a varianty č. 3. Zastřešení i

tunel k bazénu je vyroben z polykarbonátového materiálu a podpořeny ocelovými nosníky, povrch bazénu je renovován betonovou vrstvou, celkové zastřešené prostory jsou odizolovány a vytápěny, další investicí musí být výměna filtrace a skimmeru bazénu.

7.3.2 Komunikační mix

Hlavní strategický cíl je stanoven na zvýšení kapacit dětí v zimních turnusech, důležitým nástrojem pro dosažení cíle je propagace, zvýšení povědomí veřejnosti a budování image. Zaměření celkové komunikace je na 3 cílové skupiny: zákazníci, prostředníci a prodejní síly.

1. Reklama (facebook, web, inzerce v novinách)
2. Přímá rozesílka a podpora prodeje (propagační materiály brožury, informační letáky, plakát, reklamní placky, tužky)
3. Public relations - styk s veřejností - uspořádat Den otevřených dveří

Důležitou součástí marketingové strategie je včas zahájit marketingové aktivity vůči veřejnosti a potencionálním klientům. Cílené aktivity by se měly začít podnikat od září 2020, aby byl prostor pro jejich účinnost. Časové rozvržení je znázorněno v časové analýze.

Návrhy na propagační aktivity:

- ➔ Reklama formou vytvoření nového plakátu, který má být zpracován jak v elektronické tak i papírové formě.
- ➔ Obsah plakátu by měl propagovat zimní léčebné pobyty a nabídka procedur by již měla být obohacena o nově zrekonstruovaný bazén, kde děti v rámci zimních měsíců budou absolvovat léčebně - rehabilitační cvičení i herní radovánky jako součást vychovatelského programu.
- ➔ Aktualizovat informace o novém zrekonstruovaném bazénu a zapracovat jej do součástí léčených procedur zveřejněných na webové stránce.
- ➔ Vytvořit elektronický plakát na úvodní webovou stránku.
- ➔ Zaplatit inzerci v novinách s vyčleněným nákladovým maximem 5000 Kč.
- ➔ Rozeslání plakátů do nemocničních zařízení ambulancí pediatrických lékařů, diabetologů, alergologů ale i nutričních poraden.
- ➔ Umístění plakátů do základních škol v blízkém okolí. (v rámci okresů).
- ➔ Public relations by mohlo zajistit uspořádání veřejné akce „Den otevřených dveří“ po dokončení a otevření zrekonstruovaného bazénu v podzimní části roku.

Zimní léčebné turnusy by také mohly být podpořeny revizí stávajících výchovateckých programů, které by mohly být obohaceny o nové zimní aktivity např. zařadit do plánu 1 až dvoudenní lyžařský výcvik v nedalekých SKI areálech (Olešnice, Hodonín u Kunštátu), bruslení a další.

Upořádání Dne otevřených dveří (DOD) by měl mít na starost marketingový úsek, veřejnost by mohla být informovaná např. pozvánkou v novinách, ve zpravodaji obcí či měst a vytvořením pozvánkou na facebookovou událost.

Hlavním úkolem DOD by mělo být:

- Představit plánovaný léčebně - rehabilitační program na zimní období.
- Představit plánovaný výchovatecký program na zimní období.
- Představit prostory Dětské léčebny ve Křetíně včetně zrekonstruovaného bazénu.

Během celé akce by mělo být zajištěno občerstvení formou zahradního grilování, zábavný program pro děti formou her, nafukovací skákací hrad. V rámci této akce by také mohly být uspořádány přednášky na téma zdravé výživy, jak bojovat s obezitou a o léčbě respiračních onemocnění. Návštěvníci by měli mít také možnost konzultovat případné dotazy týkající se například stravování, zdravého životního stylu, případně léčby s možností individuální konzultace s nutričním terapeutem, fyzioterapeutem, lékařem či zdravotní sestrou. Dále by tu měla být možnost zakoupení propagačních materiálů (tužky, placky, trička, mikiny), které by měl zajistit marketingový útvar. Předpokládané maximální náklady vyčleněné na tuto společenskou akci (nákup občerstvení, vypůjčení party stanů, grill, odměny zaměstnancům za přesčas) je stanovená na 10 000 Kč. Časová náročnost této akce není moc velká, jednalo by se o rámec týdnů maximálně jednoho měsíce.

7.4 Časová analýza

Tato analýza ukazuje časové rozložení jednotlivých kroků tvorby marketingové strategie pomocí dílčích marketingových aktivit. První fáze je přípravná, rozvržená na 7., 8. a 9. měsíc v roce 2020. Spadá sem analýza současného stavu marketingového řízení, zpracování návrhu na reorganizaci marketingového útvaru, inzerce pracovních pozic a výběrové řízení s finálním vytvořením marketingového úseku, rozdělení pracovních činností a začlenění do organizační struktury. Následuje práce na implementaci marketingové strategie. Další třetí fází je realizace strategie, ta se skládá z vypracování návrhu na rekonstrukci bazénu se zastřešením, výběrovým řízením firmy a stavebními pracemi, marketingový úsek mezitím pracuje

na tvorbě komunikačního mixu, plakátu speciálně zaměřeného na nabídku zimních léčených turnusů. Samotná vyhodnocovací fáze není do časové analýzy zahrnuta, neboť funkčnost marketingové strategie lze analyzovat až zpětně po uplynutí zimního období prosince 2020 až března 2021 ze statistik obsazenosti lůžek Dětské léčebny Křetín. V tabulce jsou činnosti odlišené v odstínech modré, spadají sem činnosti spojené se zřízením marketingového úseku, rekonstrukce bazénu a komunikačního mixu.

Činnost	Doba trvání	2020					
		7.	8.	9.	10.	11.	12.
Analýza současného stavu marketingového řízení	1 měsíc	X					
Návrh a reorganizace marketingového útvaru	1 měsíc	X					
Inzerce pracovních pozic	1 měsíc	X					
Výběrové řízení a obsazení pozic	2 měsíce	X	X				
Vytvoření marketingového úseku a rozdělení pracovních činností	1 měsíc		X				
Začlenění do organizační struktury	1 měsíc		X				
Příprava implementace marketingové strategie	2 měsíce		X	X			
Návrh rekonstrukce bazénu se zastřešením	1 měsíc		X				
Výběrové řízení firmy	1 měsíc			X			

Stavební práce	2 měsíce			X	X		
Komunikační mix cílený na zimní turnusy DL Křetín	3 měsíce			X	X	X	
Tvorba a rozesílka plakátu	2 měsíce			X	X		
Uspořádání DOD	1 měsíc					X	

Tabulka 7 Časová analýza

7.5 Nákladová analýza

Jednotlivé nákladové položky byly odvozeny z podkladů zajištěných internetovým průzkumem na webových stránkách a slouží pouze k orientačnímu zaznamenání cen. Vzhledem ke specifickým požadavkům jednotlivých položek se cena bude pravděpodobně mírně lišit od běžně udávaných internetových cen a od různých dodavatelů. Náklady byly rozděleny do dvou druhů, jednorázové maximální náklady a měsíční náklady, které zařízení bude platit již stále. Několik položek je zafinancováno díky vytvořenému marketingovému útvaru, který má za náplň práce tvořit a realizovat takovéto komunikační aktivity a také šetří čas a práci managementu Dětské léčebny Křetín, resp. Jihomoravským dětským léčebnám. Patří sem například náklady na tvorbu marketingové strategie a tvorbu plakátu. Nejvyšší položkou celé strategie je investice do rekonstrukce bazénu se zastřešením, jejíž maximum nákladů je stanovené na 450 000 Kč. Zejména u takto velké položky by se měl útvar marketingu pokusit získat finanční podporu např. sponzorským darem, nebo využitím dotačního programu/grantu od státu nebo kraje. Výsledek hospodaření Jihomoravských dětských léčeben je v posledních letech v přebytkových číslech, investice do marketingové strategie by tudíž nemusely být problémové, ačkoliv se jedná o nemalé částky s jednorázovými náklady by mohl pomoci s financováním zřizovatel Jihomoravský kraj. Uspořádáním akce Den otevřených dveří nejenom že bude zařízení stát částku nákladů, ale prodejem propagačních materiálů nebo možností dobrovolného příspěvku do kasičky od návštěvníků, se může vybrat část peněz, které by mohly být použity např. k dovybavení bazénu hracími prvky a vodními cvičebními pomůckami nebo k jinému účelu, který souvisí s hlavní činností zařízení. Analýza

nákladů také zahrnuje měsíční náklady na plat vedoucího marketingového úseku a marketingového asistenta. Je v režii ředitelky zařízení ve spolupráci se zřizovatelem vytvořit tyto pozice a stanovit výši měsíční mzdy tak, aby to bylo pro příspěvkovou organizací dlouhodobě finančně únosné.

Položka/náklady	Jednorázové max. náklady	Měsíční náklady
Analýza současného marketingového stavu		plat stávajících zaměstnanců
Náklady na inzerci a výběrového řízení	5000,-	plat stávajících zaměstnanců
Náklady na vedoucího marketingového úseku		45 000,-
Náklady na marketingového asistenta		20 000,-
Náklady na přípravu marketingové strategie		plat marketingových pracovníků
Rekonstrukce bazénu se zastřešením	450 000,-	
Náklady na tvorbu a rozesílku plakátu.		vlastní náklady na tisk, plat marketingového asistenta
Náklady na DOD	10 000,-	
Celkem	465 000,-	65 000,-/ měsíc

Tabulka 8 Nákladová analýza

7.6 Analýza rizik

V následující části budou vyhodnocena vybraná rizika marketingové strategie podporující zvýšení kapacit léčebných turnusů v zimním období (prosinec 2020 až březen 2021). Téměř všechny aktivity nebo provádění změn jsou svým způsobem rizikové, a proto je nezbytné s riziky počítat a definovat je pomocí rizikové analýzy

Rizika byla rozdělena do následujících bodů:

- A. Rizika spojená s vytvořením marketingového útvaru
 - Nedostatek finančních prostředků na nové zaměstnance
 - Nedodržení časového harmonogramu (výběrové řízení, reorganizace, začlenění)
 - Nevhodný výběr nových zaměstnanců
 - Neefektivita fungování nového útvaru
 - Nespokojenost stávajících zaměstnanců s reorganizací

Marketingový útvar může být ovlivňován několika riziky, nedostatek financí se jeví jako nízké riziko se středním dopadem na celou organizaci. Nicméně hospodaření zařízení má finanční rezervy, tudíž v dobách krize má kde brát. Nedodržení časového harmonogramu je ovlivněno mnoha faktory např. počtem přihlášených účastníků do výběrového řízení, nebo dobou zaučení a školení, doba celkového zpracování do pracovního procesu, pravděpodobnost výskytu je střední a taktéž i dopady tohoto rizika. Nevhodný výběr zaměstnanců př. špatné vlastnosti, nedostatečné dovednosti a neloajlnost můžou mít vysoký dopad na fungování celého zařízení. Neefektivita funkčnosti oddělení může vznikat při chybném nastavení strategie a procesů. Pokud tyto procesy jsou od začátku optimálně nastavené měla by pravděpodobnost neefektivity být nízká, ovšem s dopadem vysokým. Jakékoliv změny s sebou většinou přináší nespokojenost v rámci kolektivu, který je již na něco zvyklý a nemá potřebu něco měnit. V první chvíli jsou spíše negativní ohlasy, až po čase a pozitivních výsledcích jsou změny stávajících zaměstnanců osvojeny a podporovány. Dopad rizika nespokojenosti se změnou je významný, neboť nám může postupem rozložit kolektiv, součinnost v práci a rozbořit již procesy, které v kolektivu fungují.

- B. Rizika spojená s rekonstrukcí bazénu se zastřešením
 - Nedostatek finančních prostředků na rekonstrukci (sponzoři a dotace)
 - Nedodržení časového harmonogramu (stavební práce a dokončení rekonstrukce)
 - Nekvalitní provedení rekonstrukce

Rekonstrukce bazénu se zastřešením má asi největší riziko v podobě nedostatku finančních prostředků, pravděpodobnost výskytu je střední a dopad na celkovou rekonstrukci a strategii vysoký. Proto je důležité, aby marketingový útvar začal oslovovat sponzory co nejdříve a zajistil jejich finanční náklonost a podporu tohoto projektu. Další riziko z nedodržení časového harmonogramu stavebních prací a celkového uvedení bazénu do provozu je s pravděpodobností nízkou ale dopadem vysokým. Firmy předem garantují datum dokončení stavebních prací, ačkoliv komplikace se mohou vyskytnout vždy např. s dodávkou materiálu. Riziko nekvalitního provedení je celkově nízké, na danou rekonstrukci se vztahují záruky a v racionálním uvažování nevíteží nízká cena nad kvalitou odvedené práce.

C. Rizika spojená s tvorbou komunikačního mixu

- ➔ Malý zájem o zimní léčebné pobyty ze strany veřejnosti
- ➔ Nekvalitní zpracování propagačního plakátu (nedostatečné informace)
- ➔ Problémy s umístováním plakátů do ordinací, nemocnic a škol
- ➔ Malý zájem o společenskou akci Den otevřených dveří

Nejzávažnější riziko, které může vzniknout s tvorbou komunikačního mixu pro zimní období 2020 - 2021, je malý zájem o tyto zimní pobyty ze strany veřejnosti i přes uskutečňování marketingových kroků a propagací těchto pobytů. Pravděpodobnost tohoto nezdaru je střední, ale dopad na celkový výsledek účinnosti strategie by byl vysoký. Riziko nekvalitního zpracování propagačního plakátu je nízké, protože se o kvalitní zpracování stará marketingový úsek, který má ve svém zájmu dělat kvalitní práci, nikoliv externí firma, dopad rizika by byl střední a přímo by neohrozil samotné uskutečňování strategie. Problémy spojené s umístováním plakátů do ordinací, nemocnic a škol by mohly nastat především kvůli neochotě tamních pracovníků, kteří by neměly zájem podpořit Dětskou léčebnu Křetín a nevhodnosti, pravděpodobnost výskytu je nízká a dopad střední. Malý zájem o Den otevřených dveří by mohl být způsobem především nedostatečnou propagací této akce na sociálních sítích, webových stránkách či médiích. Styk s veřejností a osobní kontakt má asi největší sílu propagace ovšem za předpokladu, že se veřejnost účastní, malá účast veřejnosti je rizikem střední pravděpodobnosti a středního dopadu.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
Nedostatek finančních prostředků na nové zaměstnance	nízká	střední
Nedodržení časového harmonogramu (výběrové řízení, reorganizace, začlenění)	střední	střední
Nevhodný výběr nových zaměstnanců	střední	vysoký
Neefektivní fungování marketingového útvaru	nízká	vysoký
Nespokojenost stávajících zaměstnanců s reorganizací	nízká	střední
Nedostatek finančních prostředků na rekonstrukci bazénu	střední	vysoký
Nedodržení časového harmonogramu (stavební práce a dokončení rekonstrukce)	nízká	vysoký
Nekvalitní provedení rekonstrukce	nízká	nízká
Malý zájem o zimní léčebné pobyty ze strany veřejnosti	střední	vysoký
Nekvalitní zpracování propagačního plakátu	nízká	střední
Problémy s umístováním plakátu do ordinací, nemocnic a škol	nízká	středí
Malý zájem o veřejnou akci Den otevřených dveří	střední	střední

Tabulka 9 Analýza rizik

Největšími riziky, která by mohly ohrozit marketingovou strategii, jsou nevhodný výběr nových zaměstnanců do marketingového útvaru a jeho neefektivní fungování, nedostatek finančních prostředků na rekonstrukci bazénu, nedodržení časového harmonogramu a malý zájem o zimní léčebné pobyty.

7.7 Shrnutí

Návrh krátkodobé marketingové strategie Dětská léčebny Křetín byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Jednotlivé kroky strategie jsou nastaveny v krátkém časovém sledu a navzájem na sebe navazují, je proto nezbytné dbát na dodržení časového horizontu jednotlivých marketingových aktivit, zpoždění jedné automaticky zpozdí druhou a následovala by řetězová reakce, která by přinesla komplikace s účinností strategie, ta je stanovená na zimní období prosinec 2020 – březen 2021.

Strategie zaměřená na zvýšení zimních kapacit (prosinec 2020 - březen 2021) v Dětské léčebně Křetín se bude uskutečňovat podle jednotlivých kroků: vybudování marketingového úseku, zrekonstruování a zastřešení krytého bazénu, tvorba a úprava komunikačního mixu podporující zimní léčebné pobyty.

Co se týče nákladů na realizaci marketingové strategie, celkové hospodaření příspěvkové organizace si vede za poslední roky velmi dobře a vždy s rezervou. Financování návrhu marketingové strategie by nemělo být velkým problémem, částečné financování rekonstrukce bazénu se zajistí sponzory nebo finanční výpomocí od zřizovatele. Investice do marketingového oddělení ve smyslu rozšíření a změny organizační struktury bude bezesporu platným inovačním článkem, který organizaci zabezpečí hledáním nových příležitostí na trhu, mapování a inspirování se novými trendy. Marketingový úsek by měl fungovat stejně tak jako pro léčebnu ve Křetíně, také i pro léčebny v Boskovicích a Ostrově u Macochy. Zřízením tohoto útvaru organizace zajišťuje rychlý přístup k informacím (i co se konkurence týče) a plnění hlavních úkolů: propagace komunikace a budování image, zabezpečení fundraisingu.

Rekonstrukce se zastřešením bazénu výrazně podpoří atraktivitu zimních léčebných turnusů a rozšíří nabídku rehabilitačních a cvičících procedur zejména pro obézní děti. Odpadne také dojíždění za vzdáleným krytým bazénem a další náklady na péči o děti. Management po zvážení 3 návrhů posoudí efektivnost strategie a její náročnost na zdroje. Učiní rozhodnutí o vhodném realizátorovi rekonstrukce (firmě), poté firma vypracuje přesný časový a finanční harmonogram, který by neměl ohrozit stanovenou strategii.

Následují práce na komunikačních a propagačních aktivitách, které mají na starost marketingoví pracovníci. Tvorba propagačního plakátu zimních turnusů v elektronické i papírové formě, jeho rozesílku do ordinací lékařů a nemocnic. Také ho vyvěšení na webové a facebookové stránce v elektronické formě. Po dokončení stavebních prací bazénu je také naplánováno uspořádat Den otevřených dveří, které by mohlo výrazně pomoci léčebnu přiblížit

široké veřejnosti a představit nově zrekonstruovaný bazén, výchovatelství program na zimní období a další prostory zařízení. Program by měl obsahovat prohlídky prostor, dětské hry přednášky o zdravé výživě, součástí by mělo být občerstvení formou zahradního grilování a stánek s možností koupi propagačního materiálu.

Kontrolní činnost se může provádět průběžně, kontrolou počtu přihlášených dětí do turnusů a podle toho může organizace podnikat operativní marketingové kroky, které by například ještě více podpořily současnou strategii. Finální kontrola úspěšnosti strategie se může provádět zpětně s vyhodnocením výsledků a případným učiněním korekčních opatření, které by mohly zlepšit výsledky v dalších zimních obdobích, na které se bude léčebna bezpochyby zaměřovat i v následujících obdobích (např. prosinec 2021 až březen 2022).

ZÁVĚR

Každá moderní organizace, která se chce neustále zlepšovat a vyvíjet, by měla zařadit marketing do svých činností, ale především vytvořit v těchto činnostech řád a strukturu. Dobře naplánované a provedené marketingové aktivity jsou klíčem k úspěchu, jedná se o správné identifikování možností na trhu (patientských potřeb), vyhodnocování a přizpůsobení se trhu i za cenu rizika, které s sebou každá změna přináší.

Teoretická část pojednává o poznacích marketingu zdravotnictví a služeb, a jeho strategickým plánováním krok po kroku. Část kapitol je také speciálně věnována neziskové příspěvkové organizaci. Poznatky z teoretické části byly využity jako základ pro zpracování praktické části.

Praktická část se zaměřuje na jedno z pracovišť Jihomoravských dětských léčeben, a to konkrétně na Dětskou léčebnu Křetín, kde autorka práce absolvovala odbornou diplomovou praxi. Mohla si ověřit, že děti v zařízení dostávají maximální péči, kterou je zařízení schopně poskytnout a také poznat otevřenost managementu k inovačním procesům, které přináší kvalitu, bezpečí léčebné a rehabilitační péče.

Analytická část mapuje okolní prostředí léčebny, konkurence a vnitřního prostředí Dětské léčebny Křetín. Praktická část se zabývá zlepšením asi největšího problému, který aktuálně léčebna řeší. Problém je v malém zájmu dětí a nedostačujícím obsazování kapacit dětí v zimních měsících do léčebných pobytů. Na základě tohoto problému je vytvořen návrh krátkodobé marketingové strategie, která se snaží tento nedostatek řešit. Marketingová strategie vychází ze současného stavu marketingového řízení, proto je součástí strategie i nejprve vytvoření marketingového útvaru, který má celou marketingovou strategii řídit a vytvářet. Součástí této strategie je především vytvoření návrhu na rekonstrukci bazénu se zastřešením a propojením k hlavní budově, dále tvorba komunikačního mixu propagující zimní léčebné pobyty. Spadá sem tvorba a rozesílka plakátů nebo uspořádání důležité veřejné akce Den otevřených dveří, které mají podpořit stanovenou strategii zvýšit počty dětí v léčebných pobytech zimních měsíců na prosinec 2020 až březen 2021. Hlavním cílem této strategie je zvýšit zájem dětí o zimní léčebné pobyty, a tak naplnit zimní kapacity ubytování a dále také zrekonstruovat bazén a podpořit veřejný zájem o toto zařízení tvorbou komunikačních aktivit.

Lze se domnívat, že alespoň část těchto návrhů marketingové strategie bude moci být využita v praktickém provedení zařízení Dětské léčebny Křetín.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BAČUVČÍK, Radim, 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.
- BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s, 2013. ISBN 978-80-905247-7-4
- BOROVSKÝ, Juraj a Eva SMOLKOVÁ, 2013. *Marketing ve zdravotnictví*. 2., přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-05413-0.
- BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HENRY, Anthony, 2018. *Understanding strategic management*. Third edition. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-966247-0.
- HILL, Mark E, c2013. *Marketing strategy: the thinking involved*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-8730-1.
- KALKA, Regine a Andrea MÄSSEN. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada, 2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0413-7.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1.
- PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-276-x.
- SLOUKA, David, 2018. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0469-7.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN:978-80-271-0249-5.

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

Internetové zdroje:

Český statistický úřad. *Inflace a spotřebitelské ceny* [online]. 2020 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Dětská léčebna Křetín [online]. 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: www.detskelecebny.cz/kretin/

Dětská léčebna Křetín. *O nás* [online]. 2011-2020 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.detskelecebny.cz/kretin/hlavni.php?stranka=o-nas>

Ecommerce Bridge. *SWOT analýza a její využití* [online]. Bratislava, 2019 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

Hamzova léčebna-Luže Košumberk [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <http://www.hamzova-lecebna.cz/>

Jihomoravský kraj. *PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE V OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=110636&TypeID=1>

Jihomoravský kraj. *Zpráva o činnosti příspěvkových organizací 2018* [online]. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=393321&TypeID=2>

Léčebna Bukovany: Dětská odborná léčebna CH. G. Masarykové [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <http://www.lecebnabukovany.cz/>

Ministerstvo financí České republiky [online]. 2020 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/>

Ministerstvo zdravotnictví České republiky. *České děti přibírají. Pětina z nich má problém s hmotností* [online]. 2019 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/dokumenty/ceske-deti-pribirajipetina-z-nich-ma-problem-s-hmotnosti_17506_3970_1.html

Obezita. *Obezita v ČR* [online]. 2008-2020 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.obezita-info.cz/obezita-v-cr/>

Odborný léčebný ústav Metylovice: Moravskoslezské sanatorium, p.o [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.olum.cz/kontakty/>

Olivova Dětská léčebna [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.olivovna.cz/>

System monitorování zdravotního stavu obyvatelstva ve vztahu k životnímu prostředí. In: *Nadváha a obezita v dětské populaci 2016: "Zdraví dětí 2016"* [online]. s. 5 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: http://www.szu.cz/uploads/documents/chzp/odborne_zpravy/OZ_16/OZ_BMI_VDT.pdf

Ústav zdravotnických informací a statistik ČR. *Zdravotnická ročenka České republiky 2018* [online]. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/index.php?pg=aktuality&aid=8370>

Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky. *Zdravotnická zařízení a specializovaná centra: Lázně, ozdravovny, dětské léčebny* [online]. 2018 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/pojistenci/zdravotnicka-zarizeni-a-specializovana-centra/lazne-ozdravovny-detske-lecebny>

Zákony pro lidi. *Zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů* [online]. Praha, 2000 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250#cast4/>

Zákony pro lidi. *Zákon č. 48/1997 Sb. Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů* [online]. Praha, 1997 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48#cast5>

Zdravá generace: České děti přibírají. Pětina z nich má problém s hmotností [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <http://zdravagenerace.cz/reporty/obezita/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

4P	Analýza marketingového mixu podle 4P=produkt, cena, dostupnost a propagace
ČSÚ	Český statistický úřad
ČZP	Česká zdravotní pojišťovna
DL	Dětská léčebna
HDP	Hrubý domácí produkt
JMK	Jihomoravský kraj
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MIS	Marketingový informační systém
MÚ	Marketingový útvar
MZ ČR	Ministerstvo zdravotnictví ČR
p.o.	Příspěvková organizace
PEST analýza	Analýza makroprostředí z hlediska demografického, politicko-právního, přírodního, ekonomického a technologického.
Porterův model 5P	Analyzuje sílu konkurence, nové konkurence, substitutů, dodavatelů a zákazníků.
RZP	Revírní bratrská zdravotní pojišťovna
SMARTER	Podmínka, hodnocení cílů podmínkami: specifický a jasně formulovaný cíl, měřitelný, dosažitelný orientovaný na výsledek, časově ohraničený, etický a ekologický, zaměřený na zdroje
SPO	Společnost pro obezitu
SWOT analýza	Analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb zařízení
SZU	Systém monitorování zdravotního stavu obyvatelstva ve vztahu k životnímu prostředí
ÚZIS ČR	Ústav zdravotnických informací a statistik ČR
VZP ČR	Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma tvorby marketingové strategie (vlastní zpracování)	14
Obrázek 2 SWOT analýza (Ecommerce Bridge, 2019).....	19
Obrázek 3 Komponenty marketingového mixu (Kotler a Keller, 2013, s. 56).....	23
Obrázek 4 Mapa Odborných dětských léčeben ČR (vlastní zpracování)	54
Obrázek 5 Dětská léčebna Křetín (web. stránky© 2011–2020)	59
Obrázek 6 Organizační schéma Jihomoravské dětské léčebny (interní dokument) ...	60
Obrázek 7 Marketingový úsek (vlastní zpracování)	76
Obrázek 8 Nová organizační struktura. (vlastní dopracování)	77
Obrázek 9 Ilustrativní obrázek zastřešení (Zastřešení bazénů POOLOR s.r.o. © 2019)	81
Obrázek 10 Ilustrativní obrázek spojovacího tunelu (Bokeo, ©2020)	83

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka 1 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí (vlastní zpracování)	57
Tabulka 2 Vybraní finanční ukazatelé (Zpráva o činnosti za rok 2016, 2017, 2018, 2019).....	60
Tabulka 4 Úhrada zdravotních pojišťoven r. 2019 (Zpráva o odborné činnosti 2019)	62
Tabulka 3 Úhrada zdravotních pojišťoven r. 2018 (Zpráva o odborné činnosti 2018)	62
Tabulka 5 Ceník pro doprovázející osoby (Zpráva o odborné činnosti, 2019)	67
Tabulka 6 Ceník léčebných procedur (Dětská léčebna Křetín, © 2011-2020).....	67
Tabulka 7 Časová analýza	87
Tabulka 8 Nákladová analýza.....	88
Tabulka 9 Analýza rizik.....	91
Graf 1 Věková struktura obyvatel ČR k 31.12. 2018 (ČSÚ, 2020).....	46
Graf 2 Vybraní finanční ukazatelé Jihomoravských dětských léčeben p.o. a pracoviště Dětské léčebny Křetín	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Leták Dětské léčebny Křetín 2018

PŘÍLOHA I: LETÁK DĚTSKÁ LÉČEBNA KŘETÍN 2018



Dětská léčebna Křetín

679 62 Křetín 12, tel.: 727 969 569, 516 470 000
kretin@detskelecebny.cz, www.detskelecebny.cz/kretin

Od roku 2016 držíme Certifikát kvality a bezpečí
při poskytování zdravotní péče



Jihomoravské dětské léčebny,
příspěvková organizace
www.detskelecebny.cz

**Snažím se zhubnout, ale ať dělám,
co dělám, vůbec se mi to nedaří!**

Dýchá se mi lépe! Už nekašlu!

Záda bolí méně!

**S úspěchem léčíme dětskou obezitu, nechutenství,
astenii, opakovanou a chronickou dechovou onemocnění,
vadné držení těla.**

Léčebné pobyty pro děti od 2 do 18 let jsou zpravidla
4týdenní, doprovod je možný pro děti do 6 let.

Pobyt je zcela hrazený (včetně doprovodu)
zdravotními pojišťovnami.

Součástí léčebny je základní a mateřská škola.

Zkrácené týdenní pobyty pro samoplátce
(vhodné jarní a podzimní prázdniny)



Co děti čeká?

Dechová rehabilitace, inhalace, míčkování, vířivka, sauna,
„možská lézeň“, nosní proplachy, střídavé noční koupele
kombinované s reflexologickou deskou. Dle indikace
magnetoterapie, elektroléčba, ultrazvuková a laserová terapie,
vyšetření plochonoží na podoskopu. Nově unikátní Bemer terapie.
Zdravá strava 6 x denně dle jídelníčku sestaveného nutričním
terapeutem, edukace o zdravém životním stylu a zvýšený pohybový
režim – TRX, jóga, FIT trampolíny, spinning, jízda na kole a chůze,
nordic walking, cvičení na gymbalech, geocaching, FIT box,
slackline.

Do léčby zařazujeme také rehabilitační cvičení pomocí SM systému
a hipoterapii. Během pobytu probíhají skupinové a individuální
psychologické konzultace vedené psychologem.

Proč právě k nám?

- Možnost ubytování maminek i s kojencem – pobyt do 2 let zdarma.
- Veselé barevné prostředí.
- Masáže, procedury, cvičení, ruční práce pro doprovod.
- Vstřícný, ochotný a milý personál.
- Rozsáhlý park, venkovní bazén, hřiště, dětský koutek, fittrasa, stezka bosou nohou, nádherné okolí.