

České vysoké učení technické v Praze

Masarykův ústav vyšších studií

Řízení rozvojových projektů

Kristýna Knapová

Marketingový plán pro založení rehabilitačního a fitness centra

Diplomová práce

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Nováková

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Praze, datum

.....

podpis diplomanta

Děkuji svému vedoucímu práce Ing. Lence Novákové za vedení a rady.

Identifikační záznam

Bc. Kristýna Knapová. *Marketingový plán pro založení rehabilitačního a fitness centra*. Praha, 2015. Počet stran, počet stran příloh. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Řízení rozvojových projektů. Ing. Lenka Nováková.

Abstrakt

Diplomová práce na téma "Marketingový plán pro založení rehabilitačního a fitness centra" má za cíl sestavit marketingový plán založení nového rehabilitačního a fitness centra. První část diplomové práce se zabývá teoretickým popisem základních oblastí marketingu a jeho plánování se zaměřením na oblast služeb, která vychází převážně z odborné literatury. Druhá část diplomové práce se věnuje výchozí analýze nového podniku a marketingovému průzkumu trhu a potřeb zákazníků. V této části se práce věnuje jak úvodní orientační analýze, tak analýze vnějšího i vnitřního prostředí a empirickému výzkumu na základě provedených hloubkových rozhovorů. Na základě výše uvedených poznatků je sestaven marketingový plán pro založení nového podniku. Závěr práce shrnuje celou práci, její výsledky a důležitá zjištění, z kterých jsou vyvozena doporučení pro nově vzniklou společnost.

Abstrakt v anglickém jazyce

The topic of this diploma thesis is: "Marketing plan for starting a rehabilitation and fitness center". The object of this thesis is to compile marketing plan for starting a new rehabilitation and fitness center. First part of the diploma thesis is focused on presenting the main marketing terms in the marketing planning specializing on the services that are based on reference books. The second part of the diploma thesis is focused on analyzing the current situation of the new company and marketing research of the market and needs of the customers. This part is dealing with the situational analysis, internal and external analysis, and empiric research based on the in-depth interviews with potential customers. On the bases of these data is composed marketing plan for new company. In the conclusion the whole thesis is summarized and the important results and recommendations are presented.

Klíčová slova

Marketing, marketingový plán, marketingové plánování, marketingová komunikace, situační analýza, marketingový průzkum, marketingová strategie, rehabilitační centrum, fitness centrum.

Klíčová slova v anglickém jazyce

Marketing, marketing plan, marketing planning, marketing communication, situational analysis, marketing research, marketing strategy, rehabilitation center, fitness center.

Obsah

Předmluva	1
1 Úvod.....	2
2 Teoretická část práce	4
2.1 Charakteristika podnikání	4
2.1.1 Definice základních pojmů z oblasti podnikání	4
2.2 Marketing.....	5
2.2.1 Definice základních pojmů z oblasti marketingu	6
2.2.2 Marketing služeb	8
2.2.3 Marketingové plánování.....	8
2.2.4 Marketingový výzkum	10
2.2.5 Marketingový výzkum a manažerské rozhodování.....	11
2.3 Orientační analýza situace	12
2.3.1 Interní analýza	13
2.3.2 Struktura firmy	13
2.3.3 Vize a poslání firmy	13
2.3.4 Stanovení cílů firmy	14
2.4 Marketingové strategie	14
2.4.1 Marketingový mix	15
2.5 Marketingová komunikace	20
2.5.1 Plánování reklamní kampaně	20
2.6 Akční programy	22
2.7 Rozpočet	22
3 Praktická část	23
3.1 Úvodní situační analýza.....	23
3.1.1 Externí analýza	23
3.1.2 Interní analýza	60

3.2	Komplexní situační analýza.....	65
3.2.1	SWOT Analýza	66
3.3	Marketingový plán.....	72
3.3.1	Úvodní informace o podniku.....	72
3.3.2	Poslání rehabilitačního a fitness centra	72
3.3.3	Konkurenční výhody	73
3.3.4	Marketingový cíl	74
3.3.5	Segmentace trhu	74
3.3.6	Cílový segment.....	76
3.3.7	Umístění	77
3.3.8	Marketingový mix	77
3.3.9	Reklamní kampaň.....	84
3.3.10	Finanční plán.....	90
4	Diskuze a doporučení pro práci	100
5	Závěr	101
	Citovaná literatura	105
	Seznam tabulek, obrázků a grafů.....	109
	Seznam zkratk	110
	Přílohy	111

Předmluva

Diplomová práce se věnuje marketingovému plánu pro založení rehabilitačního a fitness centra. Při výběru tématu jsem se snažila najít takové, které bude znalostně odpovídat tomu, čemu jsem se za své studium na vysoké škole naučila, a zároveň, aby mi bylo blízké, ať už z osobních či jiných důvodů. Nejdříve jsem se zaměřila na předměty, které mě nejvíce zaujaly při studiu na vysoké škole. Byly to předměty týkající se marketingu a psychologie, z toho důvodu jsem se rozhodla vybrat si téma z oblasti marketingového plánování, které tyto dva předměty spojuje. Dalším důvodem bylo mé rozhodnutí pokračovat ve studiu, tentokrát však oboru fyzioterapie, takže téma jsem se mu snažila přiblížit. Díky těmto vlivům vzniklo finální téma diplomové práce. Vlastní koncept a zaměření podniku, kterému se práce věnuje, vzniklo zásluhou mého kladného vztahu ke sportu. Celý svůj život se pohybuji mezi sportovci z různých kategorií a mnoho z nich utrpělo zranění, s kterými mají dlouhodobé zdravotní problémy. Ty vysvětlovali zanedbanou či pozdní léčbou, která jim byla doporučena a kterou sami důsledně nedodržovali. Toto mě vedlo k myšlence zřízení rehabilitačního centra se zaměřením na komplexní léčbu a prevenci zranění pomáhajícího sportovcům.

To, co budete na dalších stránkách číst, je mým celoživotním cílem, který plánuji zrealizovat po dokončení studií.

1 Úvod

Práce se zabývá tématem marketingového plánu pro založení soukromého rehabilitačního a fitness centra. V posledních letech se mění názor lidí na systém veřejného zdravotnictví. Upřednostňují soukromá zdravotnická zařízení, která jim poskytnou kvalitní zdravotní péči a vstřícnější přístup. Na druhou stranu je doba, kdy lidé mají méně času a chtějí kvalitní léčbu za krátký čas, což není vždy možné. Z toho důvodu jsem se rozhodla vytvořit tuto práci, která zmapuje potřeby klientů a vytvoří léčebné centrum, které jim bude šetřit čas a zároveň poskytne širokou nabídku služeb. Spojení rehabilitačního a fitness centra právě tyto výhody nabízí prostřednictvím komplexní péče na jednom místě. V současné době, kdy začínají mít lidé vyšší povědomí o důležitosti nejen aktivního životního stylu, ale i zdraví samotného, a zároveň a jsou ochotni si pro jeho dosažení připlatit, je správná doba pro založení centra, které jim to umožní.

Cílem práce je sestavení marketingového plánu pro založení rehabilitačního a fitness centra, které bude přesně vyhovovat potřebám a představám svých klientů a zároveň bude prosperovat.

První část práce představuje teoretický základ k dané problematice. Nejdříve rozebírá podnikání obecně a poté se zaměřuje na marketing, vymezení jeho základních pojmů a důležitými specifiky marketingu služeb. Zabývá se typy marketingového průzkumu a marketingového plánování. Teoretická část také definuje nástroje, které budou využity v praktické části. Jsou to nástroje věnující se orientační analýze, marketingové strategii a marketingovém mixu.

Praktická část sestavuje vlastní marketingový plán. Na začátku této části je sestavena úvodní situační analýza, která je základem pro sestavení marketingového plánu centra. Patří sem externí analýza, která rozebírá politické, legislativní, ekonomické a sociální faktory vnějšího prostředí, v kterém bude podnik zasazen. Dále práce zkoumá a analyzuje trh, na kterém podnik působí. Poskytuje obecné informace oboru rehabilitace a fitness a jeho specifika, která jsou nutná pro pochopení celé problematiky. Práce vymezuje a analyzuje konkurenci, která bude zohledněna při vytváření plánu, především jeho cenové strategii a umístění. Další doplňující analýzou je marketingový průzkum potřeb zákazníků. Průzkum je proveden formou hloubkových rozhovorů s potencionálními zákazníky centra, který

zjišťuje jejich motivy, přání a potřeby. Druhá část situační analýzy zkoumá interní strukturu firmy a náklady s ní spojené. Závěrečná analýza, která je použita, je komplexní situační analýza, která spojuje poznatky z předchozích dvou analýz a popisuje silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. Předposlední část praktické části obsahuje vlastní marketingový plán. Plán vychází ze všech analýz, které byly použity a výsledky a zjištění aplikuje tak, aby vytvořil, co nejvhodnější kombinaci všech jeho složek.

Předposlední kapitolou práce je závěr, který popisuje splnění cíle práce. Shrnuje nejdůležitější poznatky a výsledky marketingového plánu. Kapitola diskuze a doporučení pro praxi.

V práci je použita citační norma ISO 690 s číselnými referencemi, které jsou vždy umístěny za citovaným odstavcem. V případě doslovné citace, je její číslo přímo za převzatou větou a navíc obsahuje i číslo stránky z citovaného dokumentu. Na konci práce je uveden seznam použitých tabulek, obrázků, grafů a příloh, kde je uveden scénář provedení marketingového průzkumu.

2 Teoretická část práce

První část práce se věnuje základním termínům z oblasti marketingu, marketingovému výzkumu a plánování a vytváří tak teoretický základ k dané problematice. Údaje byly čerpány především z odborné literatury a článků z odpovídajících internetových zdrojů.

2.1 Charakteristika podnikání

Podnikání je obecně považováno za činnost, která přináší mnoho rizik, zvláště v současné době, kdy počet nových podniků neustále přibývá a konkurence je velmi vysoká. Tato skutečnost může mnoho lidí odradit od podnikání. Ti, kteří se přes všechny nástrahy a překážky, rozhodnou podnikat, musejí velmi zvážit, v jakém odvětví budou podnikat a zdali jsou schopni v konkurenčním prostředí jako firma prosperovat.

Živnostenský zákon definuje podnikání jako (1 str. 12): "*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenským zákonem). ve znění pozdějších předpisů.*"

Založení společnosti je upraveno mnoha zákony, nařízeními a vyhláškami. Znalost legislativy je jeden ze základních předpokladů pro úspěšné podnikání. Na prvním místě je stěžejní zjistit, co je nutno obstarat pro založení společnosti a zároveň i zajistit, aby byl podnik v souladu se zákonem po celou dobu životnosti. S nedodržováním zákona jsou spojené sankce a pokuty nebo v horším případě i trestní stíhání, které mohou poškodit pověst společnosti, čemuž by se každý podnikatel měl vyhnout. Je důležité snažit se těmto situacím předcházet, včas reagovat na změny v legislativě a vždy být co nejvíce informovaný o právních skutečnostech týkajících se podnikání. (2)

2.1.1 Definice základních pojmů z oblasti podnikání

Pojem podnikatel je vymezen v § 2, odst. 2 obchodního zákoníku jako (1 str. 12):

- *osoby zapsané v obchodním rejstříku (zákon č. 513/1991 Sb. - obchodní zákoník),*
- *osoby, které podnikají na základě živnostenského oprávnění (zák. č. 455/1991 Sb.),*

- *osoby, které podnikají na základě zvláštních předpisů ,*
- *fyzické osoby, které jsou zapsány do evidence u místního úřadu.*

Při založení společnosti přejímá podnikatel veškerou zodpovědnost a zároveň i rizika, která jsou spojená s podnikáním. Z toho důvodu se nemůže stát úspěšným podnikatelem, každý, kdo se pro to rozhodne. I přes to každý rok vzniká nespočet nových podniků, z něhož se velká část není schopna udržet na trhu a po krátké době zaniká.

"K založení nového podniku přispívá několik faktorů - vláda, odborná příprava, marketing, úlohový model a finance (2 str. 24)." Po podnikateli není žádaná jen právní znalost podnikání, ale i znalost oboru, v kterém chce podnikat a schopnosti, které jsou pro vedení společnosti zásadní. Dalším důležitým aspektem je umění vidět příležitosti na trhu a nabídnout mu co nejlepší možnou kombinaci ceny, reklamy a distribuce, tedy marketing. Pod pojmem úlohový model si můžeme představit situaci, kdy vidíme jiný úspěšný podnik, který již na trhu funguje, a představíme si, co bychom v jejich pozici mohli vylepšit. S těmito znalostmi a postřehy je snadnější vstoupit na trh. Posledním a velmi důležitým faktorem jsou finance, bez nich není možné podnik založit. Práce s financemi se startem podniku úzce souvisí, ale promítá se významně i do vedení podniku po založení. Zde vstupují zvláště finanční schopnosti podnikatele, který pro úspěšné fungování podniku musí umět nakládat s dostupnými zdroji tak, aby z nich vytěžil co nejvíce.

2.2 Marketing

Před samotnou definicí marketingu je potřeba objasnit, jaký je obecný koncept marketingu. V knize McDonalda je uvedeno, že: *„Ústřední myšlenkou marketingu je propojení schopností společnosti a přání zákazníků tak, aby bylo dosaženo cílů obou stran.“* (3) Zde je nutné odlišit marketingový koncept a obecnou funkci marketingu. Marketingový koncept nám pouze udává směr, jakým bychom se měli řídit, a prostřednictvím řízení marketingového mixu můžeme tohoto cíle dosáhnout. Tento koncept firmu vede k tržně orientovanému managementu, kdy základní myšlenkou je: *"žádní zákazníci = žádné podnikání"*, což nám jednoduše vysvětluje klíčový princip marketingu.

Dále je nutné definovat si samotný pojem "marketing". Dle McDonalda je *„marketing proces, kterým definujeme trhy, jímž kvantifikujeme potřeby jednotlivých skupin zákazníků (segmentů) v rámci těchto trhů, skrze který určujeme hodnoty, jimiž tyto potřeby uspokojíme, jehož prostřednictvím předáváme tyto hodnoty všem lidem v organizaci, kteří jsou zodpovědní za jejich naplnění, a dosahujeme toho, že v rámci celého procesu přijmou daní lidé své role, díky kterému jednotlivci plní při tvorbě daných hodnot své příslušné úlohy, jímž monitorujeme hodnoty, které jsme zákazníkům opravdu předali.“* (3)

Především je definice velmi obsáhlá, z toho důvodu uvedu jednodušší definici, která tvrdí že: *"Marketing je efektivním procesem identifikování, předvídání a uspokojování potřeb zákazníků."* (4) V této definici si můžeme povšimnout slova efektivní, které především upozorňuje na to, že v marketingu nejde jen o uspokojení potřeb zákazníka, ale zároveň k tomu mít i úměrné náklady, aby firma mohla docílit zisku. Jde tedy o balancování potřeby zákazníka a ceny produktů tak, aby došlo k přijatelnému řešení pro obě strany.

Tato definice marketingu je velmi obsáhlá, ale stručně by se dala shrnout do myšlenky, že marketing je schopnost firem využít unikátních zdrojů a manažerských dovedností tak, aby uspokojili potřeby zákazníka a zároveň dosáhli zisku. (5)

2.2.1 Definice základních pojmů z oblasti marketingu

V předchozí kapitole jsem definovala základní pojem marketing a marketingový koncept. Další z pojmů, které budu v této práci často používat, je marketingové prostředí. Prostředí, ve kterém firma působí a kombinuje schopnosti firmy s potřebami zákazníků, se nazývá marketingové prostředí. Patří sem například konkurence, jakožto důležitý aspekt ovlivňující chování firmy. Například teritorium a politická situace, ve které firma působí. Sem patří například jejich právní, ekonomická, sociální, politická a finanční politika. Dalším velmi důležitým faktorem působícím na firmy je technologie. Technologie se neustále mění, a proto je důležité nové trendy sledovat a dle nich měnit produkty, které nabízíme a které si zákazníci žádají. Podle McDonalda, *„technologie se neustále mění a my nemůžeme předpokládat, že naši současnou řadu produktů budou zákazníci požadovat i nadále.“* (3) Je důležité si uvědomit, že toto prostředí není možné z pohledu firmy ovlivnit, a proto je nutné ho neustále sledovat a přizpůsobovat se jeho změnám.

Jedním z důležitých pojmů je trh. „*Trh je součtem všech produktů nebo služeb, které zákazníci chápou jako prostředek k uspokojení jedné a téže potřeby.*“ (3)

Jak jsme již zmínila, marketing se soustředí na zákazníka, tudíž je zaměření firmy tržně orientované. Toto zaměření se liší od výrobní koncepce tím, že firmě umožňuje dosáhnout trvalé prosperity. Tento tržně orientovaný management má několik charakteristik (4):

- *Firma věnuje pozornost tomu, co si zákazníci přejí.*
- *Pečlivě sleduje změny jejich potřeb a přání.*
- *Identifikuje příležitosti trhu dříve než její konkurenti.*
- *Trvale sleduje počínání svých konkurentů.*
- *Trvale komunikuje se zákazníky.*
- *Zjišťuje přitažlivost trhů a vynakládá přiměřené úsilí pro jejich dosažení.*

Marketing je koncept, který se zaměřuje především na zákazníka, proto považuji za důležité popsat význam zákaznických potřeb, které jsou ústředním tématem každého marketingového plánu. Při nákupu si zákazníci vybírají mezi nabídkou produktů, podle toho, který jim dle jejich subjektivního názoru, přinese největší uspokojení. Úspěšné firmy se snaží tuto potřebu identifikovat a pro spotřebitele vytvořit takovou kombinaci vhodného produktu, ceny a kvality, aby cílový zákazník jejich produkt chtěl koupit. "*Nízká cena, účinnost, kvalita nebo jakékoli další typy měření nejsou kritérii efektivity. I když firma vyrábí levně a efektivně kvalitní výrobky, úspěchu nedosáhne, pokud lidé jejich výrobky reálně nechtějí a nekupují* (3 str. 24)." Z tohoto tvrzení vyplývá, že pro úspěch firmy je zásadní si zodpovědět otázku: "*Co zákazník požaduje* (3 str. 24)?", nikoliv snažit se zodpovědět otázku, jak prodat výrobek, který náš zákazník nepotřebuje.

Důležitou složkou správného pochopení marketingu je rozdíl mezi zákazníkem a spotřebitelem. „*Spotřebitel je konečný uživatel našeho zboží nebo služeb. Zákazníci jsou lidé nebo organizace, kteří nakupují přímo od nás.*“ (3 str. 25) Hlavní rozdíl je v tom, kdo produkt nakupuje a kdo ho spotřebovává. Tento rozdíl je významný na příklad v rodinách. Rodiče jsou ti, kteří nakupují potraviny, oblečení a hračky, tudíž jsou zákazníci, ale konečnými uživateli, tedy spotřebiteli, jsou většinou jejich děti.

Každá firma by měla tento rozdíl znát a podle něho pak přizpůsobovat své marketingové mixy a strategie.

2.2.2 Marketing služeb

Většina hlavních principů v marketingu se od sebe nijak výrazně neliší a dají se aplikovat univerzálně na všechny odvětví podnikání. Na druhou stranu, pokud srovnám dva různé podniky, kdy jeden prodává fyzický výrobek a jiný nabízí služby, určitě je zde několik zásadních rozdílů, které musí jejich vedení brát v úvahu při vytváření marketingového plánu. Jak jsem již uvedla výše, většina výrobních podniků na konci výrobního řetězce disponuje fyzickým produktem, který následně prodává svým zákazníkům. Tento výrobek je možný skladovat pro případy zvýšení poptávky či naopak snížit jeho výši kvůli vázání kapitálu. Zde je zásadní rozdíl od služeb, které nelze skladovat ani v předstihu vyrábět. Navíc je zde risk ze strany zákazníka, který do poslední chvíle, dokud službu nevyužije, nemůže vědět, zda ho uspokojí. (6)

"S nákupem jakékoliv služby jde o velkou důvěru ze strany kupujícího, který si kvalitou dané služby může být jistý až ve chvíli, kdy byla provedena. Hlavně z toho důvodu se tak samotný prodejce stává součástí nabízené služby (3 str. 28)."

Z výše uvedeného tvrzení vyplývá, že zásadním rozdílem v marketingu služeb je především kontakt se zákazníkem. Některé výrobní podniky mají dlouhý dodavatelský řetězec a s koncovými zákazníky se jejich zaměstnanci vůbec neseťkají. Při prodeji služeb je lidská složka jedna z hlavních faktorů, které rozhodují o jejich koupi. (3)

2.2.3 Marketingové plánování

I přesto, že marketingové plánování je proces, který má jasně dané postupy a kroky, musíme na něj nahlížet spíše jako na komplexní a mnohostrannou aktivitu, které se účastní všechna oddělení ve firmě a ve výsledku ovlivňuje každý aspekt firmy. „Marketingové plánování je v podstatě logická sekvence a série činností, které vedou ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu pro jejich dosažení.“ (3) Marketingové plánování není teoreticky náročné na pochopení, avšak problém nastává, když musíme tento plán přenést do praxe. Není zde problém pouze v tom,

jak samotné plány implementovat, ale zároveň je neustále kontrolovat, zdali bylo dosaženo stanovených cílů a strategií.

Samotný proces marketingového plánování spočívá v sedmi hlavních krocích (4 str. 24):

1. *Identifikace současné situace organizace: Jaká je současná ekonomická situace organizace?*
2. *Interní audit: Čeho organizace dosáhla?*
3. *Externí audit: Jak velký je trh organizace? Kdo jsou její konkurenti?*
4. *Určení marketingového mixu: Co by měla organizace dělat?*
5. *Určení cílů: Čeho chce organizace dosáhnout?*
6. *Vypracování marketingového plánu: Jak postupovat, aby bylo cílů dosaženo?*
7. *Sledování a vyhodnocování plnění marketingového plánu: Postupuje organizace podle předem vypracovaného plánu?*

Ke splnění tohoto procesu napomáhají marketingové nástroje a metody využívané manažeři pro důležité rozhodování v rámci řízení firmy, jakožto strategické plánování a marketingové rozhodování. Mezi tyto nástroje patří (4 str. 25):

- *Marketingový výzkum.*
- *Konkurenční analýza.*
- *Určování velikosti trhu a podílu na trhu.*
- *Ekonomické modelování a prognózování.*
- *Předpověď' prodeje a plánování.*
- *Výrobní a značkový management.*
- *Projektování vývojových prací.*
- *Plánování marketingové komunikace.*
- *Sledování a analýza výkonnosti.*

2.2.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je jedna z metod, kterou manažeři používají pro marketingové rozhodování a strategické plánování. Většina lidí tento průzkum trhu vnímají pouze jako vyhodnocení odpovědí určité skupiny zákazníků. Do určité míry se takto výzkum trhu dá vnímat, zvláště pokud jde o malé lokální firmy, ale větší firmy by na něj měly nahlížet v širším měřítku. Analýza trhu je velmi komplikovaným procesem, firmy by proto měly využívat více technik výzkumu, mezi něž patří (4 str. 25):

1. *Teoretický výzkum* = jedna z nejdůležitějších technik, patří sem všechny informace, které můžeme získat jak z internetu, tak z odborných knih - tato technika se většinou používá na úplném začátku plánování a pomáhá nám zorientovat se ve větším množství informací. Kromě toho funguje jako základní kámen vlastního výzkumu - co chceme zkoumat a zdali k tomu máme dostatek informací (např. ročenky, statistické přehledy, internetové stránky, bulletiny, odborné periodika apod.)
2. *Kvantitativní výzkum* = tato technika nám umožňuje prostřednictvím dotazníků zjistit, jaký počet zákazníků je na trhu a jaké mají přání, potřeby, kupní zvyky a jak často nakupují (k vyhodnocení nám napomáhají počítačové softwary vzhledem k počtu přijatých dotazníků)
3. *Kvalitativní výzkum* = vhodný pro získávání nových nápadů a tvůrčích námětů, které by mohly posunout podnik jiným směrem nebo vylepšit současné služby, produkty či přístupy (data se většinou získávají prostřednictvím skupinových interview)

Dále dělíme marketingový průzkum podle toho, jaký zdroj informací používáme a to na (4 str. 46):

- a) *Sekundární výzkum* = analýza informací, které již někdo jiný zpracoval. Většinou ze zdrojů, které jsou lehce dostupné, např. účetní výkazy, bilance a bulletiny.
- b) *Terénní výzkum* = základem jsou primární informace, které si sami získáme některou z metod sběru primárních dat - problémem je časová a finanční náročnost získání těchto dat.

Při marketingovém průzkumu získávají manažeři data týkající se především (4 str. 46):

Konkurence:

- *Co víme o naší konkurenci?*
- *Kdo jsou naši konkurenti?*
- *Čím se zabývají?*
- *Jaké jsou jejich ceny?*
- *Jaké jsou jejich náklady?*
- *Jak své zboží distribuují a jak ho propagují?*

Zákazníci:

- *Kdo jsou naši zákazníci?*
- *Jaké jsou jejich potřeby a přání?*
- *Jak vnímají naše výrobky?*
- *Jak vnímají výrobky naší konkurence?*
- *Co můžeme udělat pro jejich uspokojení?*

Trh:

- *Jak veliký je náš trh?*
- *Roste, nebo klesá?*
- *Jaký je náš podíl na tomto trhu?*

2.2.5 Marketingový výzkum a manažerské rozhodování

Při marketingovém výzkumu si musíme dávat pozor především na spolehlivost dat, která jsme získaly, protože tyto data se pak používají při rozhodování o volbě strategických cílů firmy a efektivních strategií pro jejich dosažení. "*Chybná rozhodnutí znamenají vždy ekonomické ztráty, které mohou vést podnik na cestu k bankrotu (4 str. 47).*" Je pak na vrcholových manažerech, aby rozhodli a zodpověděli na tyto otázky (4 str. 47):

- *Které výrobky modifikovat?*
- *Které nově zavést na trh?*
- *Které z trhu stáhnout?*
- *Kolik výrobků vyrobit?*
- *Za jakou cenu je nabízet?*

- *Jak je propagovat? Kolik do propagace investovat?*
- *Jak výrobky distribuovat? Jak velké distribuční kapacity jsou potřeba?*
- *Jak vyvíjet nové výrobky? Kolik peněz do vývoje investovat?*
- *Kolik investovat do technologického rozvoje?*

2.2.5.1 Specifika marketingového výzkumu

Marketingový výzkum nám poskytuje velmi důležité informace o současném postavení firmy na trhu, jaké jsou vnější faktory působící na trhu, jací jsou zákazníci a konkurence. Níže je ukázáno rozdělení hlavních marketingových informací, které podniky získávají při marketingovém průzkumu (4 str. 47):

- 1) *Ekonomická situace firmy.*
- 2) *Ekonomické výsledky jednotlivých výrobních značek.*
- 3) *Tržní podíly.*
- 4) *Přehled výsledků výzkumné a vývojové činnosti.*
- 5) *Povědomí zákazníků o výrobních značkách.*
- 6) *Kupní zvyky zákazníků.*
- 7) *Spotřebitelské hodnoty a ceny výrobků.*
- 8) *Velikost trhu, jeho vývoj, tržní segmenty.*
- 9) *Tempa růstu trhu.*
- 10) *Ceny konkurenčních výrobků.*
- 11) *Ceny akcií konkurenčních firem.*
- 12) *Potřeby a přání zákazníků.*

2.3 Orientační analýza situace

"Kvalitní marketingový plán nelze sestavit bez znalosti interních možností firmy a bez dokonalé znalosti trhu (4 str. 30)." Jak jsem již zmínila, marketingový plánovací proces se skládá i z analýzy situace, v jaké se firma nachází. Bez jasně definovaných cílů a strategií, nelze vytvořit efektivní marketingový plán. Tyto cíle a strategie však vycházejí z interních možností firmy a zároveň znalosti trhu, v kterém se firma nachází, proto je zásadní provést interní a externí analýzu.

2.3.1 Interní analýza

Nejdříve by každá firma, bez ohledu na její velikost, měla provést interní analýzu, který zkoumá tyto aspekty (4 str. 30):

- *Strukturu firmy.*
- *Režijní náklady.*
- *Výrobní a distribuční náklady*
- *Marketingové a prodejní metody včetně nákladů, které s nimi souvisejí.*

2.3.2 Struktura firmy

Pro správné fungování firmy je důležité, aby byla přesně stanovená organizační struktura firmy, která udává zodpovědnosti a pravomoci jednotlivých pracovníků, zároveň i znázorňuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti. *"Podniká-li někdo sám, je struktura firmy jednoduchá. Stačí však, aby firmu tvořili dva lidé, a již je třeba rozhodnout, kdo z nich bude zodpovídat za jednotlivé podnikatelské záležitosti (4 str. 30):"*

Podle toho jaká je velikost firmy a její zaměření, pak existuje několik různých druhů organizační struktury, to však není předmětem této práce, proto již tuto problematiku nebudu dále rozebírat.

2.3.3 Vize a poslání firmy

Poslání firmy

Poslání může mít několik forem, ať už jednoduché, kdy naznačuje pouze hlavní účel podnikání, či naopak složité, které pokrývá široké spektrum všech postojů společnosti. *"Poslání firmy představuje její hlavní filozofii, respektive smysl jejího podnikání. Jinak řečeno, poslání firmy znamená účel jejího působení ve prospěch zákazníků (4 str. 72)."*

Vize firmy

"Vize představuje žádoucí budoucí chování a zaměření organizace (4 str. 73)." Je důležité nezaměňovat poslání s vizí, protože poslání představuje stávající realitu, na rozdíl od vize, která se orientuje do budoucna.

2.3.4 Stanovení cílů firmy

"Cíle představují úkoly, které chce firma splnit v rámci jednoznačně vymezeného času. Strategické cíle firmy bývají určovány pro delší časové období (4 str. 73)."

Pro úspěch každé firmy je zásadní si určit, jakých cílů chceme dosáhnout. Je důležité si uvědomit, že cíle nemusí být pouze ekonomické, ale mohou být například ekologické či sociální. Bez správně nastavených cílů je v podstatě nemožné, aby firma stanovila marketingovou strategii a zároveň tím i kontroluje, zda-li marketingový plán odpovídá celkové strategii podniku. Při stanovování cílů se musí držet určitých zásad (4 str. 72):

- a. *Být motivující pro manažery a ostatní zaměstnance.*
- b. *Poskytovat možnost jednoznačného vyhodnocení.*
- c. *Poskytovat východisko pro určování strategií a marketingových plánů pro jejich dosažení.*
- d. *Vytvářet pocit jistoty stávajících i potencionálních akcionářů.*

2.4 Marketingové strategie

Pro určení správné marketingové strategie se musí nejdříve stanovit marketingové cíle. Cíle musí korespondovat se strategickými záměry firmy, krok je proto klíčový pro úspěch firmy. Pokud se marketingové a strategické cíle budou rozcházet, firma může čelit velkým ztrátám ať už na zisku, či na svých zákaznících. (4)

Poté, co jsme si stanovili marketingové cíle, je dalším krokem určit, jak jich dosáhneme, tedy marketingovou strategii. Tyto strategie jsou většinou dlouhodobé, avšak vzhledem k velmi rozmanitému a často se měnícímu marketingovému prostředí, je občas nutné je měnit či přizpůsobovat. (4)

Krokem, který po určení marketingové strategie následuje, je sestavení marketingového plánu, udávající specifické činnosti, které je nutné zrealizovat a v jakém termínu. *"Manažeři by měli dbát na to, aby nadřizené a podřizené cíle byly plně konzistentní (4 str. 74)."*

2.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix je nástroj, který nám pomáhá docílit našich strategických záměrů. Vzhledem k tomu, že každá firma disponuje jinými zdroji, odlišnou firemní kulturou a ocitá se v rozdílném marketingovém prostředí, tak i přesto, že podniky mohou mít podobné cíle, jejich marketingový mix nebude totožný. Tento nástroj používá tzv. 4P, které představují anglické názvy Product (Produkt), Price (Cena), Place (Místo) a Promotion (Propagace). V odvětví služeb se pak používá rozšířený marketingový mix 7P, který zahrnuje navíc Processes (Procesy), People (Lidé) a Presentation (Prezentace). Nejdříve si rozebereme jednotlivé složky marketingového mixu. (4)

2.4.1.1 Produkt

Základním prvkem marketingu je produkt, který nabízíme, tento vyznačuje se určitými vlastnostmi díky kterým firma získává konkurenční výhodu a nabízí zákazníkům nejen samotný výrobek, ale i další komponenty s ním spojené, mezi něž patří (4 str. 50):

- *Jakost* - je kvalita výrobku, kterou firma nabízí. Tato kvalita nemusí být nutně nejvyšší možná, ale taková, která odpovídá potřebám zákazníka.
- *Vlastnosti a jejich modifikace* - jsou určité aspekty výrobku, které jsou nabízeny zákazníkovi. Je důležité se zaměřovat na ty vlastnosti, které zákazník ocení a dobře ho o nich informovat. Není výhodné investovat do vlastností, které zákazník nevyžaduje, nebo pro něj nejsou rozhodující.
- *Styl a rozsah* - zde se firma rozhoduje, zdali je současný styl vhodný a rozsah výrobních řad dostatečně velký či malý.
- *Název výrobku (služby, značky)* - firma by neměla podcenit význam značky a povědomí o značce či výrobku. Název výrobku by měl odpovídat tomu, jak chceme, aby naši zákazníci výrobek vnímali.
- *Balení* - jeden z dalších velmi důležitých aspektů produktu. Většina zákazníků se rozhoduje podle ceny, ale vzhled či etiketa výrobku je jedním z dalších faktorů, které ovlivňují nákup.
- *Patenty* - firma se musí ujistit, že jejich technologie a výrobky jsou patentovány a chráněny před zneužitím autorských práv - patenty či obchodními značkami.

- *Záruky a servis* - tento prvek se v posledních letech stává více významným, zákazníci nenakupují jen samotný výrobek či jeho komponenty, ale i služby a záruky s ním spojené. Zvláště na trhu, kde jsou výrobky téměř shodné, je pak zásadní, zdali firma nabízí lepší záruční podmínky a servis, než konkurence.
- *Náklady* - jednotlivé náklady produktů se můžou výrazně odlišovat. Pro správné stanovení ceny je klíčové spočítat podíl fixních a variabilních nákladů na produkt. Při marketingovém a celkově podnikovém rozhodování pak může firma určit, které výrobky nám nejvíce vynášejí a které naopak nejsou tak výhodné. Zde je podstatné si určit, zdali je výhodné výrobek dále prodávat nebo jej stáhnout z trhu. Toto rozhodování by mělo kombinovat jak marketingovou tak finanční stránku problematiky.
- *Prodej* - firma nesmí podceňovat význam prodejního oddělení a obchodních zástupců. Produkt, který nabízíme, může být kvalitnější a výhodnější než produkty naší konkurence, ale pokud nemáme zkušené pracovníky, kteří jsou v těsném spojení se zákazníky, může náš produkt ztratit hodnotu.

2.4.1.2 Cena

Jeden z dalších marketingových nástrojů, který určuje výši zisku firmy, je cena. Většina firem v současné době stále využívá taktiku "*cena = náklady + zisk*". Tato taktika se může vyplatit, ale mnohokrát má negativní dopady pro společnost. Vedení firmy může nastavit příliš vysoké ceny, čímž ztratí zákazníky nebo naopak ceny nízké, které vedou k negativnímu zisku společnosti. Záleží na cenové politice firmy, jak využijí nízkých nákladů, některé nastaví ceny tak nízké, že tím vyloučí konkurenci nebo naopak vyššími cenami dosahují vysokých zisků.

Zajímavé je, že v posledních letech se značně zvyšuje využívání slev a sražek. "*Přehnané využívání slev v sobě skrývá značné nebezpečí, že zvyšování poptávky již nevede k vyšším tržbám, ale ke snižování zisku* (4 str. 53)." Firma a její vedení musí dobře znát trh a chování zákazníků, aby věděla v jakou chvíli správně využít slevové taktiky. Zároveň musí disponovat kvalitním a pružným dodávkovým systémem, aby zvládla odbyt výrobků a vyšší poptávku.

2.4.1.3 Místo

"Pojem místo zahrnuje složky, které se podílejí na distribuci výrobků nebo ovlivňují dostupnost nabízených služeb (4 str. 56)." Je to celý proces od výroby produktu až k jeho dopravení k zákazníkovi. Patří sem především (4 str. 56):

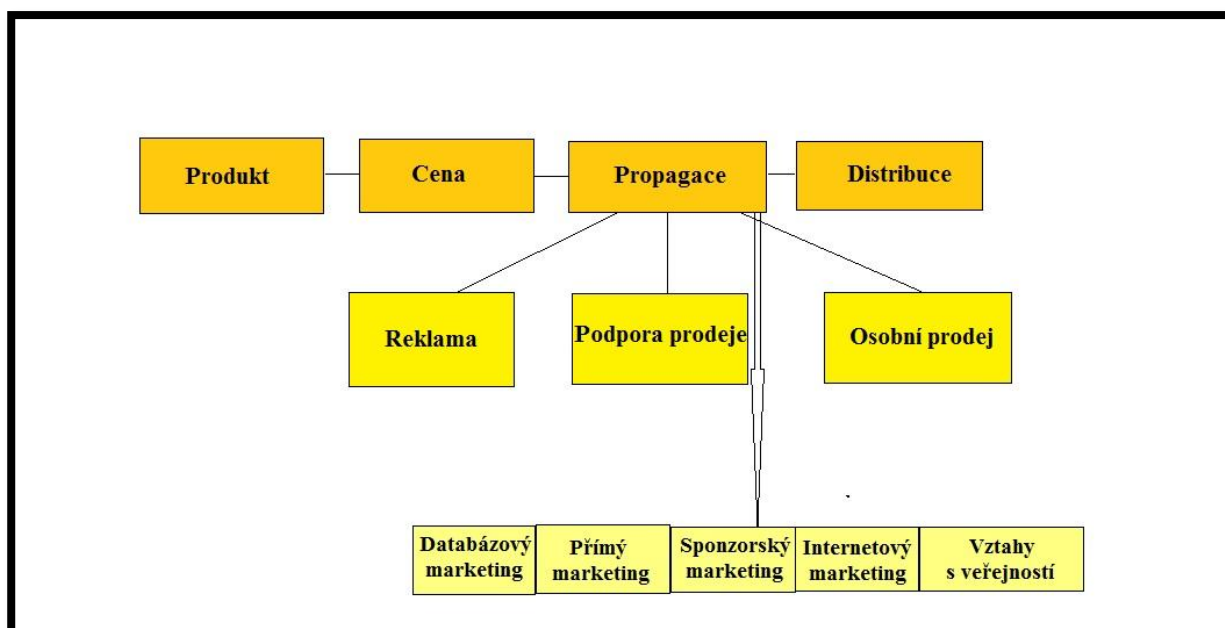
- *Distribuční síť* – způsob, jakým se výrobek dostane k zákazníkovi a kolik prvků se v něm nachází. Zdali firma své výrobky prodává supermarketům, velkoobchodům, maloobchodům či ve vlastním firemním obchodě. Firma by měla znát velikost svého trhu, jak správně komunikovat se svými zákazníky a dle toho přidělovat vhodný počet obchodních zástupců.
 - *Distribuční pokrytí* - je rozsah působnosti firmy a jejích produktů. Podnik si musí určit, kde jsou všichni jejich klíčoví zákazníci a zdali dostatečně využívají jejich potenciál.
 - *Umístění distribučního místa* - pro firmu je klíčové určit, kde se bude jejich prodejna nacházet. Toto rozhodnutí ovlivňuje především to, kde se naši klíčoví zákazníci nacházejí, ale zároveň i dodavatelé, kteří firmu zásobují.
 - *Velikost a umístění zásob* - rozhodující faktor je vybrat si takovou výši zásob, aby podnik neměl příliš velké zásoby, ve kterých se váže kapitál, nebo příliš nízké zásoby, kdy by mohlo docházet k nedostatečnému uspokojení poptávky. To je důležité především pro pověst firmy a důvěru zákazníků.
 - *Doprava* - firma si musí vybrat takový způsob dopravy, aby šetřila jak čas, tak i peníze a zároveň byla schopna efektivně dopravit produkt k cílovému zákazníkovi.
 - *Umístění výrobku a jeho vnímání zákazníkem* - pojem místo nesouvisí jen se samotnou logistikou a distribuční sítí, ale patří sem i to, jak umístíme výrobek na trh, tedy jak ho náš zákazník bude vnímat. Správné umístění výrobku spočívá ve vytvoření žádoucích vlastností, efektivní komunikace a vhodné ceny pro zákazníka. Poté co je výrobek umístěn, přichází na řadu zákazník, který hodnotí, do jaké míry odpovídá jeho představám a jak na něj působí. Pro některé zákazníky je nejdůležitější cena, ale někteří jsou naopak ochotni zaplatit větší částku, aby měli výrobek, který je sice dražší, ale disponuje všemi vlastnostmi, které požadují. Firma musí zjistit, jaké

vlastnosti či ceny jejich zákazník požaduje a podle toho svůj výrobek správně umisťovat.

"Firma, která nemá dokonalou představu o stávajících potřebách a přáních zákazníků a předpokládaných změnách v jejich postojích, těžko může měřit svoje síly s konkurenčními firmami (4 str. 57)." Tento výrok nám výstižně vystihuje, že pro správné vytvoření a umístění výrobku je nejdříve důležité analyzovat trh a zákazníka, bez čehož nelze vytvořit úspěšný marketingový plán.

2.4.1.4 Propagace

Propagace je dalším bodem marketingového mixu. Je to způsob jakým komunikujeme se svými zákazníky o našich produktech a činnostech. Jednoduše se formy propagace dají rozdělit na podporu prodeje, reklamu a osobní prodej. Každá tato forma se od sebe liší způsobem, jakým je informace předávána a komu je podávána. Dříve se tyto činnosti od sebe oddělovaly, ale s nárůstem konkurence a větších nároků zákazníků, bylo nutné vytvořit integrovanou marketingovou komunikaci, která by tyto činnosti propojovala. *"Potřeba integrovat všechny propagační aktivity již přesáhla tradiční tři prvky reklamy, podpory prodeje a osobního prodeje. Nyní do propagace patří rovněž takové aktivity, jako je databázový marketing, přímý marketing, sponzorský marketing, internetový marketing a vztahy s veřejností (7 str. 9)."* Z tohoto tvrzení vyplývá, že propagace je v současné době jedním z hlavních způsobů, jak přilákat nové zákazníky, a proto je nutné na ní nahlížet komplexněji. Pro lepší představu je na obrázku č. 1 vyobrazena pozice propagace v základním marketingovém mixu (7 str. 9):



Obrázek č. 1: Základní marketingový mix, Zdroj: (7)

2.4.1.5 Lidé

Zaměstnanci se čím dál tím více stávají důležitým faktorem ovlivňujícím úspěch společnosti. Zvláště u firem poskytujících služby, kde se s nimi zákazník často dostává do kontaktu, je jejich ochota, vlídnost, reprezentativnost, prospěšnost, přístupnost a zdvořilost rozhodujícím faktorem pro nákup produktu nebo služby. Z toho důvodu si firma musí vybírat správné a dostatečně kvalifikované zaměstnance, kteří budou prodávat jejich produkty. *"Lidé nemohou nahradit špatné výrobky a ubohé služby. Několik špatných zaměstnanců však může poničit výsledky tvrdé práce ostatních (4 str. 58)."*

2.4.1.6 Proces

Sem patří všechny prvky, které spadají do obsluhy zákazníka a rychlost, s jakou se uskutečňuje. Zákazníci si cení svého času, a pokud na něj proces nákupů udělá špatný dojem, je zde malá šance, že tento nákup budou opakovat. Mezi prvky, které nejvíce ovlivňují zákazníky, patří (4 str. 59):

- *Doba čekání, rychlost obsluhy a doba obsluhy*
- *Dotazovací systém*
- *Formuláře a dotazníky*

2.4.1.7 Prezentace

Prezentace je vše čím firma disponuje, například prostory, budovy, automobily a firemní propagační materiály a co působí na zákazníky a vytváří tím celkovou image firmy. Patří sem (4 str. 61):

- *Velikost* - obrat firmy, počet distribučních míst, velikost distribučních míst, velikost firemních prostor.
- *Budovy* - vzhled a stav budov.
- *Image firmy* - pověst firmy, kultura firmy, názor médií.
- *Atmosféra* - prostředí firmy a t,o jak působí na zákazníky.
- *Komfort* - vzhled čekáren či místností pro příjem zákazníků.
- *Čistota* - nečisté či zanesené prostředí může působit negativním dojmem

(4 str. 61)

2.5 Marketingová komunikace

"I skvěle promyšlený reklamní slogan nebo poselství nenalezne odezvu, jestliže neosloví cílové zákazníky (4 str. 116)." Nezáleží na tom, jestli má firma vynikající nápad nebo kvalitní produkt, pokud si nevybere správný způsob, jak osloví cílové zákazníky, je jejich snaha zbytečná. V rámci marketingové komunikace je na výběr z široké nabídky různých komunikačních technik. Patří sem osobní propagace, vztahy s veřejností, vydavatelská činnost, reklamní média, reklamní tabule či výstavní plochy. Pro naplánování správné marketingové komunikace je nutno sestavit takovou kombinaci těchto technik, aby co nejefektivněji oslovila potenciální zákazníky. (4 str. 116)

2.5.1 Plánování reklamní kampaně

Plánovací proces reklamní kampaně zahrnuje tyto kroky (4 str. 116):

- *Určení reklamních cílů* - změna výše objemu prodeje, povědomí zákazníka o firmě či produktu nebo oslovení potenciálních zákazníků o novém i stávajícím produktu.
- *Určení zájmové skupiny osob (firem)* - koho má reklamní kampaň oslovit.
- *Určení komunikačních prostředků* - jaké prostředky budeme používat a který je nejefektivnější.

- *Načasování reklamy* - načasování je velmi důležité, musíme vědět, kdy naši cíloví zákazníci mohou reklamu spatřit, tak aby je oslovila.
- *Výběr cílových tržních segmentů* - rozdělení potencionálních zákazníků do různých segmentů a vybrat si na jaký se naše reklamní kampaň bude soustřeďovat, je dalším nepostradatelným krokem při reklamním plánování. Snaha oslovit příliš velký počet zákazníků nemusí být pro firmu vždy nejlepším rozhodnutím. V poslední době se více uplatňuje spíše marketing zaměřený na menší segment zákazníků.
- *Umístění a velikost reklamy* - tento krok je nejvíce ovlivněn finančními prostředky, kterými firma disponuje. Pokud investujeme příliš mnoho peněz do rozsáhlé reklamy, nemusíme tím oslovit dostatečný počet zákazníků, aby se nám tato investice vrátila.
- *Plán implementace reklamní kampaně* - tento plán dává dohromady všechny výše uvedené kroky a rozděluje je do jednotlivých činností, které se mají plnit v rámci časového rozvrhu. Patří sem i rozpočet kampaně a plánované přínosy.
- *Sestavení přehledu užitečných vlastností produktu* - marketingový manažer by se měl snažit najít ty vlastnosti produktu, které zákazníci nejvíce ocení, což docílí většinou marketingovým výzkumem a tyto vlastnosti pak reklamou propaguje.
- *Příprava sdělení* - rozhodnutí o tom, co chceme, aby naše reklama cílovým zákazníkům sdělovala je velmi důležité, většinou bychom se měli řídit základním pravidlem zvaným P-Z-T-A (4 str. 122):
 - *Pozornost*
 - *Zájem*
 - *Touha*
 - *Akce*
- *Zahájení kampaně* - zde je zásadní sledovat, jak kampaň probíhá, vyhodnocovat, do jaké míry dosáhla stanovených cílů a případně navrhnout zlepšení.

2.6 Akční programy

Akční program je strategický marketingový plán, který je rozpracován do konkrétních aktivit, do časového harmonogramu a s přidělenými odpovědnosti. Je to forma taktického plánu, který je detailněji propracován. Program se většinou plánuje pro kratší období, z pravidla pro období jednoho roku či méně. Vychází hlavně ze strategického marketingového plánu firmy a jeho účelem je naplnění cílů. Při jeho vytváření je velmi důležité brát ohled na načasování všech činností, protože to je jeden ze stěžejních aspektů úspěšných marketingových plánů. (3)

"Jenom pár marketingových pracovníků, kteří se uplatňují v praxi, umí charakterizovat skutečný rozdíl a důležitost, která odlišuje strategický marketingový plán od taktického nebo operačního marketingového plánu (3 str. 48)." Pokud společnost nemá stanovenou marketingovou strategii pro delší časový horizont, je skoro nemožné, vytvořit vhodný akční program, který je jeden z dílčích kroků pro dosažení celopodnikových strategických marketingových cílů.

2.7 Rozpočet

Stanovení nákladů na realizaci marketingových taktických plánů je jeden z kroků, které musí každý podnikatel dopodrobna rozpracovat a snažit se jejich výši co nejpřibližněji odhadnout. Rozpočet nevychází jen z nákladů, ale i z výnosů, které jsou většinou odvozovány z plánovaných tržeb za produkty. Pro tyto odhady tržeb je používáno několik technik, ať už průzkum trhu, tržby v odvětví, pokusné provozy či prognostické metody. Úspěšní podnikatelé se nebojí investovat do těchto odborných prognóz a odhadů.

V současné době existuje mnoho firem, které se prognózování a analýzám trhu věnují a jejich výsledky mohou být velmi přesné. *"Pro podnikatele je velmi důležité, aby nezapomínal, že se projekce peněžních toků zakládají sice na kvalifikovaných odhadech, leč přece jen odhadech (2 str. 146)." Jakmile firma přibližně ví, jaké tržby může očekávat v nadcházejícím období, je pro ni jednodušší stanovit výši nákladů a kolik produktů musí minimálně prodat, aby se udržela na trhu. S ohledem na výše uvedené tvrzení, musí podnik brát v potaz určitou míru rizika při stanovování rozpočtu a počítat s několika variantami vývoje budoucnosti a případně si připravit rizikové plány, které v případě nepříznivých okolností, dokážou reagovat na změny.*

3 Praktická část

Cílem praktické části je analyzovat prostředí podniku a na základě této analýzy sestavit vhodný marketingový plán. První kapitola představuje úvodní situační analýzu, která popisuje vnější a vnitřní prostředí podniku a jeho klíčové faktory. Patří sem na příklad PEST analýza, analýza trhu a analýza konkurenčního prostředí. Ta obsahuje marketingový průzkum formou kvalitativních rozhovorů s cílovou skupinou napomáhající upřesnit potřeby a motivy zákazníků. Druhá kapitola spojuje poznatky předchozích analýz pomocí metody SWOT. Zjištěné údaje jsou využity v klíčové kapitole praktické části vytvářející vlastní marketingový plán. Výsledky těchto analýz a marketingový plán jsou popsány v následujících kapitolách.

3.1 Úvodní situační analýza

Na počátku celého průzkumu je sestavena úvodní situační analýza. Cílem této analýzy je získání orientace v širším okolí tržního prostředí za použití PEST analýzy, která shrnuje jeho klíčové faktory. Jedná se o sběr relevantních sekundárních dat, v mém případě jde zejména o identifikování hlavních vnějších faktorů působících na podnik, dále obecné informace o oboru fyzioterapie a fitness, zjišťování požadavků na založení centra a informací o konkurenci a zákaznících. Závěrečná interní analýza se zaměřuje na samotný podnik. Vzhledem k tomu, že práce sestavuje plán pro založení podniku, tato analýza pouze shrnuje plánovanou vizi centra a její základní organizační a nákladovou strukturu.

3.1.1 Externí analýza

Kapitola se zaměřuje na vnější makroprostředí a mikroprostředí společnosti. Analýza identifikuje všechny relevantní faktory, které mohou mít vliv na podnik, a které je důležité si uvědomit a včas na ně reagovat. Pro přesnější údaje jsem se zaměřila pouze na odvětví zdravotnictví a faktory, které ho ovlivňují.

3.1.1.1 PEST analýza

PEST analýza je externí analýzou popisující hlavní faktory makroprostředí, které působí na podnik. Tyto faktory jsou rozděleny do 4 kategorií:

- politické a legislativní prostředí
- ekonomické prostředí
- sociálně-kulturní prostředí

- technologické prostředí

V následujících podkapitolách budou tyto kategorie podrobně popsány.

3.1.1.1.1 Politické a legislativní prostředí

Na začátku analýzy popíše politické prostředí a faktory, které podnik ovlivňují. Podnik, pro něhož vytvářím marketingový plán, je považován za nestátní zdravotnické zařízení, tudíž je velmi svázáno legislativními normami, které se týkají založení podniku, vedení podniku a povinné výbavy zařízení. Některé faktory jsou velmi specifické pro zdravotnictví, a to z toho důvodu, že na rozdíl od jiných druhů podniků se služby zaměřují na zdraví člověka. Ve většině případů se jedná o pacienty po úrazech, tudíž je nutné takovéto činnosti legislativně ošetřit. Další specifickou složkou je, že úhrada těchto služeb je ve většině případů hrazena nepřímo prostřednictvím povinného zdravotního pojištění.

Přísná legislativa

Přísná legislativa je specifickým znakem oboru zdravotnictví a to z důvodů, které jsem již uvedla výše. Tyto základní specifika popíše v následujících podkapitolách.

➤ Zákon o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních

Poskytování zdravotní péče v nestátních zdravotnických zařízeních je velmi regulováno a ošetřeno mnoha zákony, níže je uveden jejich přehled (8):

Zákon České národní rady č. 160/1992 Sb. ze dne 19. března 1992 ve znění:

- *zákona č. 161/1993 Sb. ze dne 1. července 1993,*
- *zákona č. 258/2000 Sb. ze dne 14. července 2000,*
- *zákona č. 320/2002 Sb.,*
- *a zákona č. 121/2004 Sb.*

o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních.

Za nestátní zdravotnické zařízení se pokládá jiné zařízení než to vlastněné státem. Až na některé druhy zdravotní péče, které jsou dané zvláštními předpisy, může zdravotní zařízení poskytovat většinu služeb, ať už poradenských, ošetrovatelských, diagnostických, preventivních, rehabilitačních, lázeňských, léčebných či

lékárenských. Existují zde specifické podmínky pro poskytování těchto služeb a to především personální, věcné a technické. Požadavky stanovuje Ministerstvo zdravotnictví pomocí vyhlášek, které ošetřují hygienické požadavky na provoz a požadavky na vybavení.

Nestátní zařízení má zároveň určité povinnosti, které musí dodržovat. Jedním ze základních je poskytování pouze té zdravotní péče, která byla stanovena v rozhodnutí o registraci. Musí informovat a zároveň dokumentovat, jakou zdravotní péči poskytuje a v jakém rozsahu. Jednou z nejdůležitějších povinností je zaměstnávání pracovníků, kteří mají odbornou způsobilost na provozování zdravotnického povolání. (8), (9)

➤ **Způsob úhrady zdravotní péče**

Úhrada v nestátních zdravotnických zařízeních se poskytuje buďto přímo, nepřímo nebo kombinací těchto úhrad. Osoba platí zdravotní péči ze svých vlastních finančních prostředků nebo na základě všeobecného zdravotního pojištění. Na rozdíl od nezdravotnických podniků, jsou ceny zdravotní péče za přímo úhradu více regulovány a jsou sjednávány podle zvláštních předpisů. (8), (9)

➤ **Provozování nestátního zdravotnického zařízení**

Při zakládání nestátního zdravotnického zařízení je nutné získat oprávnění k provozování. V našem případě je provozovatelem zařízení fyzická osoba v hlavním městě Praha a z toho důvodu, rozhodnutí o registraci provádí obvodní úřad příslušné části. Mezi obecné podmínky registrace patří, jako u všech druhů podnikání, bezúhonnost a způsobilost k právním úkonům, ale zároveň i odborná způsobilost, která odpovídá druhu a rozsahu zdravotní péče poskytované v nestátním zařízení.

Je vhodné také zmínit, že provozovatel nestátního zdravotnického zařízení musí ještě před zahájením provozu uzavřít smlouvu o pojištění odpovědnosti s některou z pojišťoven sídlících na území České republiky v případě způsobení škody občanům v souvislosti s poskytováním zdravotní péče. (8), (9)

3.1.1.1.2 Ekonomické prostředí

Kapitola popisuje ekonomické prostředí, které má zásadní vliv na zdravotnictví a podnikání v České republice. Většina informací v této kapitole byla získávána z

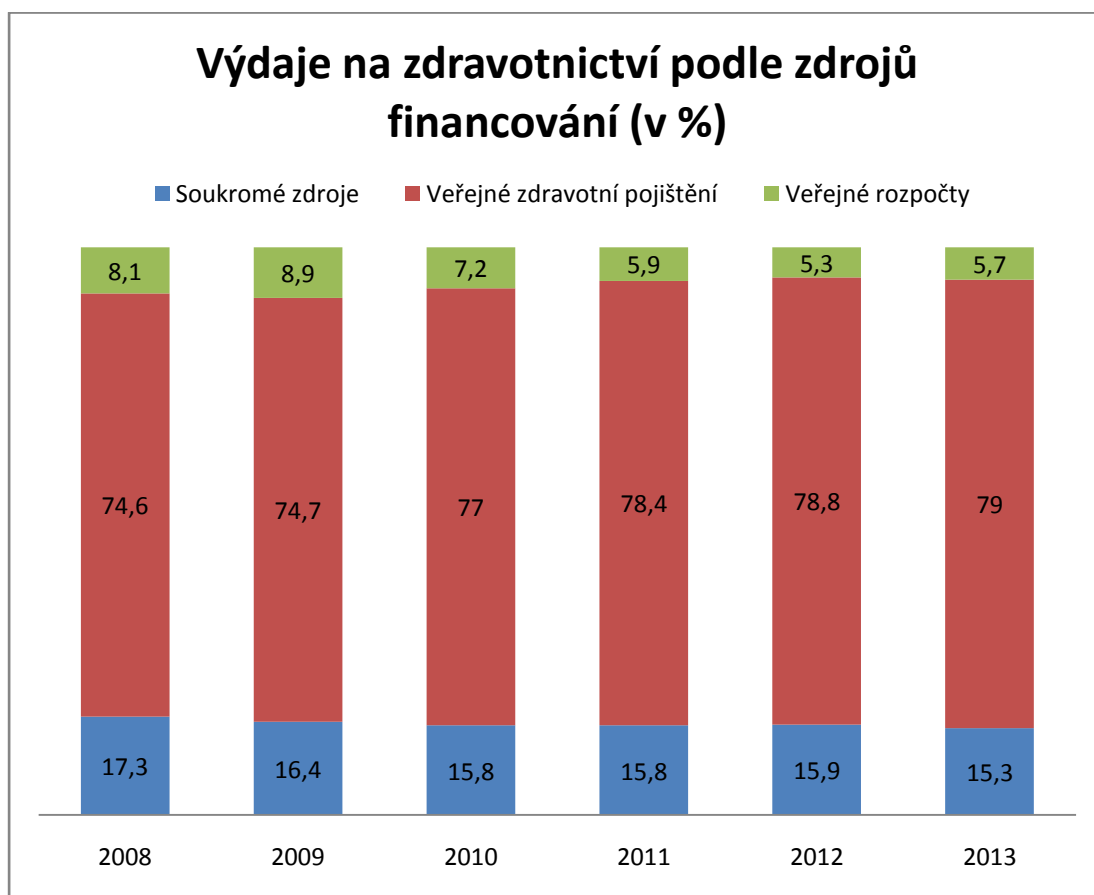
webových stránek Ústavu zdravotnických informací a statistiky České republiky, Ministerstva zdravotnictví, Státního ústavu pro kontrolu léčiv, Všeobecné zdravotní pojišťovny a Českého statistického úřadu.

Omezené zdroje financování zdravotnictví

V České republice je financování zdravotnictví na nízké úrovni, oproti ostatním západoevropským státům. V historii bylo několik pokusů o reformu zdravotnictví, avšak nepřinesly kýžený výsledek, i přesto, že zdravotnictví by mělo být pro stát na prvním místě.

➤ Celkové výdaje na zdravotnictví

Celkové výdaje na zdravotnictví se drží od roku 2009 kolem částky 290 miliard Kč. Za rok 2013 byla částka přibližně 290,9 miliard Kč, z toho veřejné výdaje tvořily 84,7% a soukromé 15,3%. Podíl výdajů na zdravotnictví na HDP činil v roce 2013 7,12%, kde byl pokles oproti minulým letem, po revizi národních účtů dle evropského standardu ESA. (10)



Graf č. 1 – Výdaje na zdravotnictví podle zdrojů financování, Zdroj: (10)

➤ **Veřejné výdaje na zdravotnictví**

Do veřejných výdajů na zdravotnictví patří v podmínkách České republiky především státní a územní rozpočty a výdaje systému veřejného zdravotního pojištění. Nejaktuálnější statistiky z roku 2013 zjistili, že veřejné výdaje na zdravotnictví na 1 obyvatele za rok 2013 dělaly 23 458 Kč, z toho pouhých 6,8% těchto výdajů byly výdaje veřejných rozpočtů a 93,2% byly výdaje veřejného zdravotního pojištění. Z toho vyplývá, že většina výdajů na zdravotnictví pokrývají zdravotní pojišťovny.

Celkem pak veřejné výdaje na zdravotnictví byly za rok 2013 ve výši 246 562 mil. Kč, tato částka pak představuje 6,03% z celkového hrubého domácího produktu (dále jen HDP) České republiky. (10)

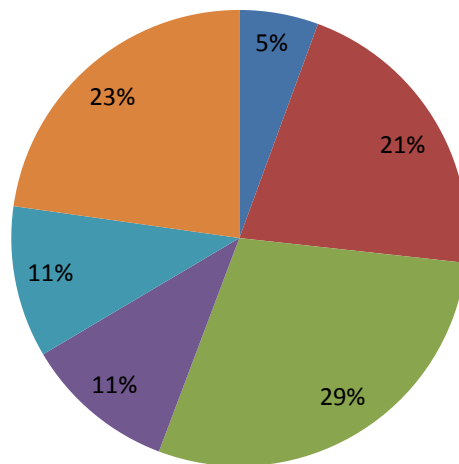
Příjmy a výdaje spotřebitele

➤ **Soukromé výdaje na zdravotní péči přímo placené obyvatelstvem**

Informace jsou především získávány ze Statistiky rodinných účtů ČSÚ (Českého statistického úřadu) a dále zpracovány Ústavem zdravotnických informací a statistiky ČR (dále jen ÚZIS ČR). Při srovnání soukromých výdajů průměrných domácností na zdraví za rok 2013 a rok 2012, zjistíme, že jejich výše klesla o 4,9% na celkových 3 168 Kč za rok. Pokud se podíváme na domácnosti důchodce, tak i zde můžeme vidět pokles o 5,1%, na celkových 5 386 Kč. Obecně lze tvrdit, že lidé utrácejí méně za své zdraví a pokud tak dělají, největší procento těchto výdajů jde na léky a zdravotnické prostředky a to celých 68,6%. (10)

Strukutra peněžních vydání na zdravotní péči přímo placených obyvatelstvem v roce 2013 (v %)

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| ■ Ústavní zdravotní péče | ■ Léky předepsané lékařem |
| ■ Léky bez receptu, další léčiva | ■ Ortopedické a terapeutické výrobky |
| ■ Ostatní zdravotnické výrobky | ■ Ambulantní zdravotní péče |

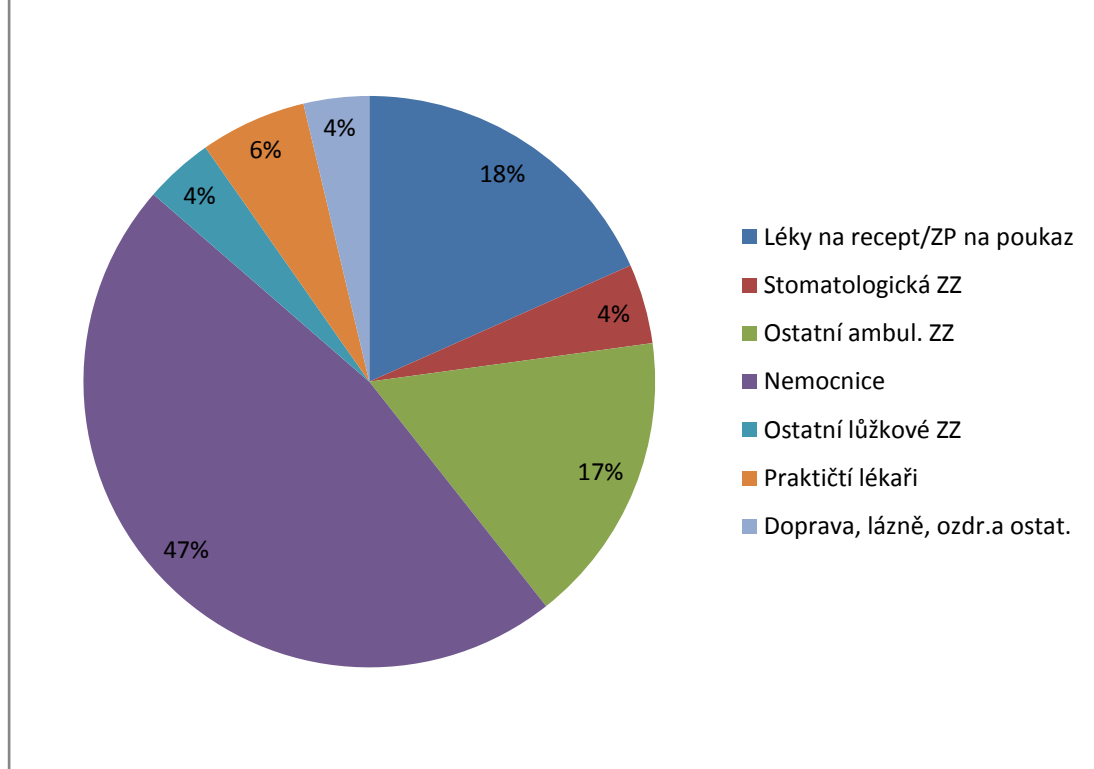


Graf č. 2 – Struktura peněžních vydání na zdravotní péči přímo placených obyvatelstvem v roce 2013, Zdroj: (10)

➤ **Náklady a výnosy zdravotních pojišťoven**

Celkově můžeme říci, že náklady zdravotních pojišťoven za rok 2013 na zdravotní péči klesly o 1,8% oproti minulému roku a to na 219 miliard Kč. Přitom celkové příjmy na jednoho pojištěnce byly 21 966 Kč za rok a výdaje byly o něco vyšší a to 22 095 Kč. Z těchto výdajů pojišťoven pak stát platil celkem 54 miliard Kč za tzv. státní pojištěnce, jako například děti, důchodce, studenty atd.. (10)

Struktura nákladů zdravotních pojišťoven na zdravotní péči podle segmentů péče v roce 2013 (v %)



Graf č. 3 – Struktura nákladů zdravotních pojišťoven na zdravotní péči podle segmentů péče v roce 2013, Zdroj: (10)

Nižší platy v soukromém sektoru

Statistiku ČSÚ uvádějí, že v příspěvkových organizacích a v organizačních složkách státu a krajů činil celkový průměrný měsíční plat 30 174 Kč v roce 2013. V organizacích jejichž zřizovatelem není stát či církvev, jako například nestátní lázeňská zdravotnická zařízení, činila průměrná měsíční mzda 25 314 Kč. Z toho vyplývá, že průměrné platy v organizačních složkách státu jsou o něco vyšší. Tento faktor by mohl být hrozbou z hlediska získávání zaměstnanců pro podnik. Můžeme předpokládat, že nižší platy v soukromých ordinacích jsou zapříčiněny vysokými náklady na provoz centra, na rozdíl od státních, které jsou financovány státem a tím, že stát může nakupovat produkty ve větším množství a získávat tím slevy. Z toho

důvodu je důležité se jako zaměstnavatel zaměřit na vytvoření zajímavých a příznivých podmínek pro zaměstnance. (10)

Nízká nákladová rentabilita odborných léčebných ústavů

V této kapitole se zaměřím na hospodářský výsledek zdravotnických zařízení. Z níže uvedené tabulek č. 1 vyplývá, že nákladová rentabilita "Odborných léčebných ústavů" (pozn. autora: mezi ně patří naše centrum) je oproti ostatním skupinám zdravotnických zařízení o něco nižší jejich návratnost je pouze 0,3%. Pokud je srovnám například s lázeňskými léčebnami, které mají rentabilitu 3,2%, zdají se léčebné ústavy jako nevýhodné pro podnikání. Na druhou stranu je můžeme srovnat s nemocnicemi, které mají zápornou rentabilitu -1,4%. Z toho důvodu je důležité se při vedení podniku zaměřit na náklady a snažit se je co nejvíce kontrolovat a snižovat. V další tabulce je vidět, že nejvyšší složkou nákladů u odborných léčebných ústavů, jsou personální náklady, s čímž je nutné u odvětví služeb počítat.

**8.4 Náklady, výnosy, hospodářský výsledek a nákladová rentabilita
vybraných skupin zdravotnických zařízení (v mil. Kč) v roce 2013**
*Costs, returns, economic outcome and profit to costs ratio
of selected groups of health establishments (in mill. CZK) in 2013*

Zdravotnická zařízení <i>Health establishment</i>	Počet <i>Number</i>	Náklady <i>Costs</i>	Výnosy <i>Revenues</i>	Hospodářský výsledek <i>Economic outcome</i>	Nákladová rentabilita v % <i>Profit to costs ratio in %</i>
Nemocnice <i>Hospitals</i>	163	131 316	129 438	-1 878	-1,4
Léčebny pro dlouhodobě nemocné <i>Institutes for long-term patients</i>	23	1 091	1 142	50	4,6
Odborné léčebné ústavy <i>Specialized therapeutic institutes</i>	43	6 727	6 745	18	0,3
Lázeňské léčebny <i>Balneal institutes</i>	55	7 727	7 999	272	3,5
Hospic <i>Hospices</i>	9	269	267	-2	-0,7
Ostatní lůžková zařízení <i>Other bed establishments</i>	8	366	396	30	8,1
Vybraná zařízení ambulantní péče <i>Selected establishments of out-patient care</i>	131	6 391	6 906	515	8,1
Střediska záchranné služby <i>Centres of fast aid</i>	19	5 520	5 532	12	0,2
Zařízení hygienické služby ¹⁾ <i>Establishments of public health service¹⁾</i>	3	1 303	1 282	-21	-1,6
Ostatní zařízení ¹⁾ <i>Other establishments¹⁾</i>	92	2 032	2 128	96	-4,7

¹⁾ "Hospodářský výsledek" a "nákladová rentabilita" u hygienické služby, veřejné správy ve zdravotnictví a u podobných zařízení jsou uvedeny pouze informativně, nemají stejnou vypovídací hodnotu jako u jiných forem hospodaření.

¹⁾ "Economic outcome" and "profit to costs ratio" with public health service, administration of health services and with similar establishments are mentioned only for informative purposes, they do not have the same content substance as with other form of economic management.

Zdroj dat: ÚZIS ČR

Source: IHIS CR

Tabulka č. 1 – Náklady, výnosy, hospodářský výsledek a nákladová rentabilita vybraných skupin zdravotnických zařízení (v mil. Kč) v roce 2013,

Zdroj: (10)

**8.7 Struktura nákladů vybraných skupin zdravotnických zařízení
(v %) v roce 2013**

Structure of costs of selected groups of health establishments (in %) in 2013

Zdravotnická zařízení Health establishments	Počet No.	Struktura nákladů v % Structure of costs in %								
		léčiva drugs	zdrav. prostř. special medical materials	krev blood	potra- viny food	energie energy	služby servi- ces	osobní náklady person- nel costs	odpisy depre- ciation	ostatní náklady other costs
Nemocnice Hospitals	163	13,7	12,8	1,1	0,8	3,1	7,2	46,3	4,6	10,4
Léčebny pro dlouhodobě nemocné Institutes for long-term patients	23	3,4	2,8	0,0	4,5	4,0	15,5	62,4	2,0	5,4
Odborné léčebné ústavy Specialized therapeutic institutes	43	3,3	1,6	0,0	4,7	5,9	7,3	67,2	3,3	6,6
Lázeňské léčebny Balneal institutes	55	0,3	0,6	0,0	6,8	8,3	20,0	36,1	7,6	20,4
Hospic Hospices	9	1,9	2,0	0,0	2,4	4,2	11,4	62,3	5,6	10,3
Ostatní lůžková zařízení Other bed establishments	8	7,1	32,8	0,0	0,8	1,2	21,7	26,0	2,0	8,5
Vybr. zařízení amb. péče Selected establishments of out-patient care	131	2,5	6,8	0,0	0,1	2,4	18,5	43,8	3,5	22,1
Střediska záchranné služby Centres of fast aid	19	0,6	1,5	0,0	0,0	1,5	8,2	74,6	5,7	7,9
Zařízení hygien. služby Establishments of public health service	3	8,0	9,4	0,0	0,0	3,9	11,8	48,6	7,0	11,3
Ostatní zařízení Other establishments	92	1,4	0,9	0,0	2,0	3,7	15,0	59,2	3,7	14,1

Zdroj dat: ÚZIS ČR

Source: IHIS CR

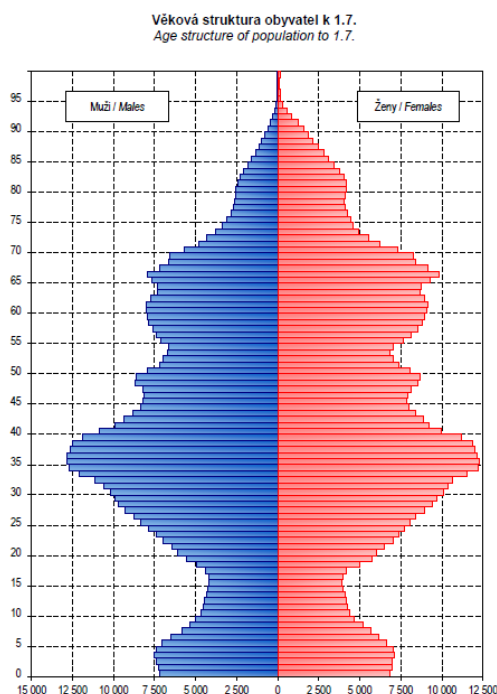
*Tabulka č. 2 – Struktura nákladů vybraných skupin zdravotnických zařízení
(v %) v roce 2013, Zdroj: (10)*

3.1.1.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

Vnímání hodnoty zdraví se v posledních desítkách let postupně zvyšuje. To samozřejmě přináší mnoho pozitiv. Lidé si uvědomují hodnotu zdraví a i média propagují zdravý životní styl. Samozřejmě to s sebou přináší i negativa, jako zneužívání lidského strachu a úzkosti a s tím spojený prodej neúčinných léků a mystifikace. Z toho by se dalo usuzovat, dle výše zmíněné analýzy, že lidé sice chtějí investovat do svého zdraví, ale bohužel jejich volba většinou končí u rychle účinných nebo i neúčinných léků, místo dlouhodobé a účinnější léčby.

Vysoký počet obyvatel

Nejaktuálnější informace o stavu obyvatel v hlavním městě Praha jsou z roku 2013 a to celkem 1 244 762 obyvatel, z toho 604 041 mužů a 640 721 žen. Praha je největší a zároveň nejpočetnější město České republiky. Jeden z hlavních ukazatelů pro zdravotní stav populace je věková struktura. Praha má největší podíl seniorů z celé České republiky. Problém stárnutí populace lze vidět nejen v ostatních regionech ČR, ale zároveň ve většině států Evropy. Problém je velmi aktuální a ovlivňuje jak zdravotnické a sociální služby, tak i důchodový systém. (11), (12)



Obrázek č.2 - Věková struktura obyvatel Prahy, Zdroj: (12)

Zdravotní stav obyvatel

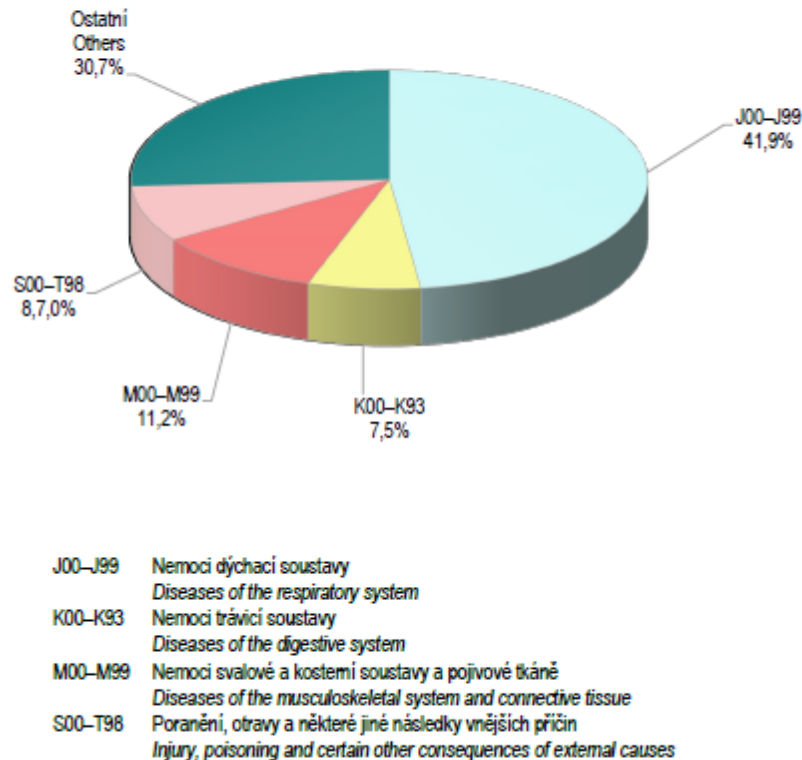
Pro zhodnocení zdravotního stavu obyvatel se používá několik ukazatelů a údajů. Patří sem například statistika úmrtnosti, pracovní neschopnosti nebo hospitalizace. V Praze jsou nejčastější příčinou úmrtí nemoci oběhové soustavy a stejné to je i pro celou Českou republiku. S přibývajícím věkem se tyto onemocnění vyskytují častěji. Praha má také, na rozdíl od jiných krajů ČR, nejvíce hlášených onemocnění zhoubnými novotvarami a to u obou pohlaví.

Druhým ukazatelem zdravotního stavu obyvatel je úmrtnost. Hlavní město Praha má oproti ostatním krajům nižší úmrtnost. To je ovlivněno především hustou sítí kvalitních zdravotnických zařízení a vzdělanější populací. I přesto, že Prahu ovlivňuje nekvalitní životní prostředí, jeho index úmrtnosti je 87,7%, což je výrazně nižší oproti například Moravskoslezskému kraji, který má index úmrtnosti 112,8% (*pozn. čím vyšší index, tím vyšší intenzita úmrtnosti*). (11), (12)

Dalším sledovaným údajem, je výskyt pohlavních onemocnění. Hlavní město Praha je v počtu hlášených pohlavních nemocí výrazně nad celorepublikovým průměrem. Tyto nemoci se nejvíce vyskytují u mužů ve věku 20-44 let.

Posledním důležitým ukazatelem zdravotního stavu obyvatel je pracovní neschopnost pro nemoc a úraz. Tento vývoj byl velmi ovlivněn změnami v nemocenském pojištění z roku 2011. Zvýšil se počet hlášených případů pracovní neschopnosti i průměrně procento pracovní neschopnosti. Tento faktor může být ovlivněn i tím, že pracující získali těmito změnami 9 dní placené nemocenské, tudíž by se dalo vyvodit, že více lidí začali zůstat doma, i když neměli zdravotní obtíže. Nejčastější příčinou pracovní neschopnosti jsou nemoci dýchací soustavy. Zajímavé je, že čím dál častěji jsou příčinou nemoci svalové a kosterní soustavy a pojivové tkáně. (12)

**Struktura nejčastějších skupin diagnóz (MKN-10)
v případech pracovní neschopnosti**
*Structure of the most frequent groups of diagnoses
(ICD-10) in cases of incapacity for work*



Obrázek č. 3 – Struktura nejčastějších skupin diagnóz v případech pracovní neschopnosti, Zdroj: (12)

Z grafu vyplývá, že nejčastější příčinou pracovní neschopnosti, jsou nemoci dýchací soustavy, jejíž procento je 41,9%. Na rozdíl od nemocí svalové, kosterní a pojivové tkáně, které mají pouhých 11,2%, ale ty v posledních letech přibývají.

Zájem lidí o soukromé zdravotnické zařízení

Na základě níže uvedené tabulky, si můžeme všimnout výrazně vyššího počtu nestátních zařízení zřizované fyzickou či právnickou osobou. Z toho vyplývá, že nejen stoupá zájem lidí pracujících ve zdravotnictví o soukromé ordinace a zařízení, ale i zájem obyvatel o jejich služby. Tento faktor je pro podnik velmi pozitivní, jak z hlediska nábora zaměstnanců, tak z hlediska počtu pacientů.

7.5 Zajištění zdravotnických služeb v ČR v roce 2013 podle zřizovatelů Provision of health services in the Czech Republic in 2013 by founders						
Celkem Total	Přepočtený počet Number (FTE) of				Lůžka Beds	
	lékařů physician		ZPBD paramedicals			
	počet number	%	počet number	%	počet number	%
Zřizovatel Ministerstvo zdravotnictví Administered by Ministry of Health	8 324,00	17,54	25 183,31	23,48	28 448	27,66
Nestátní - zřizovatel kraj Administered by region	3 517,45	7,41	11 811,48	11,01	10 815	10,52
Nestátní - zřizovatel město/obec Administered by city or municipality	1 270,07	2,68	4 355,64	4,06	5 079	4,94
Nestátní - zřizovatel fyz. osoba, církev, jiná práv. osoba Administered by physical person, church, other legal person	33 442,73	70,47	63 995,23	59,67	56 370	54,81
Zřizované ostatními centrálními orgány (kromě Ministerstva zdravotnictví) Administered by other central authorities (except Ministry of Health)	904,25	1,91	1 897,98	1,77	2 132	2,07
Zřizovatelé celkem All founders total	47 458,50	100,00	107 243,64	100,00	102 844	100,00

Pozn.: Krajské obchodní společnosti jsou zahrnuty pod zřizovatele nestátní - jiná právnická osoba
Remark: Business entities administered by regions are included in "administered by other legal persons"
Zdroj: ÚZIS ČR
Source: IHIS CR

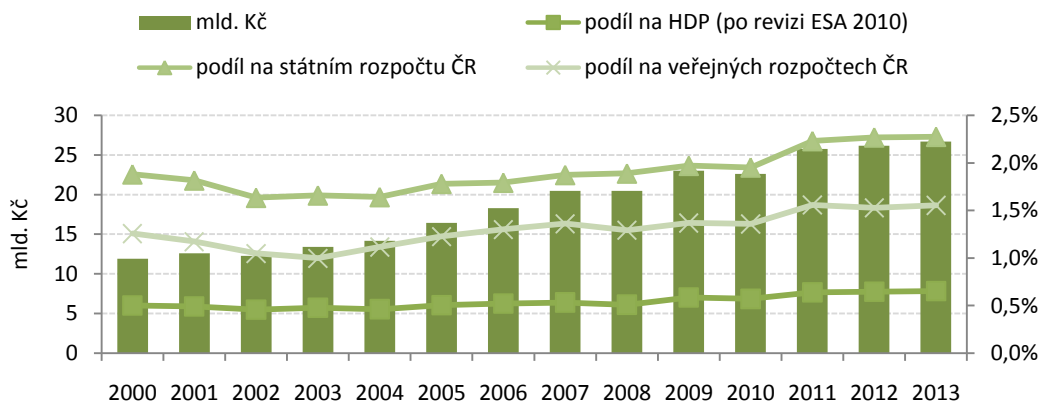
Tabulka č. 3 – Zajištění zdravotnických služeb v ČR v roce 2013 podle zřizovatelů, Zdroj: (10)

3.1.1.1.4 Technologické prostředí

Obecně lze říci, že zdravotnictví je jedním z nejrychleji se vyvíjejících odvětví a jehož vědecko-technologický pokrok je značný. Nejen vláda, ale i soukromé firmy investují vysoké částky do výzkumu a vývoje léčiv či nových technologií.

Rychle se měnící technologie, postupy a metody

V roce 2013 dělaly dotace na výzkum a vývoj celkem 26 705 mil. Kč a mají tak nejvyšší podíl mezi zdroji financování těchto činností. Níže je graf ukazující výdaje státního rozpočtu v jednotlivých letech (13):



Obrázek č. 4 – Zdroje financování výzkumných a vývojových činností, Zdroj: (13)

Zároveň se zvyšuje počet nových metod, přístupů a technik léčby. Zdravotnická zařízení se tak potýkají se stále vyšší konkurencí, i přesto, že vstup do odvětví je náročný z hlediska kvalifikace a financí. Dalším faktorem, který ovlivňuje konkurenceschopnost podniků, jsou nároky pacientů, kteří požadují kvalitní léčbu, moderní technologie a přístupy. (14)

Zvyšující se využívání informačních technologií

Informační technologie se stále více využívají ve zdravotnictví. Především pro zlepšení komunikace s pacienty a veřejností. Mezi tyto trendy patří i zvyšující se počet osobních počítačů s připojením k internetu v ordinacích lékařů. Dále se zvýšil i počet vlastních webových stránek samostatných ordinací lékařů, i přesto, že většina se těmito technologiím stále vyhýbá. Jejich využití se však začíná stávat důležitým médiem pro komunikaci, jak s pacienty, tak se zdravotními pojišťovkami a obchodními partnery. Internet je také zdrojem zdravotnických informací, jak mezi pacienty, tak i doktory. (15)

Konkrétním příkladem této komunikace jsou služby On-line objednávání či On-line konzultace, v kterých jednoznačně dominuje hlavní město Praha, které má 12% podíl on-line objednávání z celé České republiky. Počítače jsou ve velké míře využívány ke zdravotnické dokumentaci, až 74% ordinací má dokumentaci vedenou v počítači. (15)

3.1.1.1.5 Závěr PEST Analýzy

Smyslem této analýzy bylo prozkoumat externí prostředí, které ovlivňuje zkoumaný podnik. Jedná se o nestátní zdravotnické zařízení, tudíž je velmi ovlivňované politickým a ekonomickým prostředím. Zdravotnická legislativa se obecně velmi rychle mění a požadavky na provoz těchto zařízení jsou neustále aktualizovány. Cílem této kapitoly bylo zmapovat problematiku a ujasnit si omezení pro další tvorbu marketingového plánu.

Vzhledem k přísné legislativě je nutné, aby podnik zákony neustále sledoval, jeho případné změny či nařízení a podle nich se striktně řídil. Dále je nutné brát v úvahu i výběr budoucích zaměstnanců, kteří jsou jedním z nejdůležitějších aspektů ve službách. Nejde zde pouze o přístup k pacientům, ale také o jejich zodpovědnost a kvalifikovanost, protože pokud pochybí, či se zachovají nezodpovědně, následky nese nejen zaměstnanec, ale i celý podnik.

Z analýzy ekonomického prostředí vyplývá, že celkové výdaje na zdravotnictví se v průběhu let příliš nemění, tudíž v blízké době se tento faktor nejeví jako hrozba. Na druhé straně většina výdajů na zdravotnictví jsou hrazena prostřednictvím veřejných zdravotních pojišťoven. Pro podnik je zásadní uzavřít smlouvy s těmi pojišťovnami, které jsou nejrozšířenější, aby mohl získat dostatečný počet pacientů.

Při zkoumání soukromých výdajů na zdravotnictví placené obyvatelstvem je možné sledovat zajímavý trend. Lidé nejen, že snižují své soukromě výdaje na zdraví, ale zároveň většina z těchto výdajů jsou především léky. Dalo by se vyvodit, že trend současné svižné doby nutí lidi řešit své problémy rychle a upřednostňují krátkou a mnohdy neúčinnou léčbu před dlouhodobou léčbou s lepšími výsledky. Cílem marketingová strategie by nemělo být jen získání klientů, ale i poučit pacienty o správném investování do zdraví a zvyšovat jejich povědomí o významu dlouhodobé léčby a prevence.

Informace o struktuře nákladů hrazených zdravotními pojišťovnami potvrdily stejný trend, který jsem uvedla výše. Pojišťovny hradí nejvíce nákladů za výkony nemocnic a za léky předepsané lékaři, oproti nim náklady na výkony ozdravných a lázeňských ústavů jsou výrazně nižší. To může být zčásti zapříčiněno přístupem doktorů, kteří se vyhýbají nákladnější a dlouhodobé léčbě a většinou předepisují

léky, které problém vyřeší jen dočasně. Tento faktor je pro podnik zásadní, opět z hlediska strategie a propagace.

Analýza sociálně-kulturního prostředí zjistila, že zjištěné informace představují především příležitost pro podnik a určení cílového segmentu. Při analýze jsem se zaměřila na hlavní město Praha, které se stejně jako zbytek ČR potýká s problémem stárnutí populace. Ten však podnik příliš neovlivňuje z toho důvodu, že centrum se neplánuje zaměřovat na určitou věkovou kategorii, ale na aktivní část obyvatel Prahy. Z toho vyplývá, že hlavní město je pro centrum z hlediska počtu pacientů nejvýhodnější, na druhou stranu to přináší i vyšší konkurenci, ale tomu se budu věnovat až v dalších kapitolách. Dále bylo zjištěno, že vzrůstá počet lidí, u kterých je příčina pracovní neschopnosti způsobena nemocí kosterní, pojivové a svalové tkáně. Díky tomu lze očekávat přibývající počet pacientů s problémy, na které se centrum zaměřuje.

Technologické prostředí je pro podnik stěžejní, protože je v něm skryto mnoho příležitostí, které většina zdravotnických zařízení nezohledňují. Toto prostředí je charakterizováno především jeho rychle se měnícími nároky a prostředky. Tento faktor je velmi důležitý už z toho důvodu, že je na jednu stranu pozitivní, protože podniku poskytuje možnost rozvíjet se a vylepšovat jeho postupy. Na druhou stranu všechny nové technologie jsou vysoce nákladné a podnik nemusí stačit rychlému tempu a být konkurenceschopný. Je důležité mít schopné vedení, které technologické trendy sleduje a včas na ně reaguje. Dále je nutné brát ohled na častější využívání informačních technologií, počítačů a internetu zákazníky, čímž se tento trend stává důležitým faktorem pro konkurenceschopnost zdravotnického zařízení.

3.1.1.2 Analýza odvětví

Tato kapitola popisuje první vnější mikroprostředí, tedy odvětví, ve kterém se podnik bude pohybovat. Na začátku analýzy popíši důležité informace o oboru rehabilitace a fitness, které upřesňují jeho význam. Poslední část vymezuje plánované rehabilitační a fitness služby, které mají určitá specifika.

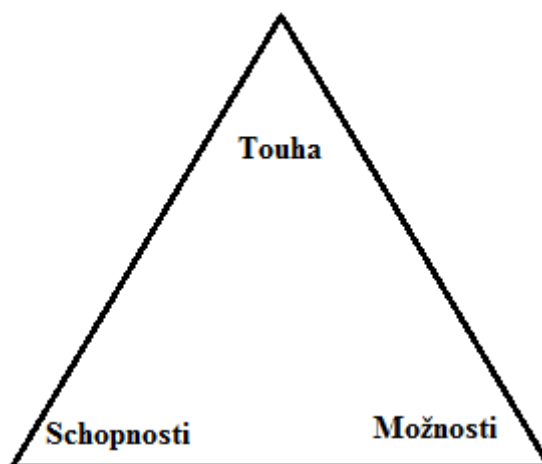
3.1.1.2.1 Obecné informace o rehabilitaci

Na úvod představím základní informace o odvětví rehabilitace a oboru fitness, protože plánovaný podnik je odlišný tím, že neposkytuje jen rehabilitační služby, ale

zároveň i fitness služby, z toho důvodu je důležité tyto dva úzce související obory popsat. Rehabilitace, které jsou hlavním předmětem podnikání plánovaného podniku jsou definovány jako:

"... resocializační proces se systémem myšlení a jednání, který má za cíl zajistit návratení jakkoli postiženého nebo nemocného člověka co nejoptimálněji do aktivního života společnosti (16 str. 36)."

Je to vědní obor, který se zaměřuje na pacienty, kteří potřebují komplexní péči, jež jim nejsou schopny poskytnout běžná nemocniční či ambulantní zařízení a který sleduje omezenou funkčnost poškozených orgánů, užívá soubory metodik pro jejich diagnostiku a nakonec pomocí specifických léčebných postupů jim navrácí jejich funkčnost. Cílem rehabilitace je navrátit pacienta zpět do aktivního života a obnovit funkčnost poškozených orgánů do maximální možné úrovně. Tento proces je vždy ovlivňován několika hlavními faktory, které jsou zobrazeny v tomto trojúhelníku (16 str. 37):



Obrázek č. 5 - Trojúhelník vyváženosti: Zdroj (16)

Na vrcholu trojúhelníka je lidská touha, tedy jeho vůle a motivace k tomu, aby se opět stal aktivním a zdravým jedincem. Dále jsou biologické schopnosti, které omezují možnost jedince plně se uzdravit. Poslední vrchol znázorňuje možnosti státu, ať už ekonomické, zdravotnické či hospodářské, poskytnout pacientovi příslušnou léčbu.

Rehabilitace, nabízí různé druhy léčebných metod, mezi které patří (16):

- Kinezioterapie - léčebná tělesná výchova
- Ergoterapie - léčba prací
- Fyzikální terapie - léčba fyzikální energií (elektroléčba, magnetoterapie, sonoterapie, fototerapie, hydroterapie, termoterapie, mechanoterapie, masáže atd.)
- Prostředky manuální medicíny
- Reflexní terapii
- Využití biofeedbacku
- Akupunkturu
- Akupresuru
- Psychoterapii
- Socioterapii
- Protetiku (technické pomůcky a náhrady)

Tyto léčebné metody budou podrobněji popsány v dalších kapitolách, dle toho jak bude vybrána nabídka služeb rehabilitačního centra. Na úvod popíši dva druhy léčebných metod rehabilitace, které se jsou základem každého rehabilitačního centra.

3.1.1.2.2 Klasifikace a náplň oboru fyzioterapie

"Definice Fyzioterapie je obor zdravotnické činnosti zaměřený na diagnostiku a terapii funkčních poruch pohybového systému. Prostřednictvím pohybu a dalších fyzioterapeutických postupů cíleně ovlivňuje funkce ostatních systémů včetně funkcí psychických (17)." Obor fyzioterapie se zabývá podporou a výchovou ke zdraví, prevencí, léčebnou péčí a rehabilitací. Používá se v případech, kdy některé psychické či fyzické funkce jsou ohroženy zraněním, nemocí, vrozenou vadou nebo procesem stárnutí. Předmětem oboru fyzioterapie je nejprve diagnostika, tedy zjištění stavu pacienta pomocí fyzikálních měření, kineziologických postupů a testů, hodnocení pohybu a chování pacienta. Tento proces je výchozím bodem pro stanovení terapeutického plánu. Dalším předmětem je samotná terapie, která využívá neinvazivní prostředky fyzikální povahy pro vyléčení pacienta. Patří sem hlavně pohyb, mechanické podněty, gravitace, teplo, chlad, tlakové a vztlakové síly vodního prostředí a další specifické postupy a metody používané v terapii. V předposledním

kroku pak lékař hodnotí stav pacienta po terapii a její výsledky. Posledním krokem, který však provází celý proces terapie je finální dokumentace. (18)

3.1.1.2.3 Vymezení činnosti a nároků kladených na obor

Poskytování služeb fyzioterapie je omezena, jak z hlediska odbornosti, tak z hlediska dodržování nároků na provádění výkonu. Existují dva typy zdravotnických zařízení, ať už státního či nestátního typu, a to (17):

A) Lůžková zařízení

- Kliniky rehabilitačního lékařství
- Centra léčebné rehabilitace
- Rehabilitační, fyzioterapeutická oddělení
- Lůžková oddělení klinických oborů
- Ambulantní zařízení
- Pracoviště samostatného fyzioterapeuta
- Centra a oddělení léčebné rehabilitace
- Denní rehabilitační stacionáře
- Specializované léčebné ústavy
- Lázně

B) Fyzioterapeuti, kteří získali vzdělání dle schválených studijních programů Ministerstva zdravotnictví České republiky

3.1.1.2.4 Základní právní předpisy vztahující se k oboru

Kapitola shrnuje základní právní předpisy, které se vztahují k fyzioterapii. Vzhledem k povaze diplomové práce, nebudeme jednotlivé předpisy rozebírat dopodrobna, ale kvůli úplnosti, je vhodné si je uvést (17):

- ✓ Zákon č.20/1966 Sb. o péči o zdraví lidu
- ✓ Zákon ČNR č.160/1992 Sb. o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních ve znění zákona č.161/1993 Sb.
- ✓ Zákon č.48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
- ✓ Zákon č.258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví

- ✓ Vyhláška MZ ČR č.134/1998 Sb., kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami, se změnami a doplňky provedenými vyhláškami MZ ČR č. 55/2000 Sb. a č. 135/2000 Sb.
- ✓ Vyhláška č.77/1981 Sb. o zdravotnických pracovnících a jiných odborných pracovnících ve zdravotnictví ve znění zákona ČNR č.425/1990 Sb.
- ✓ Vyhláška č.49/1993 Sb. o technických a věcných požadavcích na vybavení zdravotnických zařízení
- ✓ Směrnice č.10/1986 Věst.MZ ČSR o náplni činnosti středních, nižších a pomocných zdravotnických pracovníků
- ✓ Metodický návod č.14/1998 Věst MZ – požadavky pro zajišťování lůžkové zdravotní péče

3.1.1.2.5 Kvalifikační stupně pracovníků a náplně činností

- **Fyzioterapeut - absolvent** (absolventi studia VOŠ a VŠ bakalářských studijních programů do ukončení nástupní praxe)
Může provádět některé základní fyzioterapeutické metody a techniky, aplikuje procedury fyzikální terapie, avšak pod dohledem samostatného fyzioterapeuta a dle indikace a diagnózy lékaře.
- **Fyzioterapeut - diplomovaný** (absolventi studia rehabilitační pracovník, VOŠ, VŠ bakaláři po ukončení nástupní praxe a absolventi VŠ magisterského studia do ukončení nástupní praxe)
Může provádět kineziologickou diagnostiku, speciální vyšetření, stanovuje terapeutický plán, postupy, výkony, aplikuje některé postupy.
- **Samostatný fyzioterapeut - odborný** (VŠ magistr po ukončení praxe)
Může provádět speciální vyšetření, hodnocení výsledků, vypracovávat dlouhodobé plány fyzioterapie, manuální a reflexní terapie a může založit samostatnou praxi.
- **Fyzioterapeut - specialista** (VŠ magistr po 5 letech praxe)
Může provádět náročnější specializované vyšetření, vyhodnocovat výsledky, podílet se na výzkumu a na vědecké činnosti. (19)

3.1.1.2.6 Vymezení plánovaných rehabilitačních služeb

Kinezioterapie v léčebné rehabilitaci

Hlavním komponentem léčebné rehabilitace je právě léčba pohybem, jejíž důležitost se za poslední století velmi rozšířila a rozvoj jejích metod se navýšil. Rozvoj je zapříčiněn potřebou současné doby rychle se navrátit do pracovního procesu po úrazu či onemocnění. Dále i větší podíl rehabilitace na úspěšném dokončení pooperační péče. Dalším velmi důležitým faktorem je především zvyšující se věk populace a s ním spojené vzrůstající procento úrazů a onemocnění, zvláště pak komplikované zlomeniny v oblasti krčku, obratlů a kolen. V dnešní době si můžeme také povšimnout zvyšující se zájem o extrémní sporty a obecně větší zájem o nevhodnější sporty, které sebou nesou mnoho rizik úrazů, a které mohou mít trvalé následky. Důležitost poúrazové rehabilitace čím dál tím víc stoupá. (20)

Fyzioterapie v léčebné rehabilitaci

Doplňující, avšak neméně důležitou složkou zdravotní rehabilitace je především fyzioterapie, která zahrnuje různé metody a techniky, kterými můžeme předejít úrazům, úrazy diagnostikovat a především je léčit. Fyzioterapie je určena pacientům v mnoha medicínských oborech, ať už při bolestech kloubů, páteře či svalů, dále napomáhá lidem, kteří trpí skoliózou, či špatným držením těla. Neméně důležitou oblastí pacientů jsou především lidé po operacích či úrazech, kterým fyzioterapie usnadňuje a urychluje uzdravování. (20)

3.1.1.2.7 Obecné informace o fitness

Většina lidí si spojuje fitness především s pohybovou aktivitou, ale význam tohoto slova je mnohem různorodější. Pokud si přeložíme slovo "*fitness*" nebo spíše "*physical fitness*", je to fyzická zdatnost člověka. Fyzická zdatnost je soubor vlastností jedince a jeho schopnost vykonávat denní úkoly s bdělým a rázným přístupem, beze známek výrazné únavy a s dostatečnou energií. Fitness je tedy nejen o fyzické, ale i psychické úrovni člověka a ta je spojena nejen se sportovními schopnostmi, ale hlavně se zdravím, tedy obecně s konceptem zdravého životního stylu. (21)

3.1.1.2.8 Vymezení plánovaných fitness služeb

Posilovna

V rámci našeho centra budou klienti moci využívat i posilovnu, která jim bude nabízet různé cvičební stroje, běžecké pásy a rotopedy, které pomáhají posílit oslabené svaly a zlepšit fyzickou kondici. Klienti budou moci využít i individuální trénink pod dohledem fitness trenéra, který je poučený o stavu klienta a bude dostatečně kvalifikovaný pro sestavení tréninkového plánu na míru.

Skupinová cvičení

Zvláštností našeho centra budou skupinové lekce, které budou přesně upraveny pro klienty s obdobnou diagnózou, kteří mají omezenou možnost hybnosti a nemohou tak namáhat oslabenou část těla. Centrum bude disponovat jednou cvičební halou, kde budou probíhat i skupinové lekce. Lekce budou zaměřeny na posilování různých částí těla, jako například záda, šíje či končetiny. Budou určeny veřejnosti, která bude platit jednorázový vstup nebo jí budou moci využívat klienti, kteří vlastní členství v centru a pro ně bude vstup bezplatný. Sem budou patřit cvičení pro klienty se zraněním dolních končetin a pro klienty se zraněním horních končetin. Cvičení budou sestavovány po konzultaci s lékařem tak, aby nedošlo ke zhoršení stavu pacienta. Klienti se díky těmto cvičením budou moci udržovat v dobré fyzické kondici i přes jejich dočasný poúrazový stav.

Rekondiční masáž

Rekondiční masáže mají za cíl, posílit tělesnou kondici a podpořit dobrý fyzický stav klienta. Jsou zaměřeny na nejvytíženější partie těla, jako například svaly nohou, šíje a hlavně záda. Jedná se o klasickou masáž, která posiluje svaly a zlepšuje jejich činnost. Zároveň funguje jako prevence zranění, protože napomáhá svalům od ztuhlosti. (22)

Regenerační masáž

Regenerační masáž, jindy nazývaná také sportovní masáž, se zaměřuje na sportovce po výkonu nebo pro ty těsně před výkonem. Jejím cílem je napomoci v regeneraci po výkonu, pomocí maserských technik, které svaly uvolňují a urychlují

zotavení. Také jí lze využívat těsně před výkonem, aby připravila sportovce na podání plného výkonu. (23)

3.1.1.3 Analýza trhu

Kapitola analyzuje trh, do kterého bude podnik zasazen. Nejdříve popisuje síť zdravotnických zařízení v České republice a blíže pak i síť rehabilitačních pracovišť v Praze. Zaměřuje se zvláště na činnost zdravotnických zařízení v oboru rehabilitace a jejich výkony jako počet vyšetření či poměr lékařů a fyzioterapeutů. Navazující kapitola se podrobněji věnuje analýze konkurenčního prostředí, v které je zahrnut i marketingový průzkum, který napomáhá upřesnit analýzu zákazníků.

3.1.1.3.1 Analýza zdravotnických zařízení v ČR

Kapitola čerpá z údajů v tabulce č. 4, která shrnuje síť zdravotnických zařízení v České republice k 31.12.2013. Největší zastoupení zde mají samostatné ordinace praktických lékařů stomatologů s celkovým počtem 5629 zařízení. Oproti tomu je pouhých 239 odborných léčebných ústavů, což je způsobeno tím, že oproti soukromým ordinacím jsou ústavy větší a početnější na zaměstnance. Z tohoto počtu je pak celkem 6 rehabilitačních ústavů pro dospělé. Můžeme si také všimnout, že počet lázeňských léčeben je velmi vysoký a to celkem 81 na celou ČR. Lázeňské léčebny jsou stále velmi populární, zvláště mezi staršími lidmi, kteří je často navštěvují. Tyto léčebny by se daly považovat za naši nepřímou konkurenci, protože se také zaměřují na pourazovou léčbu. Z toho důvodu je důležité přesně vymezit naše cílové zákazníky, kterým záleží především na kvalitě služeb a individuálnímu přístupu, protože jsou v těchto léčebnách omezenější.

7.1 Síť zdravotnických zařízení v ČR k 31. 12. 2013
Network of health establishments in CR as of 31. 12. 2013

1/2

Druh zařízení Type of establishment	Počet zařízení Number of establishments	Přepočtený počet Number (FTE) of		Lůžka Beds	Místa Places
		lékařů ¹⁾ physicians ¹⁾	ZPBD paramedicals		
Nemocnice (vč. ambulantní části) <i>Hospitals (incl. out-patient care)</i>	188	19 755,75	57 378,21	56 807	782
Léčebny pro dlouhodobě nemocné <i>Institutes for long term patients</i>	73	368,28	1 927,80	7 171	4
Léčebny Tbc a respir. nemoci - dospělí <i>Inst. for TB and respiratory diseases for adults</i>	8	36,81	185,54	642	-
Psychiatrické léčebny - dospělí <i>Psychiatric institutes for adults</i>	18	570,39	2 909,33	8 606	-
Rehabilitační ústavy - dospělí <i>Rehabilitation institutes for adults</i>	6	57,78	305,47	1 153	-
Ostatní odborné léčebné ústavy - dospělí <i>Other special therapeutic inst. for adults</i>	14	141,51	601,81	1 912	-
Dětské psychiatrické léčebny <i>Psychiatric institutes for children</i>	3	16,14	87,64	250	-
Ostatní dětské odborné léčebné ústavy <i>Other special therapeutic inst. for children</i>	8	24,18	111,21	541	-
Lázeňské léčebny <i>Balneologic institute</i>	81	279,98	913,45	24 840	-
Ozdravovny <i>Convalescent homes</i>	5	1,61	21,00	385	-
Hospic <i>Hospice</i>	16	33,39	205,85	438	-
Další lůžková zařízení <i>Other bed establishments</i>	7	32,71	68,03	99	11
Odborné léčebné ústavy celkem <i>Specialised therapeutic institutes total</i>	239	1 562,72	7 337,13	46 037	15
Samost. ordinace prakt. lékaře pro dospělé <i>General practitioners (GP) for adults</i>	4 449	4 735,47	4 448,41	-	-
Samost. ordinace prakt. lékaře pro děti a dorost <i>GP for children and adolescents</i>	1 989	2 016,38	1 941,00	-	-
Samost. ordinace prakt. lékaře stomatologa <i>Independent stomatologists</i>	5 629	6 527,34	5 632,68	-	-
Samost.ordinace prakt.lékaře gynekologa <i>Independent gynaecologists</i>	1 194	1 275,60	1 341,41	-	13

Tabulka č.4 – Síť zdravotnických zařízení v ČR k 31.12.2013, Zdroj: (10)

3.1.1.3.2 Činnost zdravotnických zařízení v oboru rehabilitace a fyzikální medicíny

V kapitole se zaměřím na odvětví služeb, které centrum poskytuje, tedy rehabilitace. Nejaktuálnější informace jsem získala ze statistického webu Ústav zdravotnických informací a statistiky. Informace o činnosti rehabilitační a fyzikální medicíny byly získány pomocí výkazů, které jsou povinny vyplňovat všechna zdravotnická pracoviště. V České republice za rok 2013 bylo evidováno celkem 1785

pracovišť v tomto oboru. Vzhledem k oboru, tak většina výkonů souvisejí s nemocí kosterní a svalové soustavy a pojivové tkáně. Pracoviště v České republice přijala v letech 2010-2013 celkem 1,5 miliónů nových pacientů, což je přibližně 60% z celkových přijatých pacientů za rok. Většina nově přijatých pacientů se léčila ambulantně, což je v tomto oboru častější. (24)

3.1.1.3.3 Výkony zařízení rehabilitační a fyzikální medicíny

Výkony zařízení rehabilitační a fyzikální medicíny jsou zobrazeny na tabulce č. 5 uvedené níže. Za poslední 3 roky se počty lékařů a fyzioterapeutů nijak výrazně nezměnili. Na druhé straně počet vyšetření fyzioterapeutů každým rokem výrazně stoupá a počet vyšetření lékařů se příliš nemění. Z toho lze usoudit, že fyzioterapeuti v odborných léčebných ústavech čím dál více zastupují lékaře. Tento aspekt může mít více důvodů. Nejen, že fyzioterapeuti jsou v nižší platové kategorii oproti doktorům. Vedení těchto zařízení, tak najmou více fyzioterapeutů, kteří dělají většinu výkonů a méně lékařů, kteří výkony pouze předepisují a diagnostikují nemoci. Dalším důvodem může být i stoupající atraktivita oboru, díky které se fyzioterapeutům otevírá možnost otevřít si vlastní rehabilitační pracoviště.

Výkony zařízení rehabilitační a fyzikální medicíny celkem v letech 2010–2013

Rok	2010	2011	2012	2013	Index 2013/2010 v %
Pracovníci na pracovištích rehabilitační a fyzikální medicíny (průměrný roční přepočtený počet):					
celkový počet lékařů (přepočtený počet)	532,92	554,27	543,31	559,18	104,93
celkový počet fyzioterapeutů (přepočtený počet)	5 378,61	5 511,78	5 658,35	5 786,46	107,58
celkový počet všeobecných sester (přepočtený počet)	597,27	586,96	569,29	592,53	99,21
celkový počet ergoterapeutů (přepočtený počet)	196,03	203,62	223,04	194,23	99,08
Činnost:					
počet vyšetření lékařem celkem	1 425 704	1 452 553	1 468 053	1 493 791	104,78
počet výkonů lékaře celkem	2 316 797	2 301 705	2 275 090	2 399 974	103,59
počet vyšetření fyzioterapeutem/ergoterapeutem celkem	1 525 116	1 723 014	1 745 246	2 017 909	132,31
počet výkonů fyzioterapeuta/ergoterapeuta celkem	44 542 654	44 932 536	46 103 998	46 789 545	105,04

Tabulka č.5 – Výkony a zařízení rehabilitační a fyzikální medicíny v letech 2010-2013, Zdroj: (24)

3.1.1.4 Analýza konkurenčního prostředí

Pro analýzu konkurenčního prostředí, jsem použila Porterův model pěti sil, který bude podrobně popsán níže. Model analyzuje klíčové faktory vnějšího mikroprostředí - současné konkurenty, potenciaální nové konkurenty, zákazníky, dodavatele a substituční produkty.

3.1.1.4.1 Současní konkurenti

Důležitým krokem při zakládání jakékoliv společnosti je především zjištění co nabízí konkurence, jaké jsou jejich ceny a přístup k zákazníkům. Pomáhá stanovit si, čím je náš podnik odlišný a jak zaujmout zákazníky tak, aby navštěvovali náš podnik místo konkurenčního.

Konkurence v Praze

Založení podniku v Praze sebou přináší mnoho výhod, jako například široký segment zákazníků. Na druhé straně podnik čelí silné konkurenci. Plánovaný podnik je kombinací rehabilitačního centra a fitness centra, tudíž konkurence je velmi vysoká. Z toho důvodu je nutné si konkurenci rozdělit na přímou a nepřímou. Přímou konkurencí jsou rehabilitační centra a soukromé rehabilitační ordinace, které poskytují stejné nebo podobné služby. Zaměření centra je primárně rehabilitační a fitness služby jsou brány jako doplňková služba. Tato služba je navíc považována za hlavní konkurenční výhodu. Fitness centra nejsou hlavními konkurenty, protože podnik konkuruje hlavně rehabilitačně orientovaným firmám či podnikatelům. Většina fitness center nenabízí rehabilitační služby a pokud se spotřebitel rozhoduje mezi různými rehabilitačními středisky, fitness centra v této soutěži nepřicházejí v úvahu. Každopádně je důležité aspoň přibližně tuto konkurenci znát, ať už z důvodu inspirace nabízených služeb či porovnání cen a dalších informací, které by mohly napomoci vytvořit správný marketingový mix.

Při průzkumu konkurence jsem převážně zpracovávala sekundární data a to z webových stránek jednotlivých podniků spadajících do přímé konkurence.

Na začátek uvedu několik statistických údajů týkajících se zdravotnické péče v Praze. Většina údajů je čerpána z webových stránek Ústav zdravotnických informací a statistiky v České republice. V Praze je evidovaných celkem 145 lékařů pracujících v oboru rehabilitační a fyzikální medicíny v roce 2013. (12)

Z údajů z roku 2012 vyplývá, že se navýšil nejen počet lékařů, ale i počet fyzioterapeutů a tento trend stále pokračuje, tudíž podnik může očekávat přibývající konkurenci i v dalších letech (25).

Za rok 2012 bylo v Praze provedeno v průměru nejvíce vyšetření na jednoho pacienta a to 1,9 vyšetření. Na druhou stranu v Praze vycházelo na jednoho lékaře v průměru 1 919 pacientů, což je nejméně z celé České republiky. Tyto údaje značí, že v Praze je vysoká konkurence, tudíž jeden lékař nemá tolik pacientů, ale tito pacienti navštěvují lékaře opakovaně, což indikuje, že v hlavním městě je v průměru více zranění na obyvatele než ve zbytku republiky. (25) Následující tabulka ukazuje rozptyl cen základních služeb konkurence v Praze:

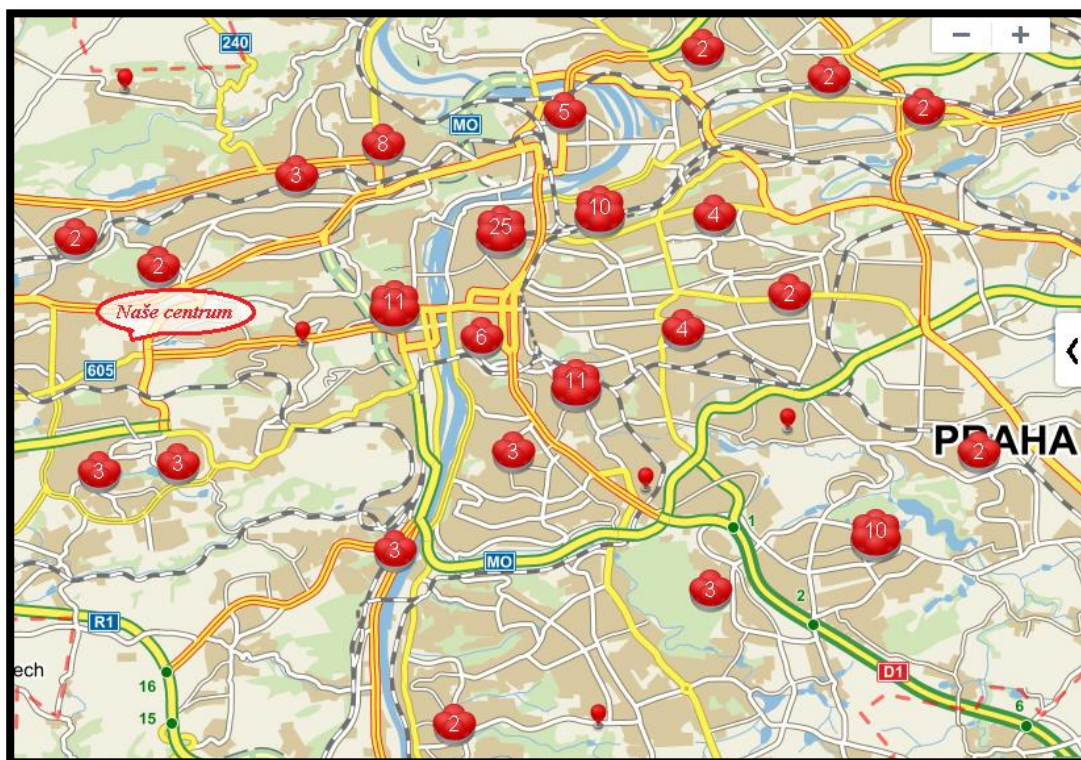
Služba	Cena (Kč)
Komplexní vstupní vyšetření (60 minut)	600 - 1000
Komplexní vyšetření - kontrola (30 minut)	300 - 700
Fyzioterapie (cvičení 45 minut)	350 - 550
Fyzioterapie (cvičení 30 minut)	180 - 300
Rázový ultrazvuk	650 - 700
Diagnostický ultrazvuk	350 - 450
Magnetoterapie (20 minut)	90 - 120
Oscilace (15 minut)	390 - 430
Detoxikace přístrojová (20 minut)	200 - 300
Lymfodrenáž ruční (30 minut)	350 - 450
Klasická masáž (30 minut)	300 - 360
Infuze (60 minut)	590 - 600
Akupunktura (45 minut)	600 - 750
Mikroskop - 1. vyšetření (60 minut)	1000 - 1200
Mikroskop - kontrola (30 minut)	700 - 750
Kolagenová injekce	290 - 350
Laseroterapie - 1 procedura (15 minut)	100 - 200
Vířivka (15 minut)	60 - 100
Elektroterapie (15 minut)	85 - 95
Dornova metoda a Breussova masáž (60 minut)	540 - 700
Bowenova technika (50 minut)	650 - 750

Tabulka č. 6 - Přehled rozptylů cen konkurence v Praze, Zdroj: vlastní zpracování

Rehabilitační pracoviště v Praze

V Praze je momentálně registrovaných pracovišť celkem 154. Nejvíce poskytovatelů rehabilitační péče je v části Praha 1, dále Praha 4 a Praha 2. Plánované centrum se nachází na Praze 5. V nejbližším okolí je Fakultní Nemocnice Motol a Nemocnice Homolka. Tato poloha je z hlediska nízkého počtu rehabilitačních pracovišť a vysokého počtu nemocnic a přilehlého sídliště velmi výhodná pro podnikání v tomto oboru.

Na níže uvedeném obrázku získaném z webu *Firmy.cz* jsem vyhledala všechna rehabilitační pracoviště, která momentálně poskytují péči v Praze. Snažila jsem se najít údaje nejaktuálnější a tato možnost mi přišla nejvhodnější z toho důvodu, že statistiky jsou mnohdy staršího data a pracují i s evidovanými pracovišti, které však nemusí být v aktivním provozu. Na druhou stranu na tomto webu už většina firem je registrovaných a server *Firmy.cz* zohledňuje nejen obchodní rejstřík, ale i aktivitu centra, vzhledem k tomu, že o přidání na server musí zažádat. Z hlediska užitečnosti analýzy je tato možnost nejpřesnější.



Obrázek č.6 – Rehabilitační ordinace a pracoviště – Praha, Zdroj: (26)

Z výše uvedených dat a průzkumu webových stránek jednotlivých rehabilitačních pracovišť a ordinací vyplývá, že konkurence v Praze je vysoká a v dalších letech se bude nadále zvyšovat díky atraktivitě odvětví. Momentálně je na webových stránkách firem, které jsou registrované v Praze, celkem 141 rehabilitačních pracovišť. Číslo je o něco nižší než údaj získaný ze statistického úřadu uvedený výše, to je dáno aktivitou těchto pracovišť. Většina z nich zaměřena pouze na poskytování různých rehabilitačních a fyzioterapeutických služeb, žádná z nich neposkytuje komplexní fitness služby i s posilovnou, většinou nabízejí pouze skupinová léčebná cvičení. Tento faktor je velmi příznivý, protože podniku poskytuje konkurenční výhodu a odlišení od ostatních pracovišť.

Největšími konkurenty podniku jsou:

- **Sport Centrum Praha** - online rezervační systém, rekondiční cvičení, víceúčelová hala (badminton, florbal, basketball), skupinová cvičení a individuální terapie.
- **Centrum zdravého pohybu** - rehabilitace, masáže, skupinová cvičení a fyzioterapie.
- **Institut sportovního lékařství** - sportovní prohlídky, rehabilitace, fyzioterapie, nutriční poradenství, sportovní psychologie a kardiologie.

Také jsem zjistila, že většina soukromých rehabilitačních pracovišť mají vlastní webové stránky a různé výhody pro stálé zákazníky. Z toho důvodu je nutné tyto formy propagace podniku přidat do marketingového plánu.

3.1.1.4.2 Potencionální noví konkurenti

Vstup do odvětví rehabilitace a fyzioterapie je velmi složitý. První překážka je finanční, a to z toho důvodu, že založení rehabilitačního či podobného zařízení je drahé. Je nutné pořídit prostory, přístroje, materiály a hlavně zaměstnance, kteří zde představují nejvyšší výdaje. Samotné získávání zaměstnanců je také komplikované, protože kvalifikovaných pracovníků v oboru není mnoho. Dalším a velmi důležitým hlediskem je vliv státu, především jeho politiky a předpisů na založení a vedení jakéhokoliv zdravotnického zařízení. Zřizovatelé se setkávají s mnoha regulacemi a nařízeními v oblasti poskytování péče, cen a technologického vybavení. Dalším problémem je nutnost spolupráce s několika zájmovými skupinami. Patří sem

spolupráce s vlastními pacienty, dále s pojišťovny, dodavateli a lékaři. To vše přináší mnoho bariér vstupu na trh i přes atraktivitu odvětví a tím je riziko vstupu nového konkurenta nízké. (14)

3.1.1.4.3 Zákazníci

Ve zdravotnickém zařízení jsou zákazníky pacienti, kteří využívají jejich služeb. Jedním z problémů poskytování zdravotních služeb je, že se velmi těžko hodnotí výsledek této služby. V mnoha případech má jedna léčba různé výsledky u více pacientů. Pacienti pak individuálně hodnotí kvalitu zdravotnického zařízení. V některých případech nemůžou zaměstnanci těchto zařízení léčbu pacienta zcela ovlivnit. Pacienti jsou zároveň velmi citliví na změnu kvality služeb a mnohdy považují léčbu za neúčinnou, v takovýchto případech můžou snadno změnit poskytovatele služby a přejít ke konkurenci. (14)

Pro správné pochopení potřeb a stanovisek potenciálních zákazníků, jsem se rozhodla provést marketingový průzkum, který uvedu v následující kapitole.

3.1.1.4.3.1 Analýza zákazníků

Kapitola se věnuje analýze zákazníků prostřednictvím marketingového průzkumu. Slouží především k správnému vymezení cílových zákazníků a poznání jejich potřeb, přání, motivů a preferencí.

Marketingový průzkum

Cílem marketingového průzkumu je pochopení potřeb potenciálních zákazníků a jejich správně vymezení. Na základě výsledků průzkumu je sestaven marketingový plán. Průzkum byl proveden prostřednictvím kvalitativních rozhovorů s amatérskými či profesionálními sportovci. Průzkum je považován pouze za doplňkový nikoliv za primární. Je to z toho důvodu, že stěžejní informace pro sestavení plánu byly získány při výše uvedených analýzách. Původně plánovaný počet 12 respondentů byl snížen na 8 z toho důvodu, že získané informace byly dostačující.

Stanovení cíle průzkumu

Cílem průzkumu bylo získat informace o potenciálních zákaznících, jaké jsou jejich motivy, představy a potřeby. Tyto informace pomůžou sestavit vhodný

marketingový plán a zároveň může nabídnout další možnosti, jak změnit současný koncept rehabilitačního a fitness centra.

Průzkum zjišťoval, jaký je názor respondentů na nabídku služeb centra a zda jim přijde nabídka zajímavá a smysluplná. Podle toho, na co respondenti reagovali pozitivně a naopak negativně, se dále může upravit a přizpůsobit vize podniku a marketingového plánu. Na jednu stranu je velmi důležité správně navrhnout fungování podniku, prozkoumat trh, zajistit si konkurenční výhodu a znát vnější faktory, ale na druhou stranu, pokud zákazníci nebudou ochotni za služby platit, podnik se nemůže na trhu udržet.

Metodika průzkumu

Průzkum byl proveden formou hloubkových rozhovorů. Měla jsem předem připravené otázky nebo okruhy otázek, které mi sloužily jako základní osnova, ale v průběhu rozhovoru jsem je přizpůsobovala, upravovala nebo je vynechala. Pokládala jsem i doplňující otázky, jejichž cílem bylo najít skryté motivy a potřeby respondenta.

Zkoumaný vzorek respondentů nezáležel na věku, nýbrž na jejich životním stylu. Respondenty byli hlavně aktivně, závodně či rekreačně sportující lidé, kteří se sportu věnují, ale nemají vlastního fyzioterapeuta, jak už je to u profesionálních sportovců běžné. Počet respondentů byl celkem 8, z nichž byli 4 závodní sportovci a 4 aktivní či rekreační sportovci.

Vyslovení zkoumaných problémů a stanovení hypotéz

Na začátku rozhovoru bylo hlavním cílem seznámit se s respondentem a zjistit, jaký měl sám problémy se sportem, jaké druhy zranění měl, a zdali s nimi má stále problémy. Většina sportovců se s nějakým zraněním za svůj život setkala, ať už s vážnějšími či méně vážnými. Je známo, že některým zraněním se od lékařů nepřikládá taková váha, proto velká část lidí v současné době má dlouhodobé problémy se zraněními i zdánlivě lehkými. Z toho důvodu předpokládám, že většina respondentů bude mít nedolčené zranění, které ho omezuje při sportu či každodenních aktivitách.

Dalším zkoumaným problémem, byl přístup lékařů a rehabilitačních pracovišť. Zde jsem zjišťovala, jak byli respondenti spokojeni či nespokojeni s různými zdravotnickými středisky a kam docházeli na rehabilitace. Předpokládala jsem, že odpověď respondentů bude záviset na typu zařízení, zda bylo státní či soukromé, protože v nich se přístup k pacientům velmi liší.

Posledním problémem byl názor respondenta na koncept a služby tohoto rehabilitačního a fitness centra. Zde jsem zjišťovala, jestli by zákazník uvítal centrum, které nabízí komplexní péči pro pacienty. Zdali by využil nabídku nadstandardních služeb jako posilovna, skupinový tělocvik, odvoz/přívoz do centra, internetové objednávání a tréninkové plány a jestli by za ně byl ochoten platit, případně v jaké výši. Vzhledem k současnému rychlému stylu života jsem předpokládala, že respondenti by určitě využili komplexní péči na jednom místě, ale otázkou bylo zdali by byli ochotni platit za tyto služby v rámci členství v centru.

Výsledky výzkumu

Kapitola popisuje zásadní zjištění výsledků průzkumu na základě okruhů otázek, které byly respondentům pokládány.

Sport a zranění

První okruh otázek zjišťoval vztah ke sportu, zdravotní stav respondentů a jaká měla tato zranění charakter, případně zda-li je stále trápí. Druhy sportů byly různorodé, nejčastějším sportem u starších respondentů bylo plavání, cyklistika a běh. U mladších respondentů převládaly především sporty týmové, jako fotbal či basketbal, které přináší vysokou zátěž na klouby. U všech věkových kategorií se vyskytovaly zranění a to bez výjimky. Zajímavé bylo zjištění, že u respondentů kolem 20 let byly častější zranění dolních končetin a u respondentů nad 50 let převládaly spíše problémy se zády jako důsledek starších zranění, která nebyla doléčena.

Přístup k péči o zdraví

Druhý okruh otázek zjišťoval přístup k péči o zdraví. Zjišťovala jsem především jejich přístup k připlacení si za zdravotní péči a jaký jejich názor na problematiku. Většina respondentů byla ochotna si za rehabilitace připlatit, pokud by předpokládali,

že jejich problémy budou přetrvávat. Je zajímavé, že se vyskytlo více případů, kdy po zraněních nebyly rehabilitace lékařem předepsány. Respondenti tuto skutečnost vysvětlovali tím, že v dřívějších dobách se více šetřilo a doktoři u méně vážných zraněních doporučení na rehabilitace nechtěli vypisovat, vzhledem k jejich proplácení. Zajímavé bylo zjištění, že respondenti z vyšší věkové kategorie by si na svoje zranění rehabilitace nechtěli připlatit, protože měli pocit, že by jim nepomohly.

Postoj a zkušenosti s rehabilitačními pracovišti

Třetí okruh otázek zjišťoval jejich zkušenosti s rehabilitačními pracovišti a jaká specifika pracovišť jsou pro ně nejdůležitější. Pro všechny respondenty byla na prvním místě kvalita poskytované péče, protože se pohybujeme ve zdravotnictví a každý chce především být v pořádku. Z toho důvodu jsem zjišťovala jejich další rozhodovací faktory. Na jedné straně zde byli respondenti, kteří pohlížejí na ceny nabízených služeb, a na druhé ti, kteří požadují komplexní péči. Ti respondenti, pro které byla cena důležitá, byli především studenti. Z toho důvodu je pochopitelné, že pro ně je velmi složité dovolit si platit navíc nadstandardní služby. Respondenti preferující komplexní péči byli především závodní sportovci, pro které je dlouhodobá péče na jednom místě nejvýhodnější a jsou za ni ochotni připlatit. Dalším faktorem byl přístup zaměstnanců a čekací doba na objednání. Zde byl zajímavý poznatek, že většina respondentů upřednostňovala soukromé pracoviště, kde je klidná atmosféra a fyzioterapeut má na ně dostatečně vyhrazený čas. Především zdůrazňovali důležitost toho, aby jim terapeut plně věnoval svou pozornost a pracoval s nimi dlouhodobě. Nelíbili se jim pracoviště, především státní, kde je denně objednaných příliš mnoho pacientů, jsou dlouhé čekací doby a často je pracoviště chaotické, a proto mají pocit, že terapie byla odbytá a neúplná. Také si stěžovali na časté změny terapeutů bez jejich souhlasu, kdy na nich bylo vyzkoušeno více léčebných plánů a metod a měli pocit, že rehabilitace byla z toho důvodu neúspěšná.

Zájem o konkrétní nabídku

Dalším řešeným okruhem otázek byl koncept plánovaného rehabilitačního fitness centra. Respondenti odpovídali na otázku, zda jim přijde smysluplné navštěvovat centrum, kde by měli komplexní péči, jako lékaře, fyzioterapeuta, maséra, posilovnu a fitness trenéra na jednom místě. Všichni respondenti odpověděli na tuto otázku kladně. Většina odpovídala, že by takové centrum uvítali, protože by jim to ušetřilo

čas a navíc by věděli, že jim bude poskytnuta celková péče od jednoho týmu ošetřovatelů. Dále jsem zjišťovala, zda by byli ochotni platit měsíční členství v takovém centru. V rámci toho členství by jim byla poskytnuta posilovna, kam by mohli docházet, možnost využití fitness trenéra, který jim za příplatek sestaví tréninkový plán dle jejich potřeb a zlevněný odvoz a přívoz do centra. Možnost odvozu do centra byla do konceptu centra přidána právě díky rozhovorům, protože jsem zjistila, že pro většinu respondentů je dostupnost do centra velmi důležitá, zvláště v případě některých vážnějších zranění, které je omezují v pohybu.

Z výsledků průzkumu je patrné, že většina respondentů by členství využívala. Je zajímavé, že ti, kteří nechtěli platit za členství byli především studenti, kteří odpověď zdůvodňovali finanční situací. Tvrdili, že momentálně by si takové členství nemohli dovolit, ale kdyby chodili do práce a měli pravidelný plat, byla by pro ně taková nabídka reálnější. Respondenti, kteří jednoznačně nechtěli členství, byli většinou bývalý závodní sportovci, pro které je již takové členství nevýhodné. Nemají již v plánu dělat sport na závodní úrovni a jejich zranění je příliš neomezují v každodenním životě. Jak již bylo řečeno, většina respondentů by členství využívala. Zdůraznili ovšem, že pokud by takové peníze měsíčně platili, vyžadovali by vysokou kvalitu služeb a komplexní péči, kterou centrum nabízí. Pro sestavení rozpočtu centra jsem se dotazovala respondentů, kolik by byli ochotni za nabízené členství měsíčně platit. Jejich částka se pohybovala od 1200 - 2000 Kč/měsíc.

Poslední doplňující otázkou byla upřednostňovaná forma objednávání, kdy byl nabídnut výběr mezi internetovým a telefonickým objednáním. Většina respondentů upřednostnila internetové objednávání. To lze vysvětlit zvyšujícím se počtem lidí, kteří využívají internet nejen pro osobní, ale i pracovní účely, například bankovníctví, firemní komunikace apod. Tato otázka byla položena především kvůli výběru formy komunikace se zákazníky, kdy jsem při vytváření plánu začala zvažovat zavedení systému internetové objednávání. Vzhledem k výsledku průzkumu by bylo vhodné ho zakomponovat do plánu marketingu.

3.1.1.4.3.2 Analýza zjištěných informací z průzkumu

Kapitola se věnuje analýze informací zjištěných při marketingovém průzkumu. Při průzkumu jsem zjistila mnoho důležitých informací, které mi pomohou sestavit marketingový plán pro plánovaný podnik. Jak jsme již zmiňovala výše, respondenti

byli vybírání podle jejich vztahu ke sportu, většina z nich se buďto věnovala sportu celý život nebo se mu věnovala závodně v mládí. Zjišťovala jsem, zdali utrpěli při sportu či jiné aktivitě zranění, které je později omezovalo ve sportu. Všichni respondenti měli za svůj život nejméně jedno zranění, kdy většina z nich byla díky sportu, a později je v jejich sportovních aktivitách omezovala. Dokonce zde byli dva respondenti, kteří kvůli zraněním museli se sportem přestat. Dále je nutno říci, že hodně z nich mělo pocit, že rehabilitace jim nemůžou pomoci v léčbě zranění. Z toho vyplývá, že marketingový plán a jeho produkty je potřeba sestavit tak, aby pomáhaly nejen lidem čerstvě po úrazu, ale zároveň i byly schopny léčit nedoléčené úrazy a propagovaly prevenci zranění a patřičnou regeneraci po něm. V současné době, kdy se většina lidí snaží vše stihnout co nejrychleji, ať už v práci, či ve sportovních výkonech, se bohužel zapomíná na správnou léčbu a regeneraci. Poslání, které centrum naplňuje, by mělo být jasné, nejen zákazníkům, ale i zaměstnancům.

Zjišťovala jsem, jak respondenti vnímají kvalitu zdravotnických pracovišť a zda jsou ochotni za vyšší kvalitu připlatit. Zde jsem zjistila, že většina z nich by si vyšší kvalitu rozhodně připlatila. Zvláště by pak byli ochotni si připlatit za rehabilitace, kdyby jim doktoři doporučení nevypsali, a oni by věděli, že jejich zranění budou přinášet problémy i v budoucnu. Tato zjištění jsou pro mě stěžejní, protože ať už jsou lidé v poslední době více či méně šetrivý, za zdraví jsou stále ochotni si připlatit. Z toho se dá odvodit i to, jakým směrem bude podnik směřovat naší cenovou strategií. Z výše uvedeného by bylo nejvhodnější volit strategii "*za vyšší cenu vyšší kvalitu*". Budu analyzovat i další okolnosti, abych mohla tuto strategii obhájit.

Další stěžejní otázkou bylo, podle čeho lidé vybírají rehabilitační pracoviště. Všichni respondenti zde odpověděli, že kvalita služeb je u nich na prvním místě. Pokud by však tato kvalita byla stejná, vybírali by podle jiných aspektů. Zde vyšly rozhodující aspekty jako: cena služeb, přístup zaměstnanců, komplexní péče a čekací doba na objednání. Bylo zjištěno, že na prvním místě se umístila cena služeb a komplexní péče. Pro marketingový plán bude zásadní rozhodnout se, zdali by měl podnik poskytovat komplexní péči za vyšší cenu nebo vybere opačnou strategii, nižší cena za průměrnou péči. Vzhledem k tomu, že kvalita služeb vyšla u všech respondentů na prvním místě, určitě bych volila spíše strategii "*vyšší ceny za vyšší kvalitu*". Na druhém místě se umístily dva aspekty, a to přístup zaměstnanců a čekací doba. Většina respondentů zde poukázala na to, že většina státních zařízení jsou

hektická a střídá se zde mnoho pacientů za sebou. Dále jsou zde dlouhé čekací doby na objednání a často, člověk čeká i v čekárně, i přesto, že byl objednaný. Pro další plánování opět přichází otázka toho, kolik pacientů by mělo centrum denně přijmout, a zdali jim chceme věnovat dostatek času a vybudovat tak příjemnou atmosféru nebo vzít více pacientů denně, abychom mohli zkrátit čekací dobu na objednání. Zde bych spíše volila kompromis, kdy by pacienti měli vyhrazený čas na svoji návštěvu, ale zároveň by byly nastaveny časové rezervy, aby další pacienti nemuseli čekat v případě zdržení.

Dále jsem zjišťovala názor respondentů na koncept plánovaného rehabilitačního a fitness pracoviště. Všichni respondenti zde odpovídali kladně a zdůvodňovali to tím, že mít všechno na jednom místě by jim ušetřilo čas a v konečném důsledku i peníze. Raději by platili měsíční členství v jednom centru, než dojíždět zvlášť do více míst na masáže, rehabilitace a do posilovny. Je důležité se rozhodnout, na jaké zákazníky se zaměříme. Volila bych tedy aktivní část obyvatelstva a závodní sportovce, kteří nemají vlastní tým fyzioterapeutů. Pro ně by takové centrum bylo výhodné, mohly by zde navštěvovat jak posilovnu, tak i svého lékaře, a nemuseli by zbytečně dojíždět. Dále by zde měli možnost využít fitness trenéra a nechat si navrhnout tréninkový plán na míru a další výhody v rámci členství. Diferenciace marketingového konceptu komplexní péče na jednom místě, by měla být vyzdvihnuta v propagaci, aby se podnik odlišil od konkurentů.

Zjistila jsem kolik by byli ochotni za takové členství platit, částka se pohybovala mezi 1200-2000 Kč/ měsíc. Výběr ceny členství se pak bude od tohoto intervalu odvíjet, důležité je hlavně zohlednit v ceně i náklady na provoz centra.

V poslední otázce jsem zjišťovala, jakou formu objednávání respondenti upřednostňují. Zde bylo zjištěno, že většině z nich by více vyhovovalo objednávání prostřednictvím webových stránek, což je zapříčiněno dnešní dobou, kdy jsou počítačové technologie a užívání internetu velmi rozšířené. Proto je příhodné nepominout tento aspekt a při sestavování plánu přidat i webové stránky, které budou poskytovat možnost objednávání přes internet.

3.1.1.4.4 Dodavatelé

Dodavatelé hrají významnou roli ve zdravotnických službách. Ovlivňují rozpočet zdravotnického zařízení svými cenami a zároveň jejich kvalita ovlivňuje i kvalitu poskytovaných služeb. V tomto případě bude podnik nakupovat především elektroléčebné přístroje, zdravotnické pomůcky a další vybavení pracoviště. Vedení konkrétních zdravotnických zařízení musí pečlivě vybírat své dodavatele, kteří jsou důvěryhodní a spolehliví. Dodavatelů těchto výrobků je několik, takže nabídka je široká.

3.1.1.4.5 Substituční výrobky

Substituční výrobky jsou ty, které zákazníci mohou vybrat namísto nabízené služby, nejčastěji kvůli nespokojenosti s její kvalitou nebo kvůli tomu, že je finančně náročná. Ohrožení jinými službami, které by mohly nahradit služby rehabilitačního charakteru jsou relativně malé. Rehabilitace jsou občas nahrazovány masérskými či rekondičními službami, ale z důvodu široké nabídky plánovaného centra, které i tyto služby zahrnuje, může předpokládat, že zákazník upřednostní místo, kde má větší výběr služeb. Druhým velmi podobným typem služeb jako rehabilitace poskytují lázeňské ústavy. Tyto zařízení využívají především starší lidé a lidé po vážných úrazech. I přesto, že jejich využívání klesá, stále jsou velmi navštěvované. Dalším substitučním výrobkem rehabilitací jsou služby chirurgické. Na první pohled by se tato služba dala považovat i za komplement rehabilitací. V mnoha případech lidé navštěvující rehabilitace, jsou právě ti, kteří jsou po operaci a potřebují se navrátit do stavu před úrazem. Rehabilitace se však dají považovat za určitou alternativu chirurgického zásahu. Ne vždy je totiž tento chirurgický zásah nutný, ale lidé se k němu často uchylují. Je většinou rychlejší a jeho zdánlivý úspěch je zaručenější, i přesto, že taková to metoda může napáchat více škody. Na rozdíl od rehabilitace, která je dlouhodobá, a ne vždy je její výsledek zaručen.

3.1.2 Interní analýza

Tato kapitola má za cíl představit koncept podniku a identifikovat jeho slabé a silné stránky. První podkapitola se věnuje jeho podnikatelské vizi, tedy fungování, vedení a plánu do budoucna. Druhá podkapitola shrnuje strukturu nákladů, které dělí na náklady pořizovací a provozní.

3.1.2.1 Vize centra

Smyslem tohoto marketingového plánu bylo vytvořit základnu pro založení centra v oboru rehabilitace, fyzikální medicíny a fitness. Konkrétní zaměření na sestavení marketingového plánu pro vznik privátního fitness a rehabilitačního centra.

Zřizovatelem centra bude lékař specialista v oboru, který má zároveň zkušenosti s řízením a vedením podniku. Pro zajištění rehabilitačních služeb bude v centru zaměstnán hlavní fyzioterapeut, který bude dohlížet na výkony ostatních pracovníků a sestavovat léčebné procedury. Z kapacitního důvodu budou najati další nelékařští pracovníci vzdělaní v oboru, kteří budou vykonávat procedury a pomáhat lékařům a hlavnímu fyzioterapeutovi s pacienty dle potřeby. Dalšími pracovníky budou převážně fitness trenéři, kteří budou s klienty pracovat pod dohledem lékařů či dalších pracovníků vzdělaných v oboru fyzioterapie. Pro podpůrné práce v podniku, jako například administrativa a marketing budou najati dva kvalifikovaní pracovníci.

V počáteční fázi podnikání bude zdravotnické zařízení poskytovat tři druhy služeb: rehabilitační služby, regenerační a rekondiční služby a fitness služby. Hlavní činností centra budou fyzioterapeutické služby, které budou zaměřeny především na aktivně sportující část obyvatelstva. Tyto služby budou hrazeny buďto nepřímo, v rámci veřejného zdravotního pojištění nebo přímo od pacientů, kteří služby využívají z vlastního rozhodnutí a bez doporučení lékaře.

Vedlejší činností centra bude fitness centrum, kde klienti budou moci využívat posilovnu v rámci placeného členství. V případě zájmu o tuto doplňkovou službu a členství bude v centru v rámci fitness služeb přidán i skupinový tělocvik či individuální tréninkové lekce, které budou klientovi sestaveny na míru vzhledem k jeho fyzickým možnostem a zároveň pod dohledem fyzioterapeuta.

V dnešní době narůstá nejen zájem o sport, ale zároveň i zájem o zdravý životní styl. Trend tak otevírá možnosti pro podnikatele, kteří zvýšený zájem mohou využít. Nejen tento zájem o sport, ale zároveň vysoký počet sedavých zaměstnání, tak zvyšuje potřebu rehabilitační péče.

Služby, které centrum poskytuje, nejenže navrátí klienta do jeho původního zdravotního stavu, ale zároveň mu pomůže tento stav zlepšit. Poslání centra nesouvisí jen s pouhým navrácením do stavu před zraněním, ale se snahou dostat ho

do lepší fyzické kondice. Hlavním cílem centra je dlouhodobá spolupráce s klientem. V současné době velká část obyvatel nemá důvěru ke zdravotnictví a mají pocit, že doktoři se nestarají o výsledky jejich léčby. Z toho důvodu se naše zařízení zaměřuje hlavně na dlouhodobý vztah s klientem, ať už je dočasně indisponovaný nebo zdravý. Centrum klade důraz na správnou diagnostiku stavu pacientů, vytvoření individuálního léčebného plánu a zároveň mu poskytnout možnost cvičení i po tom, co je klient navrácen do původního zdravotního stavu.

Mnoho lidí považuje dnešní dobu za velmi rychlou a uspěchanou. Lidé preferují obchody či nákupní střediska, kde můžou vše vyřešit na jednom místě a neztrácejí tak čas cestováním mezi různými obchody či v našem případě lékaři. Konkurenční výhodou centra je komplexní péče o klienta na jednom místě. Centrum, se stará o klienta od jeho úrazu, přes jeho léčbu a i po dokončení léčby. Klienti ocení, že mohou přijít přímo do našeho centra bez předchozího vyšetření a tím ušetří čas a zároveň budou mít vše na jednom místě.

Cílovým segmentem bude z hlediska geografie Praha 5, kde bude podnik sídlit. V této části Prahy je velké množství nemocnic a zdravotnických pracovišť, tudíž klienti ocení blízkost našeho centra. Zároveň bude centrum moci uzavřít smlouvy s těmito zdravotnickými zařízeními a odbornými lékaři, kteří centrum doporučí svým pacientům. Výhodou této oblasti je i nižší počet rehabilitačních zařízení s menším počtem zařízení, které vlastní odborné rehabilitační lékaře.

Cílem zakladatele by v počátečních fázích mělo být získání smluv s hlavními zdravotními pojišťovnami v České republice, dále získat smlouvy s lékaři v okolí centra. Dalším krokem je získat klienty, kteří by využívali možnosti členství v centru a díky tomu, by s nimi byla zajištěna dlouhodobá spolupráce, která je v současné době základem pro každý úspěšný podnik.

Každý marketingový plán podniku vychází hlavně z poslání a strategických cílů celé společnosti. V další kapitole tedy popíšu poslání a strategické cíle naší společnosti.

3.1.2.2 Struktura firmy

Struktura firmy bude stanovena tak, aby bylo jasně dané, kdo má jakou pravomoc a jaké jsou jeho povinnosti. Na nejvyšší úrovni bude zřizovatel podniku, který je

zároveň lékařem specialistou v oboru ortopedie. Jako zřizovatel centra bude ten, kdo stanovuje firemní cíle a strategie. Rozděluje jednotlivé pravomoci zaměstnancům a nastavuje firemní kulturu. V roli hlavního lékaře je ten, kdo se poprvé setkává s pacientem. Stanovuje diagnózu a požadovanou léčbu pacienta. Přímo pod lékařem specialistou bude hlavní fyzioterapeut, který má důležitou odpovědnost, tedy přesné stanovení léčebného rehabilitačního plánu. Rozděluje jednotlivé léčebné metody a procedury dalším fyzioterapeutům, kteří již přímo pracují s pacientem. V pravomoci hlavního fyzioterapeuta bude i doporučení pacienta na rekondiční a regenerační masáže. Pokud má pacient zájem využívat i další služby, jako například členství v centru, posilovny, masáže či různých fitness služeb, jsou pak převzati příslušnými zaměstnanci, kteří s nimi na základě jejich diagnózy vytváří plán masáží a cvičení. Přímo s vedoucím podniku spolupracuje administrativní pracovník a marketér, kteří napomáhají při vytváření firemních cílů, reklamních kampaní, komunikace se zákazníky a celkově s fungováním podniku.

3.1.2.3 Náklady firmy

Pro potřeby finančního plánu v interní analýze popíšu základní strukturu nákladů, od které se bude odvíjet. Nejdříve popíšu pořizovací náklady na založení centra. Dále náklady provozní, které jsou vyjádřeny v nákladech měsíčních. Zvláštní kategorií jsou náklady na marketing, které jsou spíše jednorázového charakteru a ty popíši až v poslední části marketingového plánu.

Náklady pořizovací

Náklady na založení firmy zahrnují počáteční náklady, které jsou ve zdravotnických zařízeních velmi vysoké a většinou kryté bankovním úvěrem.

Administrativní výkony

První oblastí nákladů jsou administrativní výkony nutné pro založení společnosti. Patří sem odměna notářské kanceláři, samotný zápis do Obchodního rejstříku a sjednání pojištění profesní odpovědnosti.

Rekonstrukce

Firma se nachází v bývalých kancelářských prostorách. Dům je dvoupatrový a rozdělen do několika menších místností, díky čemuž je ideálním prostorem pro

zřízení rehabilitačního a fitness centra. I přesto, je nutné částečně upravit a zrekonstruovat prostory, tak aby vyhovovali zákazníkům a legislativním nařízením pro velikosti prostor ordinací a cvičebních místností.

Vybavení ordinací

Další kategorií je vybavení ordinací pro lékaře, hlavního fyzioterapeuta, dva fyzioterapeuty a maséra. Sem patří především základní vybavení ordinací jako pracovní stůl, židle, tiskárna, speciální lehátko, diagnostické přístroje, rehabilitační a masérské pomůcky.

Vybavení čekárny a recepce

Vybavení čekárny, která bude spojena s recepcí. Patří sem kartotéka, stůl, židle a počítač pro recepční. Dále pro komfort pacientů jsou v čekárně pohodlné židle, sedací soupravu a tematické magazíny. V čekárně budou hudební reproduktory, hrající příjemnou a klidnou hudbu. Pacienti také mohou využít výdejník na vodu, za jehož pronájem je složena kauce a měsíční poplatky. Vedle čekárny bude odpočinková místnost pro zaměstnance. Zde se bude nacházet jídelní stůl s židlemi, kuchyňská linka, rádio, rychlovarná konvice, mikrovlnka a lednička.

Vybavení léčebné místnosti

Nejnákladnější složkou centra bude vybavení léčebné místnosti. Patří sem úsek pro vodoléčbu, kde se nachází vířivá vana s podvodní masáží a malá vířivka na ruce. Dále dva iplikátory, pro akupresuru a elektroléčebný přístroj, který v sobě zahrnuje funkce elektroterapie a ultrazvuku. Nacházejí se zde i přístroje pro magnetoterapii a laserovou terapii, vždy po jednom kusu. Pro všechny přístroje jsou zahrnuty stolky a židle pro pacienty.

Vybavení posilovny a léčebné tělocvičny

Vybavení posilovny a léčebné tělocvičny je další výraznou složkou nákladů podniku. V plánu je pořídit několik posilovacích strojů, speciálně vybraných pro potřeby centra, dva rotopedy, běžecké pásy a dalších doplňující pomůcky, jako například sady činek. Pro cvičení s vlastní vahou budou přidány dvě závěsné hrazdy a několik švihadel. Pacienti pod dohledem fyzioterapeutů a fitness trenérů budou cvičit v léčebné tělocvičně, kde budou k dispozici žebřiny, overbally(gymnastický

míč), bosu(půlkruhový míč), balanční podložky, gymbally, švihadla, cvičební gumy, masážní míčky a cvičební podložky. Pro potřeby léčebné tělocvičny a posilovny bude přidána šatna se skříňkami a převlékacími lavicemi. Nacházet se zde budou sprchy, ale ty jsou zahrnuty v rámci rekonstrukce.

Pořízení softwaru

Pro evidenci pacientů, účetnictví a výkonů centra bude pořízen výpočetní zdravotnický systém, kde se platí jednorázový poplatek za licenci pro používání programu na osobu. Tento program bude využívat recepční a lékař, počet licencí se podle potřeby může navýšit.

Vybavení pro zaměstnance

Poslední kategorií nákladů je vybavení pro zaměstnance. Zaměstnanci budou mít pracovní oděv a obuv a mobilní telefony.

Náklady provozní

Náklady provozní v sobě zahrnují především pronájem prostor, jejichž částka bude vysoká vzhledem k plánované velikosti prostor.

Samotný provoz centra v sobě bude zahrnovat běžné náklady, jako například dodávka vody a elektřiny, která je vzhledem k předmětu podnikání (vodoléčba a elektroléčba) velmi vysoká. Platba připojení k internetu a tarify za mobilní a pevné telefony jsou zahrnuty v telekomunikačních službách. Jakožto zdravotnické zařízení bude podnik pro výkony zaměstnanců potřebovat zdravotnický materiál, který je nutno každý měsíc doplňovat.

3.2 Komplexní situační analýza

Komplexní situační analýza spojuje výsledky všech dílčích analýz provedených v předchozích kapitolách. Příležitostí a hrozby vycházejí především z analýzy makroprostředí, analýzy trhu a analýzy konkurenčního prostředí. Silné a slabé stránky pak vycházejí z interní analýzy a z analýzy konkurenčního prostředí. Pro shrnutí výsledků těchto analýz jsem použila SWOT analýzu, která přehledně rozděluje tyto poznatky.

3.2.1 SWOT Analýza

Tato analýza určuje především jaké má firma silné a slabé stránky a jaké příležitosti a hrozby jí ovlivňují. Pomáhá určit jakým směrem by se firma měla orientovat, případně na co se zaměřit. Od silných stránek se poté odvíjejí konkurenční výhody, které jsou podrobněji popsány v marketingovém plánu.

3.2.1.1 Silné stránky

Management s jasnou vizí a cílem

Většina zdravotnických zařízení je vedena ekonomicky nezkušenými zdravotními pracovníky, kteří pracovali v nemocnicích a po určité době se rozhodli založit si vlastní ordinace nebo zdravotnické centrum. Z toho důvodu je hodně rehabilitačních center málo ziskových i přesto, že poskytovaná péče je kvalitní, jak bylo zjištěno v předchozích analýzách. Silnou stránkou centra je zkušené vedení, které je dostatečně kvalifikované pro vedení centra a zároveň se vyzná v předmětu podnikání.

Komplexní péče na jednom místě

Hlavním odlišením centra je především v poskytování péče na jednom místě. Nabízí nejen rehabilitační, rekondiční a regenerační služby, ale zároveň i fitness služby a to vše je vzájemně propojené. S ohledem na současný rychlý životní styl, kdy většina lidí upřednostňuje možnost vyřídit vše potřebné co nejrychleji a nejlépe v jedné lokalitě, je tato výhoda stěžejní. Tento trend může být viděn například v nákupních či wellness centrech, jejichž počet v současné době vzrůstá.

Dlouhodobá spolupráce s klientem

Podnik se zaměřuje na strategii dlouhodobé spolupráce s klientem, která je výhodná pro obě strany. Klientovi tato strategie zajistí dlouhodobou péči, za účelem co nejlepších a trvalých výsledků. V marketingovém průzkumu jsem zjistila, že většina respondentů si stěžovala na přístup státních rehabilitačních center, kde pacienti vystřídají několik terapeutů a poté mají pocit, že léčba je uspěchaná a necelistvá. Na základě toho se centrum bude zaměřovat na komplexní péči, kdy lékař, terapeut, masér i fitness trenér budou mít sjednocené individuální plány pro klienta.

Kvalifikovaní zaměstnanci

Centrum si zakládá na pečlivém výběru zaměstnanců, kteří nejsou jen dostatečně kvalifikovaní pro výkon práce, ale zároveň mají správný přístup ke klientům. Firemní kultura bude klást důraz na znalost vize a poslání centra, aby si je každý zaměstnanec osvojil, podporoval a spoluutvářel. Základem je především lidem pomáhat a vzdělávat je o důležitosti regenerace a prevence. Zároveň poskytovat kvalitní léčbu a vytvářet klidnou atmosféru pro pacienta.

Vysoká loajalita zaměstnanců

Strategie vedení vyzdvihuje pracovní růst zaměstnanců tak, aby byli dostatečně motivovaní a spokojení. Spokojený zaměstnanec je, jak je známo, v odvětví služeb jedna z nejdůležitějších věcí, které umožňují úspěšné fungování podniku. Vedení bude pro zaměstnance vytvářet takové prostředí, v kterém budou rádi pracovat. To docílí především možností pracovního růstu, školeními, různými výhodami a motivací. Ve zdravotnických centrech, především státních, je tato skutečnost často opomíjena. Tomuto přístupu se podnik bude vyhýbat a dosáhne tak spokojenosti zaměstnanců, kteří budou vytvářet pohodovou atmosféru, pro pacienty. Díky tomu se docílí nízké fluktuace, které je nejen nákladná, ale zároveň značí o špatném vedení z hlediska managementu.

Individuální přístup ke klientům

Důležitým aspektem přístupu ke klientovi není jen dlouhodobá spolupráce, ale i způsob léčby. Každý pacient vyžaduje jinou léčbu a jiné služby. Podnik bude nabízet takovou léčbu, která bude na míru sedět pacientovi. Tento přístup bude podpořen právě myšlenkou dlouhodobé spolupráce, kdy klientovi bude poskytnuta komplexní péče, která ho bude provázet celým procesem, jak před úrazovou prevencí, diagnostikou, poúrazovou léčbou, regenerací a posilovacími cviky na navrácení a zlepšení fyzické kondice, to vše sestavené, tak, aby vše vytvářelo ucelenou léčbu.

Doplňkové služby

Jak již bylo uvedeno, centrum plánuje poskytovat několik doplňkových služeb. Hlavní služby budou rehabilitační, ale k nim patří i další, které jsou pro potencionální klienty atraktivní. Patří sem především možnost členství v centru, které se platí

měsíčně. V rámci něho budou moci využívat zdarma posilovnu, kde za příplatek mohou využít služby fitness trenéra a nechat si sestavit individuální tréninkový plán. Zároveň tím i získají slevy na další služby.

Další doplňkovou službou budou internetové stránky centra, kde se každý klient bude moci přihlašovat a objednávat online. To nejen urychlí, ale zároveň zjednoduší systém objednávání jak pro klienty, tak pro zaměstnance.

Mezi plánované doplňkové služby patří, pouze v případě vážných úrazů, možnost využití převozu klientů sanitkou. Tato služba bude zavedena až později poté, co bude proveden dotazníkový průzkum, který zjistí zájem klientů o tuto službu.

Vhodná lokalita

Lokalita centra bude v blízkosti několika velkých nemocnic a zároveň blízko obytných zón. Díky tomu bude centrum přístupné nejen potencionálním klientům, ale zároveň i lékařům, s kterými je možnost spolupracovat.

3.2.1.2 Slabé stránky

Nový podnik

Jako u každého nového podniku je největší slabou stránkou to, že není mezi potencionálními klienty známí a nemá svou klientskou základnu. Pro podnik je důležité se správně umístit v povědomí potencionálních zákazníků, to znamená vytvořit si důvěryhodnou image a odlišnost podniku od konkurence.

Nízký podíl na trhu

S novým podnikem je spojen i nízký podíl na trhu. To znamená, že v začátcích má podnik slabé uplatnění na trhu, je neznámý pro banky i zdravotní pojišťovny, tudíž je náročné na začátku získat finanční zdroje. Z toho důvodu, je stěžejní sestavit plán financování.

Vysoká konkurence

Díky umístění podniku v Praze se dostává do oblasti vysoké konkurence. Hlavní město je přehlceno nabídkami různých služeb a zákazníci mají možnost si vybírat, které rehabilitační pracoviště si zvolí. Odlišení podniku je, jak už jsem řekla, stěžejní a bez něho se centrum těžko uchytí.

Vysoké náklady centra

Vzhledem k výše uvedeným analýzám může podnik očekávat vysoké počáteční náklady spojené nejen s pořizováním materiálů, přístrojů a prostor, ale i se samotným provozem. Rehabilitační centra jsou obecně vysoce nákladová a málo zisková, je nutné správně rozdělovat náklady a zajistit stabilní financování, aby nedocházelo ke ztrátám.

Náročné získávání kvalitních zaměstnanců

I přesto, že je tento obor stále více populární, je v něm nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Podnik musí nabídnout atraktivní pracovní podmínky a prostředí pro zaměstnance, aby nejen v podniku chtěli pracovat, ale i v něm zůstali, protože vysoká fluktuace je pro každý podnik nežádoucí.

3.2.1.3 Příležitosti

Rozvoj nových technologií

Obor fyzioterapie a fitness je typický tím, že se neustále obměňuje, jsou vytvářeny nové metody, postupy a formy léčení. Zároveň neustále přibývají nové léčebné pomůcky a přístroje. Díky tomu se podnik může neustále zlepšovat a posouvat. Je důležité tyto nové trendy sledovat a přizpůsobovat se jim. Zároveň je nutné pohlížet na finanční stránku a vybírat pouze ty, které mohou přinést výhody.

Zvyšující se zájem o kvalitní zdravotnické služby

V analýzách bylo zjištěno, že lidé se více zajímají o své zdraví a požadují kvalitnější zdravotnické služby a zároveň jsou ochotni si za ně připlatit.

Zvyšující se zájem o soukromé zdravotnické zařízení

Dalším trendem, který velmi souvisí s předchozím, je zvýšený zájem lidí o soukromá zdravotnická zařízení. Lidé si uvědomují, že pokud chtějí kvalitnější péči a vstřícnější přístup, je vhodnější navštěvovat soukromá zařízení, která tyto aspekty více zohledňují.

Využití internetu a sociálních médií

Dnešní doba internetu a především sociálních sítí, dává možnost k prezentování podniku nejen prostřednictvím klasických médií, ale i webových stránek a profilů na sociálních sítích. Výhoda je, že dosah těchto médií je velmi široký a nestojí příliš mnoho peněz. Zároveň dává větší prostor pro komunikaci s klienty, získání jejich názorů a vytvoření si osobnější image centra.

Spolupráce se sportovními kluby

Centrum prozatím plánuje spolupráci se sportovci, kteří nemají vlastní tým ošetřovatelů a fyzioterapeutů, ale do budoucna by bylo možné využít i některé sportovní kluby, s kterými naváže spolupráci a získá tím stabilní klientelu.

Uzavření smluv s pojišťovny pro cizince

V současné době je pojištění pro cizince na velmi nízké úrovni. Je velmi málo zdravotnických zařízení, které mají smlouvy s pojišťovny pro cizince. Tato klientela je z toho důvodu nevyužitá a do budoucna by bylo rozumné udělat průzkum, který by zjistil zájem těchto lidí o péči centra.

Zvyšující se počet nemocí svalových, kosterních a pojivových tkání

V analýzách bylo zjištěno, že v poslední době se velmi zvyšuje počet nemocí svalových, kosterních a pojivových tkání. Lidé více sportují a díky tomu i více trpí na zranění kloubů, kostí a svalů, jejichž charakter i léčba jsou většinou dlouhodobé. Do budoucna by bylo vhodné pro centrum rozšířit kapacitu.

3.2.1.4 Hrozby

Vstup nového konkurenta

Vstup do tohoto odvětví je složitý především z hlediska vysokých počátečních nákladů, i přesto tato hrozba je vcelku vysoká, vzhledem k jeho atraktivitě.

Nárůst cen vstupů

Nárůst cen vstupů ohrožuje každý podnik na trhu. V takovém případě musí být podnik připraven buďto zvýšit ceny služeb nebo snížit jiné náklady, aby si cenu udržel.

Ekonomické dopady

Ekonomické krize či snížení platů zákazníků nás mohou velmi ovlivnit. Vzhledem k tomu, že naše centrum se zaměřuje na kvalitní služby za vyšší cenu, tak by snížená platová schopnost zákazníků mohla mít nepříznivé účinky na tržby. Na druhou stranu, zdraví je považováno za jednu z nejdůležitějších hodnot pro lidi, proto předpokládám, že pro podnik by dopad nemusel být příliš vysoký.

Odchod klíčových zaměstnanců

Další hrozbou může být odchod klíčových zaměstnanců, který přináší náklady na hledání nových zaměstnanců. Klienti upřednostňují navštěvovat pravidelně své terapeuty a neradi vítají časté změny. Z toho důvodu je důležité takovému odchodu předcházet, případně se na ně předem připravit.

Legislativní změny ve zdravotnictví

V analýze vnějšího prostředí bylo zjištěno, že politické a legislativní prostředí je jedním z nejdůležitějších faktorů působících na zdravotnická zařízení. Podnik musí pečlivě sledovat změny v zákonech, požadavky na hygienu či zařízení centra a úpravy regulovaných cen, a umět na ně včas reagovat.

Změna preferencí společnosti

Preference společnosti se mohou v průběhu let změnit a lidé se přestanou tolik zajímat o zdraví životní styl nebo upřednostní jinou formu léčby. I přesto, že tento scénář je méně pravděpodobný, podnik na něj musí být připravený a včas na něj reagovat. Může to udělat změnou strategie, vize, poslání nebo marketingového mixu a v extrémnějších případech, změnou orientace centra, aby se přizpůsobil novým preferencím společnosti.

3.3 Marketingový plán

Při navrhování marketingového plánu jsem propojila výsledky provedených analýz a průzkumu tak, aby jeho jednotlivé části co nejvíce vyhovovaly zákazníkům a zároveň byl plán realizovatelný. Na začátku jsem uvedla poslání, vizi a strategii podniku a upravila je na základě výsledků analýz a průzkumů. Většina konkurenčních rehabilitačních zařízení v Praze se zaměřují pouze na komplexní služby v oboru rehabilitace, ale nenašla jsem žádné pracoviště, které nabízí propojené služby rehabilitační a fitness. Na internetu jsem našla rehabilitační centra, která poskytují podobnou péči, ale ta nesídlila v Praze nebo jejich nabídka nebyla tak široká. Na trhu chybí specializované rehabilitační a fitness služby zaměřené na aktivní a rekreační sportovce, kteří nemají své vlastní fyzioterapeuty v rámci sportovního či jiného klubu. Vlastním průzkumem bylo zjištěno, že poptávka po těchto službách je velmi vysoká a lidé jsou za služby ochotni zaplatit vyšší cenu. Marketingový plán bude pro tuto klientelu sestaven tak, aby splnil poslání a vizi centra.

3.3.1 Úvodní informace o podniku

Rehabilitační zdravotnické zařízení a fitness centrum

ke dni 1. 1. 2015

Provozovatel: Lékař specialista v oboru rehabilitační a fyzikální medicíny se zkušenostmi vedení podniku

Předmět podnikání: Léčebná rehabilitace, regenerační a rekondiční služby, masérské služby a fitness centrum

Sídlo firmy: Praha

3.3.2 Poslání rehabilitačního a fitness centra

Poslání organizace

Poslání našeho rehabilitačního a fitness centra je pomáhat lidem v návratu do jejich aktivního životního stylu, podporovat je v dosahování lepší fyzické kondice a informovat je o důležitosti prevence a regenerace, která je často opomíjena i přesto, že je významnou součástí léčby úrazů.

Vize organizace

Naší vizí je dlouhodobý rozvoj firmy založený především na klientech, kteří se u nás budou doléčovat po zraněních, ale i dále budou využívat služby například fitness centra jako prevenci dalších úrazů. Naším cílem je se stát preferovaným poskytovatelem rehabilitačních služeb určených především pro sportující část obyvatelstva nebo pro bývalé sportovce, kteří se chtějí navrátit ke sportu a naplňovat tak motto našeho centra: LÉČÍME POHYBEM!

Strategický cíl

Hlavním strategickým cílem rehabilitačního a fitness centra bude prosadit se na trhu a následně se v horizontu tří let stát centrem poskytujícím komplexní služby v oboru rehabilitace a fitness pro obyvatele Prahy. Kvalitou služeb a individuálním přístupem k zákazníkům plánuje tuto pozici udržet a získat širokou klientelu, se kterou budeme dlouhodobě spolupracovat.

Strategie

Strategií společnosti je získat stabilní postavení na trhu s důrazem na komplexní péči o klienty a využití partnerských vztahů s odbornými lékaři a zdravotními pojišťovnami na základě strategie "*Udržuj a posiluj*", která zahrnuje intenzivní pronikání na trh za využití silných stránek a příležitostí. Založená je především na pečlivě sestaveném marketingovém plánu, který je pro odvětví služeb jedním ze základních aspektů úspěchu .

Plánem centra je získat několik klíčových zákazníků a s nimi udržovat dlouhodobou spolupráci. Po získání dostatečného počtu zákazníků centrum nebude dále růst kapacitně, ale pouze kvalitativně. Cílem bude zachovat všechny jeho konkurenční výhody a to by v eventuelním nárůstu klientů nebylo možné.

3.3.3 Konkurenční výhody

Před samotným navržením marketingové plánu a sestavením marketingové strategie je nutné shrnout konkurenční výhody podniku, které již byly popsány v interní analýze.

- **Komplexní péče na jednom místě**
- **Dlouhodobá spolupráce**

- **Individuální přístup**
- **Kvalifikovaní zaměstnanci**
- **Vysoká loajalita zaměstnanců**
- **Doplňkové služby**
- **Vhodná lokalita**

3.3.4 Marketingový cíl

Marketingové cíle zahrnují směr a konkrétní žádoucí stav firmy do budoucna, které zajišťují její dlouhodobý růst a úspěšnost. Marketingové cíle se od podnikových cílů liší tím, že se zaměřují pouze na trhy a produkty, které jsou v souladu s cíli podnikovými. Je důležité, aby cíle byly reálné, výstižné, konkrétní a především, aby spolu souvisely, tedy systematické.

Marketingové cíle závisí především na finančních možnostech centra. Je nutno zohlednit nejen počáteční investici, ale i pravidelné náklady. Z toho důvodu cíle musí být nastaveny tak, aby pokryly tyto základní náklady a zároveň generovaly přiměřený zisk.

Zde jsou zvolené marketingové cíle vypsány:

- Do 3 měsíců od otevření získat smlouvy se 4 největšími zdravotními pojišťovnami
- Do 1 roku získat minimálně 20 klientů, kteří využívají členství v centru
- Do 2 let rozšířit nabízené služby o odvoz klientů a výživové poradenství
- Do 3 let rozšířit kapacitu centra prostřednictvím večerních ordinačních hodin

3.3.5 Segmentace trhu

Před sestavením marketingového mixu je nutné rozdělit potencionální zákazníky, abych mohla přesně vymezit jejich potřeby a přání a poté pro konkrétní skupinu přizpůsobit marketingový plán.

Geografická segmentace

Na začátku plánu jsem uvedla, že centrum bude situováno v Praze. Každé hlavní město je typické hektickým životním stylem. Velké množství lidí se každý den musí

doprovazet za svými povinnostmi a zpět. Toto vyžaduje i jiný přístup podnikatelů. Každý se snaží nabídnout co nejvíce služeb na jednom místě, příkladem jsou nákupní centra.

Popisované rehabilitační a fitness centrum se tomuto stylu snaží přizpůsobit z hlediska poskytování co nejširší péče na jednom místě. Zároveň chce nabídnout klientům klidnou atmosféru, kde mohou rehabilitovat a cvičit jako možnost úniku z rychlého životního stylu. Jak je známo, psychická stránka léčby je velmi důležitá, a proto se jí budeme snažit co nejvíce pozitivně ovlivnit.

Konkrétně je centrum situováno v Praze 5. V okolí jsou dvě velké nemocnice, kam přichází stovky pacientů, kteří by se mohli stát potencionálními klienty našeho centra. Dále je v blízkosti velké sídliště Řepy, kde je velmi málo rehabilitačních pracovišť a fitness center, ale přitom je v okolí mnoho parků (Ladronka, Hvězda), které jsou sportovci často využívány.

Demografická segmentace

Tato segmentace se zaměřuje především na věk, pohlaví, vzdělání a sociální postavení jedinců. Vzhledem k tomu, že rehabilitační a fitness služby využívají všechny věkové kategorie, není tato segmentace nutná. Rozdílem je zde spíše sociální postavení. Znamená to, že nabízené komplexní služby si nemůže každý finančně dovolit.

Zdravotnické zařízení nemůže pacienta odmítnout ošetřit (pouze z kapacitních důvodů), ale centrum bude nabízet spíše kvalitní služby za vyšší cenu. Například studenti škol budou hledat spíše centra, která jsou levná a dostupná a vzhledem k tomu, že v okolí se příliš škol nevyskytuje, tuto klientelu neočekávám. Co se týče věkové kategorie mladší 18 let, zde výběr pracoviště závisí ve většině případů na rodičích. Navíc mladší lidé, kteří závodně sportují, jsou i členy sportovních klubů a ty rehabilitace zajišťují sami. Z toho důvodu se na tyto dvě kategorie centrum nebude zaměřovat.

Psychologická segmentace

Zde rozdělím klienty podle jejich náklonnosti k určitým službám. Jsou lidé, kteří spíše upřednostňují docházet do rehabilitačního centra pravidelně a jsou ochotni

připlatit za komplexní péči. Pak jsou lidé, kteří upřednostňují návštěvu rehabilitačního centra co nejméně a poté cvičí sami doma, kvůli časovým či finančním omezením. První skupina těchto klientů je pro centrum více žádoucí.

Segmentace podle vztahu ke sportu

Pro centrum je tato segmentace velmi důležitá. Patří sem klienti, kteří mají negativní vztah ke sportu. Snaží se jakékoliv sportovní aktivitě vyhnout, ať už z fyzických, osobních či jiných důvodů. Dále jsou lidé, kteří sportují rekreačně. Ti sportují přibližně jednou týdně, většinou o víkendech. Další kategorií jsou aktivní sportovci, kteří již trénují vícekrát týdně, ale ne na závodní úrovni. Poslední kategorií jsou profesionální či závodní sportovci. Pro ty je sport životním stylem a tráví jím většinu svého času. Ty můžeme dělit ještě na amatérské závodníky, kteří se soutěží účastní, ale většinou nemají za sebou profesionální tým poradců na rozdíl od profesionálních sportovců, kteří to vše k dispozici mají.

Segmentace podle příjmových skupin obyvatel

V hlavním městě Praha je průměrně nejvíce osob v příjmové skupině 15001,- Kč – 20000,- Kč, což je o kategorii výše než v celé České republice. Lze předpokládat, že lidé s nižším příjmem využívají spíše klasickou zdravotní péči, naopak lidé s vyšším příjmem budou požadovat nadstandardní zdravotní péči. Toto pravidlo však neplatí plošně, ovlivňují ho i další faktory jako osobní preference nebo vnímání hodnot. (27)

3.3.6 Cílový segment

Na základě všech uvedených analýz v práci, provedeného osobního průzkumu a segmentace jsem zvolila cílový segment, který bude přesně odpovídat nabízeným službám a konceptu. Z hlediska geografie se bude podnik zaměřovat na Prahu 5 a přilehlé oblasti.

Dále se bude zaměřovat na pracující část obyvatelstva, která rekreačně či závodně sportuje, či sportovala, a má zájem o návrat ke sportu. Náš cílový segment z hlediska věku nebude omezen. Posledním a důležitým segmentem budou klienti, kteří jsou ochotni připlatit si za kvalitnější služby a mají na to finanční prostředky.

Shrnutí cílového segmentu:

- ✓ obyvatelé Prahy 5 a přilehlých oblastí
- ✓ rekreační či aktivní sportovci
- ✓ střední či vyšší příjmová skupina
- ✓ vyžadující se komplexní a kvalitní péči

3.3.7 Umístění

Cílem centra je, aby ho zákazníci vnímali jako kvalitní, kde se jim dostane komplexní péče za vyšší cenu. Dalším je, aby lidé odcházeli spokojeni a s pocitem, že léčba jim pomohla dlouhodobě a že jsou správně motivováni k cvičení a poučení o prevenci, protože tyto dva aspekty jsou často opomíjeny.

Zdravotnické zařízení může mít nejvíce kvalifikované zaměstnance v rehabilitačních metodách, ale pokud pacient sám není dostatečně přesvědčen o důležitosti a smyslu léčby, tak žádoucího výsledku nedosáhne. Špatné výsledky jsou pak připisovány léčebným metodám, nikoliv samotné snaze pacienta, kterou může terapeut ovlivnit jen částečně.

Centrum se snaží odlišit od ostatních center svým klidným prostředím, ale zároveň profesionálním přístupem zaměstnanců. Stěžejní je, aby si zákazníci uvědomovali důležitost nejen rehabilitace, prevence, ale i regenerace a léčebného plánu sestaveného na míru. Pokud všechny tyto hodnoty centra zákazníci vnímají, pak se budou rádi vracet a udržovat s centrem dlouhodobou spolupráci.

3.3.8 Marketingový mix

Kapitola se věnuje marketingovému mixu, který je vytvořen na základě stanovených marketingových strategií, cílů, cílového segmentu a umístění. Popisuje, jaké produkty podnik nabízí, jeho cenové cíle a strategie. Dále i způsoby distribuce a propagace, které představí službu zákazníkovi. Další složkou mixu jsou lidé, procesy a materiální prostředí, které utvářejí celkový první dojem firmy a jsou důležitými rozhodovacími faktory pro pravidelnou návštěvu pacienta. V následujících kapitolách podrobně popíši jednotlivé složky marketingového mixu.

3.3.8.1 Produktové cíle a strategie (Služba)

Rehabilitační a fitness centrum nabízí zdravotní péči v oboru fyzikální medicíny, fyzioterapie a fitness. Uspokojuje tím momentální potřebu aktivních a rekreačních sportovců, kteří vyžadují komplexní a kvalitní péči na jednom místě. Naše centrum tuto komplexní péči nabízí už z několika důvodů. Sportovcům umožní konzultace v prevenci zranění, tedy léčbu předcházející a částečně snižující riziko úrazu. Dále několik rehabilitačních pracovníků na míru sestaví léčebný plán po zranění.

K tomu mohou využít další služby jako masáže, různá skupinová a individuální cvičení, či elektroléčbu. Po ukončení jejich poúrazové léčby mohou využít fitness trenéry, kteří jim pomůžou získat ztracenou kondici a sestavit jim individuální tréninkový plán. Centrum jim poskytuje služby, které mohou využívat nejen v době zranění, ale i před a po, tedy celý život. To je jeho hlavním cílem, poskytovat dlouhodobou léčbu a uspokojit tak přání a potřeby zákazníků.

Rozhodla jsem se tyto služby rozdělit podle jejich charakteru a v jakém pořadí je klient bude využívat, pokud se rozhodne pro komplexní léčbu.

1. **Preventivní služby** (před úrazem) - konzultace s fyzioterapeutem a fitness trenérem, přednášky o prevenci, sportovní prohlídky a regenerační a rekondiční masáže.
2. **Rehabilitační služby** (po úrazu) - kinezioterapie, fyzioterapie a fyzikální léčba
3. **Fitness služby** (navrácení do kondice) - individuální tréninkové plány, posilovna, rekondiční masáže a skupinová cvičení.
4. **Doplňkové služby** (provázející celý proces) - webové stránky, online objednávání a členství v centru.

3.3.8.2 Cenové cíle a strategie

Cenová strategie podniku je vyšší cena za vyšší kvalitu. Je to z toho důvodu, že průzkum ukázal, že lidé upřednostňují kvalitu a vyšší cenu jsou ochotni zaplatit. Tato strategie platí pouze pro služby nehrazené pojišťovnou. Služby hrazené pojišťovnou mají bodový systém a jejich ceny jsou regulované státem. Hrazení služeb rehabilitačního a fitness centra se dělí na 2 skupiny:

A) Hrazené ze zdravotního pojištění

V rámci této skupiny poskytuje služby, které plátce nehradí přímo, ale prostřednictvím zdravotního pojištění. Každý zdravotní výkon je ohodnocen body, které jsou přesně stanoveny zákonem. Bodově hodnocené výkony jsou shrnuty v následující tabulce, na základě vyhlášky č. 397/2010 Sb. (28):

Název procedury	Délka procedury	Bodové ohodnocení
21021 Komplexní vyšetření lékařem	60 minut	247
21022 Cíleně zaměřené vyšetření lékařem	30 minut	128
21023 Kontrolní vyšetření lékařem	15 minut	64
21510 Měkké a mobilizační techniky	15 minut	61
21211 Léčebná tělesná výchova skupinová	20 minut (5 lččených)	20
21215 Léčebná tělesná výchova individuální	30 minut	40
21219 Léčebná tělesná výchova individuální pod dohledem na přístrojích	15 minut	22
21225 Léčebná tělesná výchova individuální – kondiční metody	15 minut	20
21716 Individuální LTV – Nácvik lokomoce a mobility	15 minut	20
21713 Masáž reflexní a vazivová	30 minut	42
21413 Mobilizace páteře a periferních kloubů	10 minut	40
21002 Kineziologické vyšetření	60 minut	239
21315 Vodoléčba 2 – aplikovaná na končetiny (vířivé koupele)	15 minut	36
21317 Vodoléčba 3 – podvodní masáž a iritační nebo relaxační vodoléčebné procedury	15 minut	74
21113 Fyzikální terapie II – elektroléčebné procedury	15 minut	14
21117 Fyzikální terapie IV- speciální	30 minut	54

selektivní stimulace

Tabulka č.7 - Bodové ohodnocení služeb hrazených ze zdravotního pojištění,

Zdroj: (28)

K těmto výkonům se navíc ještě přiřazuje minutová režijní sazba, která je v tomto případě 2,00 body za minutu výkonu. Je to z toho důvodu, že v bodech za výkon nejsou zahrnuty režijní náklady podniku. V současné době je v této skupině výkonu je 1 bod = 0, 8,- Kč.

B) Nehrazené ze zdravotního pojištění (samoplátci)

Tato kategorie služeb není hrazena ze zdravotního pojištění a klienti si ji platí sami. Jsou navíc rozděleni do dvou skupin. První jsou ti, kteří platí měsíční členství v hodnotě 1500,- Kč a mají většinu nadstandardních služeb zlevněných nebo zcela zdarma a ti, kteří služby využívají, ale členství neplatí. Ceny těchto nehrazených služeb jsou shrnuty v této tabulce podle jejich ceny pro klienty bez a s členstvím:

Název procedury	Cena bez členství	Cena v rámci členství
Posilovna (jednorázově)	80 Kč	ZDARMA
Masáž klasická (30 minut)	300 Kč	250 Kč
Masáž klasická (45 minut)	400 Kč	350 Kč
Masáž klasická (60 minut)	500 Kč	450 Kč
Regenerační masáž (45 minut)	450 Kč	400 Kč
Kinesiotaping (jedno ošetření)	450 Kč	400 Kč
Sportovní prohlídka (základní)	750 Kč	680 Kč
Sportovní prohlídka (specializovaná)	2 500 Kč	2300 Kč
Individuální cvičení (s fitness trenérem)	850 Kč	(1x měsíčně zdarma) Cvičení navíc – 600 Kč
Skupinové cvičení (zaměřené)	200 Kč	100 Kč
Sestavení individuálního tréninkového plánu	1000 Kč	700 Kč

Využití sanitky centra	15 Kč/km + 30 Kč fixní sazba	10 Kč/km + 30 Kč fixní
Vyšetření u fyzioterapeuta	850 Kč	750 Kč

Tabulka č.8 - Ceník služeb nehrazených ze zdravotního pojištění, Zdroj: vlastní zpracování

3.3.8.3 Distribuční cíle a strategie

Jsou to způsoby, jakými se klienti mohou o centru dozvědět. Důležité je získat smlouvy s největšími pojišťovny v České republice a poté spolupracovat s lékaři, především ortopedy, kteří mohou centrum svým pacientům doporučit.

Někdy i z kapacitních důvodů se vzájemně doporučují jiná rehabilitační pracoviště. Proto je vhodné s některými konkurenty spolupracovat a komunikovat. Dalším velmi účinným zprostředkovatelem jsou rodiny, příbuzní a známí. Klienti často dají na doporučení svých známých, a proto je důležité si udržovat správnou image a klientům se snažit co nejvíce vyhovět. Posledním distribučním kanálem je internet. Centrum bude mít vlastní webové stránky, které budou klientům přizpůsobeny tak, aby se v nich mohli správně orientovat a objednávat.

3.3.8.4 Propagace a komunikace

Propagace centra a komunikace se zákazníky může přiblížit podnik k dalším potenciálním zákazníkům. Plán centra bude spíše neagresivní forma propagace. Cílem není zákazníky přesvědčit o kvalitě centra plakáty, transparenty či reklamou, nýbrž představit centrum a jeho vizi.

První formou propagace bude spolupráce s lékaři v blízkém okolí. Centrum bude kontaktovat specializované lékaře, například ortopedy a chirurgy, kteří mohou doporučit centrum svým pacientům. Další formou budou letáky přímo v ordinacích lékařů v okolí podniku, které by informovaly o rehabilitačním a fitness centru a o jeho službách a zaměření.

Dále bude centrum propagováno na různých sportovních akcích určených převážně pro nadšence, kteří však nespoutají na profesionální úrovni. Patří sem různé běžecké akce, kterých je v Praze mnoho, či různé fotbalové turnaje amatérských lig. Záměrem je hlavně oslovit naši cílovou skupinu.

Vzhledem k výsledku analýzy potencionálních zákazníků bude centrum mít vlastní webové stránky. Ty budou profesionálně zpracované a především přehledné pro všechny věkové kategorie. Budou obsahovat i možnost objednání přes internet a také sekci, kde zákazníci mohou hodnotit centrum a poskytnout tak zpětnou vazbu, kterou vedení bude sledovat a zpracovávat.

Centrum také využije různé internetové stránky, kde jsou přehledy rehabilitačních pracovišť, jako například server Firmy.cz. Velmi důležitým médiem jsou sociální sítě, například Facebook. Centrum zde bude mít vlastní stránku a bude sem pravidelně přidávat příspěvky. Cílem této propagace je vytvořit komunitu sportovců, kteří by na těchto stránkách mohli komunikovat a v pozdějších letech by bylo možné prostřednictvím této stránky organizovat různé sportovní či informační akce.

Zajímavou formou propagace budou bezplatné přednášky pořádané centrem. Přednášky budou na téma sportovní regenerace, prevence, cvičení a výživě. Potencionální zákazníci by získaly základní informace a povědomí o těchto problematikách a zároveň by zde byla možnost informovat se o službách centra, to vše nenucenou formou. Poslední forma propagace bude probíhat přímo v centru, zákazníci, kteří ho poprvé navštíví, získají informace o možnosti členství a o jeho výhodách.

Je důležité zmínit, že pro centrum by měla být na prvním místě především správná komunikace s pacienty a snaha, aby jejich léčba byla nejúčinnější a vyhovující jejich potřebám. Tímto individuálním a profesionálním přístupem zaměstnanců může docílit té nejdůležitější propagace a to formou nenucenou, tedy slovem či doporučením svých zákazníků. Díky spokojeným pacientům se pověst centra bude šířit a dosáhne tak k jejich známým, přátelům či rodinným příslušníkům.

3.3.8.5 Lidé

Lidský faktor je v oboru služeb zásadní a ovlivňující úspěch celého podniku. Výběr vhodných zaměstnanců je proces, na který se vedení podniku zaměří. Při výběru nebude hrát roli jen kvalifikace zaměstnance, ale také jeho schopnost komunikace se zákazníkem. Z toho důvodu bude součástí výběrového řízení i psychologický či osobnostní test zaměřující se na povahu a komunikaci. Ve zdravotnických zařízeních je známo, že pracovníci často hovoří k pacientům příliš

odbornou terminologií a ti pak mají problém pochopit, jak bude jejich léčba probíhat a jaký je její cíl. Pečlivým výběrem zaměstnanců a jejich motivací budu tomuto problému předcházet. Je důležité, aby pacienti odcházeli dostatečně informováni a zároveň nepřehlcení informacemi, aby jim byl způsob a průběh léčby jasný a byli dostatečně motivovaní ho dodržovat.

Další lidský faktor, který do procesu vstupuje, jsou zákazníci. Ve zdravotnictví není možno si pacienty vybírat nebo je odmítnout. Kdokoliv centrum navštíví a požaduje jeho služby, tak mu je ze zákona musí poskytnout. Cílem marketingové komunikace je přesně vymezit, pro koho jsou služby cíleny a tím k sobě přivést cílový segment.

3.3.8.6 Procesy

Všechny procesy v podniku jsou nastaveny tak, aby zajistily pohodlí a flexibilitu pro zákazníka. V první fázi se zákazník objedná, buď rezervačním systémem na webových stránkách nebo telefonicky. Po objednání se dostaví klient do centra a konzultuje se specializovaným lékařem svůj zdravotní stav. Ten mu pak nastaví vhodný léčebný plán. Plán je pak konzultován s hlavním fyzioterapeutem, který nastaví přesné léčebné metody, jejich počet a termíny.

Pokud má pacient zájem o komplexní péči, je mu nabídnuta možnost členství, která byla popsána výše. Tato péče pak zahrnuje všechny úseky rehabilitačního a fitness centra. Klientovi je sestaven nejen poúrazový plán, ale zároveň kondiční plán s fitness trenérem. Tyto dva plány pak mohou probíhat souběžně nebo na sebe navazovat vzhledem k povaze zranění pacienta. Se zákazníkem je celý průběh léčby v centru konzultován a sestaven tak, aby splnil svůj účel a byl realizovatelný vzhledem k jeho možnostem časovým, finančním i fyzickým.

3.3.8.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí významně ovlivňuje vnímání a image podniku zákazníkem. Centrum se bude nacházet v klidném prostředí, blízko obytné zóny i tramvajové zastávky, autobusu a metra. Zároveň v blízkosti je i několik nemocnic, což je pro klienty velmi výhodné. Samotný podnik bude umístěn v dvoupatrovém domě s parkovištěm pro návštěvníky a bezbariérovým přístupem.

Rozdělený bude do několika úseků tak, aby pro klienty byl co nejpohodlnější. V přízemí bude umístěna ordinace lékaře specialisty, odpočinková místnost, čekárna, dále místnosti pro fyzioterapeuty a místnost se specializovanými přístroji jako magnetoterapie či vířivka. Probíhat zde bude hlavně poučovací léčba pro pacienty s omezenou pohyblivostí.

Ve vyšším patře bude tělocvična, místnost pro skupinové cvičení, konzultace s fitness trenérem, masáže a administrativní kancelář. Celý interiér budovy bude vybudován tak, aby navozoval příjemnou, vstřícnou, ale zároveň profesionální atmosféru. Důležitost pohodlí zákazníků a zaměstnanců bude na prvním místě. Celkovou atmosféru pak doplňuje hudba, jejíž styl odpovídá povaze jednotlivých interiérů. Například v posilovně a cvičebních prostorách bude hrát rytmická hudba motivující pacienty.

Na rozdíl od místnosti, kde probíhají masáže a elektroléčba, je hudba uklidňující. Čekárna bude doplněna různými časopisy se sportovní či zdravotní tematikou a fotkami sportovců, kteří se po těžkém zranění opět vrátili k závodní kariéře. To vše má navodit správnou atmosféru, která tak často chybí v běžných zdravotnických zařízeních.

3.3.8.8 Spolupráce

Poslední složkou marketingového mixu je spolupráce s ostatními organizacemi zapojenými do zdravotnického systému. Patří sem především spolupráce s lékaři, ať už v soukromých ordinacích nebo v nemocnicích. Vzájemná výpomoc mezi lékaři a rehabilitačním centrem, pak může přispět oběma stranám. Dále firma nabídne spolupráci jiným rehabilitačním zařízením. Především při nedostatečné kapacitě pro přijímání nových pacientů mohou doporučit jiné rehabilitační pracoviště a naopak.

3.3.9 Reklamní kampaň

Reklamní kampaň je velmi důležitou částí marketingového plánu. Samotný marketingový mix a všechny jeho výhody nemohou zajistit úspěch centra, pokud se o něm jeho cíloví zákazníci nedozví. Cílem reklamní kampaně je naplnit marketingové cíle, které byly stanoveny v úvodu marketingového plánu. Pro tyto jednotlivé cíle uvedu způsob jejich naplnění. Dílčí marketingové cíle jsou:

- Začátek roku 2015 - získat smlouvy se 4 hlavními zdravotními pojišťovny v České republice
- Konec roku 2015 - naplnit celkovou kapacitu centra
- Konec roku 2015 - získat minimálně 20 klientů , kteří budou využívat členství v centru a bude s nimi navázána dlouhodobá spolupráce
- 2016 - rozšířit nabízené služby centra - odvoz klientů a výživové poradenství
- 2017 - rozšířit kapacitu centra o 40% prostřednictvím odpoledních a večerních ordinačních hodin

1) Získání smluv se 4 hlavními zdravotními pojišťovny

Před vlastním otevřením podniku kontaktuje zřizovatel 4 hlavní pojišťovny působící v České republice a v průběhu 3 měsíců od otevření s nimi připraví podmínky smluv a naváže smluvní partnerství:

- Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky
- Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
- Vojenská zdravotní pojišťovna České republiky
- Allianz pojišťovna

2) Naplnění celkové kapacity centra

Na základě analýzy trhu a vlastních zkušeností s rehabilitačními zařízeními, tak většina těchto zařízení nemá problém s naplněním kapacity. Větším problémem je spíše dlouhá čekací doba na vyšetření u lékaře nebo na rehabilitační procedury. Cílem centra není jen naplnění jeho kapacity, ale především použít takový propagační materiál, aby se o něm dozvěděla především cílová klientela, která bude mít zájem o dlouhodobou spolupráci.

Pro naplnění tohoto cíle bude nutné oslovit příslušné lékaře, především ortopedy, kteří se častěji setkávají s problémy způsobenými sportovními aktivitami. Zřizovatel si s nimi domluví osobní setkání, kde se stanoví podmínky spolupráce. Je důležité přesně vymezit naši cílovou klientelu, aby lékař právě tyto pacienty doporučil do našeho centra. Také je v plánu využít propagaci formou letáků, které budou informovat o nabízených službách a zaměření centra. Letáky budou po

dohodě rozdány do čekáren lékařů, nikoliv rozdávány na ulicích. Tato forma propagace je nežádoucí a většinou budí nedůvěru.

Další forma propagace bude prostřednictvím spolupráce s jinými rehabilitačními zařízeními, které by po dohodě a v případě naplnění jejich kapacity doporučovala naše centrum. Spolupráce bude oboustranná, tím by centrum mohlo specifikovat klienty, kteří by naši specializaci plně nevyužili. Samozřejmě jen v případech, kdy léčba není akutní, protože v těch jsou povinni léčbu poskytnout bez ohledu na specializaci.

Dále zřizovatel kontaktuje okolní fitness centra, kde by bylo možné umístit letáky. Tato forma propagace by mohla nabídku přiblížit cílovým klientům, ale je zde riziko, že fitness centra by nechtěla povolit reklamu na jiné zařízení, které v sobě zahrnuje i fitness služby i přesto, že nejsou hlavním předmětem podnikání.

Plánem centra je vytvoření vlastních webových stránek. Tyto stránky budou zprostředkovány externí firmou, která umožní profesionální vzhled stránek, přehlednost a možnost internetového objednávání. Tato forma propagace byla vybrána na základě analýzy technologického prostředí a analýzy zákazníků, jejichž výsledky ukázali na vyšší počet uživatelů internetu a upřednostnění této formy objednávání.

Webové stránky budou prezentovat všechny naše služby, ceník, kde sídlíme a jaké je naše poslání. V rámci této propagace budou vytvořeny i stránky na sociálních sítích jako Facebook, kde budou moci naši klienti sledovat aktuality centra a dávat zde zpětnou vazbu ke zlepšení poskytovaných služeb. Cílem zřizovatele bude vytvořit zde komunikaci aktivně sportujících lidí a v případě jejich zájmu v dalších letech pro ně pořádat sportovní akce pod záštitou centra.

3) Získat minimálně 20 klientů využívajících členství v centru

Hlavním cílem marketingové plánu je získat co nejvíce klientů, kteří využijí možnosti členství v centru. Díky tomuto členství bude s klienty navázána dlouhodobá spolupráce a mohou využívat všech služeb centra za nižší cenu. Tato služba bude prezentována na speciálních letácích, které budou umístěny přímo v čekárně centra. Zaměstnanci budou tuto službu nabízet přímo těm klientům, pro které by bylo členství výhodné. To vše pouze informativní cestou, nikoliv přemlouváním či vnučováním.

V podniku budou ve večerních hodinách každý měsíc pořádány přednášky na téma prevence a regenerace. Hlavním cílem je poučit návštěvníky o důležitosti prevence úrazu a správné regeneraci po sportovním výkonu či zranění. Díky zvýšení povědomí o této problematice může centrum získat více klientů, kteří budou mít zájem o členství a budou moci využívat zlevněných regeneračních, rekondičních a fitness služeb.

4) Rozšířit nabídku centra

Do 2 let od založení centra budou rozšířeny i jeho služby, aby svým klientům mohlo nabídnout kvalitnější péči. Centrum plánuje přijmout zaměstnance profese výživového poradce, protože správná léčba souvisí nejen s cviky, metodami a postupy, ale i s tím, jaké živiny přijímáme.

Klienti, kteří chtějí zlepšit svou fyzickou kondici, přivítají možnost nechat si sestavit vlastní stravovací plán, který bude vytvořen na základě jejich léčebného a tréninkového plánu. Tím se komplexní péče, kterou centrum nabízí, rozšíří o další složku.

Pracovník marketingu provede průzkum, který zjistí, zda klienti by měli zájem využívat možnost odvozu a přívozu do centra. Pokud by výsledky výzkumu byly kladné, centrum by najalo řidiče a pořídilo speciálně upravený vůz, který by převážel pacienty, pro které je přesun do centra složitější, ať už časově či fyzicky.

5) Rozšířit kapacitu centra

V horizontu 3 let od založení centra bude rozšířena jeho kapacita prostřednictvím možnosti využití pozdních odpoledních a večerních ordinačních hodin. Bude najat navíc lékař specialista, dva fyzioterapeuti, masér a fitness trenér. Centrum se tak zpřístupní i klientům, kteří si nemohou dovolit docházet v dopoledních hodinách a díky tomu budou docházet do centra častěji. Večerní hodiny centra pak umožní klientům více využívat služeb, které mají v rámci členství zlevněné, a tím se jim jejich zdravotní stav může zlepšit.

Harmonogram reklamní kampaně

Termín	Popis činnosti	Odpovědnost	Náklady
Leden 2015	Oslovení 4 zdravotních pojišťoven	Zřizovatel	0 Kč
Únor 2015	Otevření centra	Zřizovatel	0 Kč
Únor 2015	Oslovení lékařů a nemocnic v okolí	Zřizovatel	0 Kč
Únor 2015	Oslovení rehabilitačních zařízení v okolí	Marketér	0 Kč
Únor 2015	Oslovení fitness center v okolí	Marketér	0 Kč
Březen 2015	Tvorba webových stránek	Externí firma	50 000 Kč
Březen 2015	Tvorba stránek na Facebooku	Marketér	20 000 Kč
Březen 2015	Navázání spolupráce s lékaři, nemocnicemi, zdravotními pojišťovnami, fitness centry a rehabilitačními centry	Zřizovatel	2 000 Kč
Březen 2015	Příprava reklamních letáků	Externí firma	5000 Kč
Březen 2015	Tisk reklamních letáků	Externí firma	7000 Kč
Duben 2015	Umístění reklamních letáků	Marketér	0 Kč
Duben 2015	Příprava přednášek	Zřizovatel	5 000 Kč
Květen 2015	Informování o přednáškách - webové stránky, Facebook, čekárna centra	Marketér	0 Kč
Červen 2015 - Prosinec 2017	Pořádání pravidelných měsíčních přednášek	Zřizovatel + přednášející	8 000 Kč/měsíc
Leden 2016	Výběrové řízení pro výživového poradce	Zřizovatel	2000 Kč

Únor 2016	Najmutí výživového poradce	Zřizovatel	25 000 Kč/měsíc
Březen 2016	Průzkum zájmu o službu odvoz a přívoz	Marketér	1 000 Kč
Březen 2016	Analýza výsledků průzkumu	Marketér	1 000 Kč
Duben 2016	Nákup sanitky	Administrativa	400 000 Kč
Duben 2016	Najmutí řidiče sanitky	Zřizovatel	18 000 Kč/měsíc
Květen 2016	Představení a zavedení nové služby centra	Zřizovatel	2 000 Kč
Leden 2017	Výběrové řízení pro nové zaměstnance	Externí firma	10 000 Kč
Březen 2017	Najmutí nových zaměstnanců	Zřizovatel	175 000 Kč/měsíc
Duben 2017	Zavedení večerních ordinačních hodin	Zřizovatel	

Tabulka č.9 - Harmonogram reklamní kampaně, Zdroj: vlastní zpracování

Celkové jednorázové náklady reklamní kampaně za rok 2015 dělají celkem 87 000 Kč. Za rok 2016 budou jednorázové náklady 404 000 Kč za nákup sanitky, které jsou ve finančním plánu zohledněny v odpisech.

Personální měsíční náklady se zvýší o 43 000 Kč na platy řidiče a výživového poradce. V roce 2017 dělají jednorázové náklady 12 000 Kč a personální měsíční náklady se zvýší o 175 000 Kč přijetím dalších zaměstnanců na večerní ordinační hodiny. Měsíční náklady všech 3 let se zvýší o 8 000 Kč díky pořádání pravidelných přednášek v centru.

3.3.10 Finanční plán

Tato kapitola popisuje finanční plán rehabilitačního a fitness centra na tři roky. Plán čerpá ze struktury nákladů provozních a pořizovacích, které byly zpracovány v interní analýze. Dále zahrnuje i náklady marketingového plánu, který byl také zpracován na 3 roky. Z údajů o nákladech a výnosech v závěru kapitoly odhadnu zisk firmy pro jednotlivé roky.

Zde jsou popsány jednotlivé kategorie nákladů s odhadem jejich výše. Informace jsem většinou získávala z webových stránek různých dodavatelů.

Náklady pořizovací

Administrativní výkony

Pro tyto výkony bude najata externí firma, která zajistí, aby nedošlo k nechtěným chybám. Cena za tuto externí službu je stanovena na 15 900 Kč. (29)

Rekonstrukce

Rekonstrukce zahrnuje například zřízení bezbariérového přístupu, sprch pro posilovnu, vymalování interiéru atd. Odhadovaná částka rekonstrukce je 100 000 Kč a bude také provedena externí firmou.

Vybavení ordinací

Vybavení pro ordinace lékaře a 3 fyzioterapeuty dělá celkem 101 750 Kč. Jednotlivé složky jsou podrobněji popsány v níže uvedené tabulce. Pro stanovení cen jsem čerpala z více zdrojů, některé částky bylo složitější nebo nemožné zcela reálně zjistit, protože jejich ceny jsou pro běžné uživatele skryty. Jedná se především o speciální fyzioterapeutické přístroje. Zdroje, z kterých jsem čerpala, jsou uvedeny zde: (30), (31), (32), (33), (34)

Vybavení místnosti pro maséra

Na základě výsledků průzkum bylo rozhodnuto doplnit i masérské služby. Náklady místnosti pro maséra činí 16 672 Kč. (31)

Vybavení čekárny a recepce

Vybavení čekárny a s ní spojené recepce činí 27 800 Kč. Pro vyčíslení těchto nákladů jsem použila několik internetových zdrojů, hlavní jsou: (35), (30)

Vybavení odpočinkové místnosti

Pro větší pohodlí zaměstnanců byla přidána i odpočinková místnost, jejíž náklady činí celkem 19 800 Kč. (30)

Vybavení léčebné místnosti

Vybavení léčebné místnosti je nejnákladnější složkou nákladů. Je to z důvodu vysoké ceny elektroléčebných přístrojů. Odhad výše těchto nákladů je celkem 176 490 Kč. (36), (37)

Vybavení posilovny a léčebné tělocvičny

Vybavení posilovny a léčebné tělocvičny je také jedna z významných položek. Celková částka činí 157 960 Kč. (33)

Pořízení softwaru

Byl pořízen výpočetní zdravotnický informační systém, který bude využívat recepční (zdravotní sestra) a hlavní lékař. Cena za 2 licence je stanovena celkem na 20 900 Kč. Dále jsou zde i roční náklady na údržbu, které jsou uvedeny v provozních nákladech.

Vybavení pro zaměstnance

Tato kategorie byla vyčíslena na 23 780 Kč, patří sem pracovní oděv, pracovní obuv a mobilní telefony.

Ostatní náklady

Je nutné zmínit, že toto shrnutí nepokrývá všechny náklady, které bude podnik vykazovat, proto je přidána položka "ostatní náklady", která pokrývá nezahrnuté a případné odchylky. Částka byla stanovena na 30 000 Kč.

V následující tabulce jsou uvedeny pořizovací náklady rehabilitačního a fitness centra i s cenami. Je možné, že některé náklady nejsou zahrnuty, ale pro základní

orientaci je tato tabulka dostačující, protože obsahuje všechny hlavní nákladové položky.

Náklady pořizovací		
<u>Popis nákladu</u>	<u>Poznámka</u>	<u>Cena</u>
<u>Založení firmy</u>	zprostředkováno externí firmou	15 900 Kč
<u>Rekonstrukce prostor</u>	zprostředkováno externí firmou	100 000 Kč
<u>Vybavení ordinace pro lékaře</u>		
Pracovní stůl	1 ks	3 150 Kč
Počítač	1 ks	9 900 Kč
Tiskárna	1 ks	1 500 Kč
Vyšetřovací lehátko	1 ks	17 900 Kč
Diagnostické přístroje	váha, tlakoměr, výškoměr, neurologické kladívko	10 000 Kč
Židle pro pacienta	1 ks	1 000 Kč
Židle pro lékaře	1 ks	2 000 Kč
Odpadkový koš	1 ks	100 Kč
<u>Vybavení ordinace hl. fyzioterapeuta</u>		
Pracovní stůl	1 ks	3 150 Kč
Židle	1 ks	1 000 Kč
Počítač	1 ks	9 900 Kč
Tiskárna	1 ks	1 500 Kč
Rehabilitační lehátko	1 ks	24 500 Kč
Autotrakční lehátko	1 ks	3 390 Kč
Rehabilitační pomůcky	základní	2 000 Kč
Diagnostické přístroje	váha a výškoměr	1 000 Kč
<u>Vybavení 2 místností pro fyzioterapeuty</u>		
Odkládací stůl	2 ks	1 000 Kč
Skládací lehátko	2 ks	6 580 Kč
Rehabilitační pomůcky	základní	2 000 Kč
<u>Vybavení místností pro maséra</u>		
Odkládací stůl	1 ks	1 000 Kč
Masérské lehátko	1 ks	11 172 Kč
Masérské pomůcky	podložky, baňky, nosiče tepla, infralampy	3 000 Kč
Rádio	1 ks	1 500 Kč

<u>Vybavení čekárny a recepce</u>		
Recepční stůl	1 ks	5 000 Kč
Počítač	2 ks	9 900 Kč
Kartotéka	3 ks	3 400 Kč
Židle	4 ks	2 000 Kč
Rohový gauč	1 ks	3 000 Kč
Reproduktory	2 ks	1 500 Kč
Výdejník na vodu (kauce)	1 ks	2 000 Kč
Magazíny	10 ks	1 000 Kč
<u>Vybavení odpočinkové místnosti</u>		
Jídelní stůl	1 ks	2 000 Kč
Židle	4 ks	2 000 Kč
Kuchyňská linka	1 ks	6 000 Kč
Rychlovarná konvice	1 ks	800 Kč
Mikrovltna	1 ks	1 500 Kč
Lednička	1 ks	6 000 Kč
Rádio	1 ks	1 500 Kč
<u>Vybavení léčebné místnosti</u>		
Vířivá vana s podvodní masáží	1 ks	20 000 Kč
Malá vířivka na ruce	1 ks	15 000 Kč
Elektroléčebný přístroj	1 ks(elektroterapie a ultrazvuk)	45 200 Kč
Přístroj na magnetoterapii	1 ks	49 990 Kč
Přístroj na laserovou terapii	1 ks	35 600 Kč
Iplikátor pro akupunkturu	2 ks	700 Kč
Stoly a židle pro přístroje	5 ks	10 000 Kč
<u>Vybavení posilovny</u>		
Posilovací stroje	6 ks	67 000 Kč
Rotopedy	2 ks	15 000 Kč
Běžecské pásy	2 ks	18 000 Kč
Závěsná hrazda	2 ks	1 520 Kč
Švihadla	5 ks	500 Kč
Činky	sada	5 000 Kč
<u>Vybavení léčebné tělocvičny</u>		
Žebřiny	2 ks	5 380 Kč
Overball	10 ks	640 Kč
Bosu	2 ks	4 200 Kč
Balanční podložka	2 ks	2 000 Kč
Gymbally	4 ks	1 200 Kč

Švihadla	10 ks	920 Kč
Cvičební guma	20 ks	800 Kč
Masážní míčky	10 ks	5 000 Kč
Cvičební podložky	5 ks	1 000 Kč
<u>Vybavení šatny</u>		
Skříňky	2 x 12 boxů	19 400 Kč
Převlékací lavice	4 ks	10 400 Kč
<u>Výpočetní zdravotnický informační systém</u>	cena za licenci pro lékaře a sestru	20 900 Kč
<u>Vybavení pro zaměstnance</u>		
Telefon	2 ks	2 400 Kč
Mobilní telefon	4 ks	12 000 Kč
Pracovní oděv	10 ks	9 380 Kč
<u>Ostatní</u>		30 000 Kč
<u>Celkem</u>		690 872 Kč

Tabulka č. 10 - Pořizovací náklady firmy, Zdroj: vlastní zpracování

Celková náklady na pořízení jsou vyčísleny na 690 872 Kč, a z těchto podkladů je sjednán bankovní úvěr, který je uveden v úvodu kapitoly.

Náklady provozní

Splátka úvěru

Vzhledem k výši pořizovacích nákladů bude sjednán bankovní úvěr. Půjčovaná částka bude 700 000 Kč na 24 měsíců. Současná výše úroků je 6,9%, tudíž měsíční splátka úvěru činí 31 309 Kč.

Údržba softwaru

Další položkou bude poplatek za údržbu zdravotnického softwaru, který bude pořízen pro lékaře a recepční. Licence za tento software byla již zahrnuta v nákladech na pořízení a za jeho údržbu se platí 6 900 Kč ročně, částka bude připsána vždy k 1. měsíci.

Režijní náklady

Nejnákladnější položkou je pronájem prostor, který je vyčíslen na 120 000 Kč. Telekomunikace, dodávka vody a elektřiny bude měsíčně dělat celkem 33 000 Kč.

Na úklidové a účetní služby je najata externí firma a celkové měsíční náklady na tyto služby jsou 13 000 Kč.

Zdravotnická zařízení mají vysokou spotřebu různých zdravotnických materiálů jako gely na přístroje, jednorázové prostěradla, dezinfekční prostředky atd. Pro tyto materiály je vyhrazeno 5 000 Kč měsíčně, v případě potřeby se tato částka může navýšit. Další menší složkou jsou kancelářské potřeby a nájemné za výdejník na vodu, ty celkově dělají 2000 Kč/měsíc.

Personální náklady

Velmi významnou a finančně nejnáročnější složkou provozních nákladů jsou personální náklady. Platy byly stanoveny pomocí webové stránky, která zkoumá průměrné platy jednotlivých profesí. (38)

V nákladech na zaměstnance jsou již zahrnuty sociální a zdravotní odvody, které činí celkem 34% z jejich celkových nákladů. Souhrn provozních nákladů je uveden v následující tabulce:

Náklady provozní	
<u>Položka</u>	<u>Cena</u>
<u>Splátka úvěru (s úrokem)</u>	31 309 Kč
<u>Jednorázové poplatky(roční - splácení 1.měsíc)</u>	
Údržba programu IS	6 900 Kč
<u>Režijní náklady</u>	
Pronájem prostor	120 000 Kč
Dodávka vody a elektřiny	30 000 Kč
Telekomunikační služby	3 000 Kč
Externí úklidová firma + prádlo	6 000 Kč
Externí účetní firma	7 000 Kč
Spotřební zdravotnický materiál	5 000 Kč
Kancelářské potřeby	1 000 Kč
Nájemné za výdejník na vodu	1 000 Kč
<u>Personální náklady (včetně sociálních a zdravotních odvodů)</u>	
Lékař specialista	60 300 Kč

Hlavní fyzioterapeut	40 200 Kč
Fyzioterapeut s VŠ vzděl.	33 500 Kč
Fyzioterapeut s VŠ vzděl.	33 500 Kč
Fyzioterapeut s SŠ vzděl.	28 140 Kč
Masér	28 140 Kč
Fitness trenér	26 800 Kč
Fitness trenér	26 800 Kč
Recepční(zdravotní sestra)	22 780 Kč
Správce (posilovna)	21 440 Kč
Administrativní pracovník	24 120 Kč
Pracovník marketingu a PR	37 520 Kč
<u>Celkem</u>	<u>594 449 Kč</u>

Tabulka č. 11 - Provozní náklady firmy, Zdroj: vlastní zpracování

Celkové měsíční náklady na provoz činí 594 449 Kč. V tabulce jsem navíc uvedla jednorázový poplatek za údržbu softwaru, který se platí pouze jednou ročně. Tento náklad bude připisován pouze v měsíci lednu. Částka 587 549 Kč činí měsíční náklady pro zbylé měsíce. Dále uvedu celkovou měsíční částku bez splátky úvěru. Úvěr bude sjednán na 24 měsíců, tudíž po 2 letech již centrum nebude úvěr splácet, proto částka 563 140 Kč bude měsíčním nákladem pro 1. měsíc a po zbylé měsíce bude činit 556 240 Kč.

Výnosy

Odhad výnosů zdravotnického zařízení je velmi komplikované. Jak jsem již zmínila v jiných kapitolách, úhrada zdravotní péče je hrazena přímo pacientem nebo ze zdravotního pojištění. Tato nepřímá úhrada je prostřednictvím bodového systému, který je stanovený státem, proplácena zdravotní pojišťovnou. Ohodnocení výkonů je založeno na povaze výkonu, jeho délce a také jsou připočteny i režijní náklady podniku. Výpočet výnosů se bude odvíjet od průměrného hodinového výnosu jednotlivých zaměstnanců a jejich kapacity. Zdravotnická zařízení většinou nemají problémy s naplněním kapacity, spíše naopak. Z toho důvodu je kapacita každého zaměstnance naplněna. Z těchto dvou údajů vypočtu průměrný měsíční výnos každého zaměstnance.

Je nutné zmínit, že ve většině případů platí klienti prostřednictvím svého zdravotního pojištění a pouhých 20% platí přímo. Cílem centra je získat více pravidelných zákazníků, kteří by využívali služby členství v centru. Tím docílí pravidelné a vyšší platby přímo od zákazníků. Ve výnosech je přidaná i tato pravidelná platba od zákazníků, která činí 1500 Kč za měsíc s odhadnutým počtem klientů využívajících tuto službu na 20.

V následující tabulce jsou předběžně odhadnuty výnosy firmy:

Výnosy firmy(měsíční)			
Výnos	Kapacita(h)	Průměrný výnos (Kč/h)	Průměrný měsíční výnos
<u>Zaměstnanci</u>			
Lékař specialista	160	450	72 000 Kč
Hlavní fyzioterapeut	160	450	72 000 Kč
Fyzioterapeut VŠ	160	400	72 000 Kč
Fyzioterapeut VŠ	160	450	72 000 Kč
Fyzioterapeut SŠ	160	450	72 000 Kč
Masér	160	500	80 000 Kč
Fitness trenér	160	500	80 000 Kč
Fitness trenér	160	500	80 000 Kč
Celkem za zaměstnance			<u>600 000 Kč</u>
<u>Pravidelné platby</u>	Počet členství	Cena členství	
Měsíční platby členství	20	1 500 Kč	30 000 Kč
Celkem za členství			<u>30 000 Kč</u>
<u>Výnosy celkem</u>			<u>630 000 Kč</u>

Tabulka č. 12 - Měsíční výnosy firmy, Zdroj: vlastní zpracování

Měsíční výnosy firmy činí 630 000 Kč, tato částka je přibližná a způsob výpočtu je zjednodušený, ale pro potřeby marketingového plánu bude dostačující.

Následující tabulka uvádí shrnutí nákladů a výnosů pro rok 2015:

Náklady		Výnosy	
<u>2015</u>			
Splátka úvěru	375 708 Kč	Výnosy zaměstnanců	7 200 000 Kč
Režijní náklady	2 076 000 Kč	Platby za členství	360 000 Kč
Údržba softwaru	6 900 Kč		
Personální náklady	4 598 880 Kč		
Marketing			
Pořádání přednášek	56 000 Kč		
Jednorázové náklady	87 000 Kč		
Odpisy	58 500 Kč		
<u>Náklady celkem</u>	<u>7 258 988 Kč</u>	<u>Výnosy celkem</u>	<u>7 560 000 Kč</u>
	Zisk		301 012 Kč
	<u>Zisk po zdanění</u>		<u>243 820 Kč</u>

Tabulka č. 13 - Rozpočet pro rok 2015, Zdroj: vlastní zpracování

Odhad rozpočtu na rok 2015 se vcelku neliší od původního odhadu měsíčních nákladů, avšak přibyly náklady na marketing. Je vidět, že personální náklady jsou nejnákladnější položkou, která činí 4 598 880 Kč.

Odpisy skupiny elektroléčebných přístrojů jsou odepisovány rovnoměrně s dobou životnosti 3 roky. Roční odpisy činí 58 500 Kč. Zisk je v tomto roce relativně nízký vzhledem k tomu, že podnik splácí úvěr a zároveň má menší počet klientů.

V další tabulce je shrnut odhad nákladů pro rok 2016:

Náklady		Výnosy	
<u>2016</u>			
Splátka úvěru	375 708 Kč	Výnosy zaměstnanců	8 160 000 Kč
Režijní náklady	2 088 000 Kč	Platby za členství	460 000 Kč
Údržba softwaru	6 900 Kč		
Personální náklady	5 318 880 Kč		
Marketing			
Pořádání přednášek	96 000 Kč		
Jednorázové náklady	4 000 Kč		
Odpisy	141 300 Kč		

<u>Náklady celkem</u>	<u>8 030 788 Kč</u>	<u>Výnosy celkem</u>	<u>8 560 000 Kč</u>
Zisk		529 212 Kč	
<u>Zisk po zdanění</u>		<u>428 661 Kč</u>	

Tabulka č. 14 - Rozpočet pro rok 2016, Zdroj: vlastní zpracování

Od předešlého roku se zvýšili režijní i personální náklady centra vzhledem k přijetí nových zaměstnanců a rozšíření služeb centra. Zároveň se navýšila i částka odpisů, kde je nově zahrnut nákup sanitky, která se odepisuje rovnoměrně 5 let. Na druhé straně to přineslo zvýšení poměrného výkonového výnosu zaměstnanců. Vzhledem k výše uvedenému je plánovaný zisk centra 529 212 Kč, který je o něco vyšší než v minulém roce.

Poslední tabulka shrnuje odhad nákladů pro rok 2017:

Náklady		Výnosy	
<u>2017</u>			
Splátka úvěru	0 Kč	Výnosy zaměstnanců	14 688 000 Kč
Režijní náklady	2 712 000 Kč	Platby za členství	450 000 Kč
Údržba softwaru	6 900 Kč		
Personální náklady	10 637 760 Kč		
Marketing			
Pořádání přednášek	96 000 Kč		
Jednorázové náklady	10 000 Kč		
<u>Náklady celkem</u>	<u>13 603 960 Kč</u>	<u>Výnosy celkem</u>	<u>15 138 000 Kč</u>
Zisk		1 534 040 Kč	
<u>Zisk po zdanění</u>		<u>1 242 572 Kč</u>	

Tabulka č. 15 - Rozpočet pro rok 2017, Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2017 již centrum nesplácí bankovní úvěr, proto je tato částka nulová. Dále se navýšily režijní náklady z důvodu rozšíření kapacity centra o večerní ordinační hodiny. Bylo nutno navýšit i počet zaměstnanců, kteří budou pracovat v těchto směnách. Tím se zvýšily personální náklady i výnosy zaměstnanců. Zisk v tomto roce se výrazně navýšil a činí 1 534 040 Kč.

4 Diskuze a doporučení pro práci

Zpracování této práce bylo složité především z důvodu, že zdravotnictví a jeho regulace, omezení a legislativa jsou velmi náročné. I přesto, že je práce velmi obsáhlá, pro samotného podnikatele, který by chtěl založit nestátní zdravotnické zařízení, je v určitých ohledech nedostačující.

Odvětví rehabilitace je specifické vysokými náklady, z toho důvodu je pro něj stěžejní tyto náklady identifikovat, určit jejich chování a poté je kontrolovat. Vzhledem k tomu, že jsem sestavovala marketingový plán, tak jsem tuto problematiku popsala zjednodušeně, avšak pro podnikatelský plán by bylo vhodné a zásadní jí zkoumat podrobněji.

Dalším doporučení by se týkalo samotné orientace v příslušné legislativě. Začínající podnikatel, který nemá zkušenosti s tímto oborem, by se mohl setkat s problémy vyplývajícími z výše uvedeného. Založení zdravotnického zařízení má svá daná nařízení co se týče ordinačních prostor a vybavení, což musí zřizovatel znát. S jejich naplněním jsou spojeny vysoké počáteční i další náklady.

Problémem je vedení účetnictví, které je ze zákona povinné pro všechny podniky, avšak zdravotnictví má opět určitá specifika. Je to především dáno bodovým systémem, kterým jsou ohodnoceny všechny výkony zdravotnického zařízení hrazené pojišťovny. Pro vedení těchto výkonů a účetnictví je nezbytné nakoupit a zavést zdravotní výpočetní systém.

Přísná legislativa má ve zdravotnictví svůj důvod. Je to dáno samozřejmě tím, že tato zařízení ovlivňují zdraví lidí. Z toho důvodu je nutné jeho fungování přísně kontrolovat a regulovat. I přes podrobnou legislativu je zde pro podnikatele mnoho rizik. V případě pochybení či zanedbání péče o pacienta může celé zdravotnické zařízení přijít o svou dobrou pověst a zkrachovat. Zdravotnictví je službou, takže je závislé především na práci lidí, kteří jsou chybující. Ve zdravotnictví mohou tyto nechtěné omyly v některých případech mít negativní následek pro pacienta a tím pádem i pro firmu. Podnikatel tento faktor může ovlivnit jen zčásti, a to výběrem kvalifikovaných a odpovědných zaměstnanců.

I přes všechny překážky a rizika je založení rehabilitačního či jiného zdravotnického zařízení perspektivní a smysluplná práce, ale jeho vedení je náročné a člověk musí mít k tomuto oboru především i osobní vztah.

5 Závěr

Cílem práce bylo sestavení marketingového plánu pro založení rehabilitačního a fitness centra. Na úvod jsem se zabývala teoretickou částí dané problematiky. Popsala jsem základní pojmy, podnikání a marketing a termíny s nimi spojené.

V kapitole orientační situační analýzy jsem popsala její základní strukturu a terminologii. Další kapitoly se týkaly témat marketingové strategie, komunikace, plánování a rozpočtu. Důležitá byla kapitola popisující rozdíly mezi propagací služeb a výrobků, která zdůraznila použití rozšířeného marketingového mixu. Při zpracování jsem vycházela především z odborných knih a článků. Teoretická část mi pomohla ujasnit si základní oblasti, se kterými budu pracovat a zároveň představovala samotnou osnovu praktické části.

V praktické části jsem sestavila úvodní situační analýzu, která mě zorientovala v reálném prostředí, kde by se měl podnik nacházet. Při zpracování jsem se seznámila s relativně složitou legislativou upravující poskytování zdravotní péče v nestátních zdravotnických zařízeních. Je to dáno povahou těchto služeb, které pracují s lidským zdravím. Z toho důvodu se podnikatel setkává s mnoha povinnostmi, jako je dokumentace výkonů, odborná způsobilost pracovníků, pojištění profesní odpovědnosti, či regulace cen. Legislativa ovlivňovala nejen samotný marketingový plán, ale i finanční. Patřily sem například zákonné předpisy upravující vybavenost a rozměry pracovišť, na jejichž základě bylo nutno navrhnout rekonstrukci budovy podniku.

Analýza ekonomického prostředí ukázala zásadní údaje ovlivňující marketingové cíle. Většina výdajů na léčbu pacientů je hrazena zdravotními pojišťovnami, z toho důvodu získání smluv s těmito organizacemi se stalo prvním marketingovým cílem.

Ekonomickou a sociálně-kulturní analýzou byly zjištěny předpokládané trendy. Jedním z nich je například daný zvyk pacientů upřednostňovat spíše krátkodobou a rychlou léčbu oproti dlouhodobé. To ovlivnilo především poslání podniku, které je

zaměřeno nejen na samotnou léčbu pacientů, ale i na zvýšení jejich povědomí o důležitosti a účinnosti dlouhodobé léčby, prevence a regenerace.

Důležitá byla analýza konkurenčního prostředí, pro kterou jsem použila "Porterův model pěti sil". Zásadní byla zjištění týkající se konkurence. Zjistila jsem, že v současné době není v Praze rehabilitační pracoviště, které by nabízelo stejně širokou nabídku služeb. Toto zjištění poskytlo konkurenční výhodu plánovanému podniku. I přesto, že tak komplexní zařízení v Praze není, velmi podobná centra byla nalezena, a proto se sestavení konkurenceschopného marketingového plánu stalo stěžejním. Čerpala jsem konkrétně z webových stránek nejznámějších rehabilitačních a fitness center, na základě čehož jsem se pokusila nastavit reálné ceny služeb.

Pro analýzu zákazníků jsem použila kvalitativní marketingový průzkum, který měl za cíl zjistit jejich potřeby, motivy a přání prostřednictvím osobních rozhovorů. Zásadní zjištění se týkala především toho, jak vnímají hodnotu zdraví. Na základě výsledků byla zvolena cenová strategie "vyšší cena za vyšší kvalitu", protože kvalita byla pro respondenty rozhodující. Dále jsem zjistila, že nejenom kvalita služeb, ale i přístup zaměstnanců často ovlivňuje klienty při výběru pracoviště. Z toho důvodu bych doporučila podnikateli pečlivě vybírat zaměstnance nejen z hlediska kvalifikace, ale i osobní komunikace.

Diplomová práce byla vytvořena pro budoucí podnik, i přesto jsem sestavila interní analýzu, která určila základní koncept podniku, jeho organizační a nákladovou strukturu.

Závěrečnou kapitolou je komplexní situační analýza, která shrnuje interní a externí. Na jejím základě jsem stanovila konkurenční výhody podniku mezi které patří poskytování komplexní péče na jednom místě a dlouhodobá spolupráce s klientem. Počáteční fáze podnikání může ovlivnit malá poptávka klientů, případně problémy se smlouvami se zdravotními pojišťovnami a vyšší náklady na služby centra.

Hlavní kapitola práce se věnovala sestavení marketingové plánu vycházejícího především z výsledků předešlých analýz. V plánu jsem nejdříve definovala poslání, vizi a strategii organizace, od kterých se plán dále odvíjel. Cílem organizace by mělo

být proniknutí na trh a udržení se na něm. Z toho vyplývá, že strategií by nemělo být jen získání klientů, ale navázání dlouhodobé spolupráce s nimi.

Každý podnikatel by měl určit, na jaké zákazníky se chce zaměřit a jak s nimi bude komunikovat. Čím užší je tento okruh lidí, tím lépe se nastavuje propagace, způsob komunikace a ceny služeb. Nejvhodnějšími zákazníky jsem zvolila obyvatele Prahy 5, kteří jsou rekreačními či závodními sportovci, v střední či vyšší příjmové skupině vyžadující komplexní a dlouhodobou léčbu. Klíčovým krokem pro marketingový plán bylo sestavit vhodnou propagaci podniku a jeho služeb, která se odvíjí od jeho vize a poslání. Cílem bylo zvolit takovou formu propagace, která by oslovila cílovou skupinu, ale zároveň působila důvěryhodně.

Vzhledem k zaměření centra a jeho případné konkurenční výhodě jsem zvolila několik druhů služeb, a to rehabilitační, rekondiční, regenerační a fitness služby. Za účelem získání dlouhodobých klientů byla zvolena možnost členství v centru, které nabízí slevy na některé služby a především využívání posilovny neomezeně.

Na základě analýz byly vytvořeny dva druhy služeb, ty hrazené ze zdravotního pojištění a ty nehrazené, které jsou přímo placené klientem. Propagace a komunikace byla zvolena formou spolupráce s lékaři a pomocí letáků a přednášek. Poslední složkou marketingového plánu bylo sestavení reklamní kampaně, která by měla naplnit marketingové cíle. Patří sem například rozšíření nabídky centra nebo zavedení večerních ordinačních hodin a v dalších letech i možnost odvozu klientů domů.

Poslední kapitolou byl finanční plán, který zjišťoval, zdali je takto stanovený marketingový plán realizovatelný. Zjistila jsem, že nejnákladnější složkou budou především personální náklady, jak už je u odvětví služeb časté. Plán byl sestaven na 3 roky a v prvních dvou letech vykazoval podnik nižší zisk, což bylo způsobeno především splátkou úvěru a menším počtem stálých klientů. Ve třetím roce by měla firma vykazovat zisk přibližně 1,5 miliónu.

Smyslem této práce nebylo jen sestavení marketingového plánu, ale i rozhodnutí, zda je založení podniku realizovatelné. Výsledky orientační analýzy situace, zvláště provedeného marketingového průzkumu, potvrdily zájem potencionálních zákazníků o nabídku podniku. Kromě toho finanční plán zjišťoval schopnost podniku pokrývat

náklady a generovat zisk a jeho výsledky byly také pozitivní. Na základě toho mohou říci, že podnik a jeho marketingový plán je realizovatelný.

Citovaná literatura

1. **PTÁČKOVÁ, Vlasta.** *Velký průvodce podnikatele.* Praha : Academia Praha, 1998. ISBN 80-200-0667-2.
2. **HISRICH, D.R. a PETERS, P.M.** *Založení a řízení nového podniku.* Praha : Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
3. **MCDONALD, Malcolm.** *Marketingový plán.* Praha : Bizbooks, 2012. ISBN 97-8802-6500-14-8.
4. **COOPER, John a LANE, Peter.** *Marketingové plánování : praktická příručka manažera.* Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-641-2.
5. **ROGERS, Len.** *Marketing.* Praha : Readers International Prague, 1993. ISBN 80-901454-0-X.
6. **VAŠTÍKOVÁ, Miroslava.** *Marketing služeb - efektivně a moderně.* Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 9788024727219.
7. **CLOW, E. Kenneth a BAACK, Donald.** *Reklama, Propagace a Marketingová Komunikace.* Brno : Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1769-9.
8. **HUCEK, František.** Zákon o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních. *Zákony online.* [Online] Ley.cz, Leden 2014. <http://zakony-online.cz/?s112&q112=all>.
9. **DRDLOVÁ, Adéla, JUDR.** Provozování zdravotnických zařízení. *epravo.cz, a.s. 1999-2015.* [Online] Actimmy, Březen 2009. <http://www.epravo.cz/top/clanky/provozovani-zdravotnickych-zarizeni-55601.html>.
10. **ÚZIS ČR.** Ekonomické informace ve zdravotnictví. *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR.* [Online] 2013. [Citace: 20. Prosinec 2014.] <http://www.uzis.cz/publikace/ekonomicke-informace-ve-zdravotnictvi-2013>. ISBN 978-80-7472-133-5.
11. **Český statistický úřad.** Zdravotnictví v regionálním pohledu. *Český statistický úřad.* [Online] ČSÚ, Červen 2010. <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3315-10>.

12. **Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky.** Zdravotnická ročenka Hlavního města Prahy 2013. *ÚZIS ČR*. [Online] 2014. [Citace: 12. Únor 2015.] <http://www.uzis.cz/publikace/zdravotnicka-rocenka-hlavniho-mesta-prahy-2013>.
13. **Český statistický úřad.** Státní rozpočtové výdaje a dotace na výzkum a vývoj v ČR 2013. *Český statistický úřad*. [Online] 2013. [Citace: 18. Březen 2015.] <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/211001-14>.
14. **GLADKIJ, Ivan.** *Management ve zdravotnictví*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-996-8.
15. **Český statistický úřad.** Informační technologie ve zdravotnictví. *Český statistický úřad*. [Online] 21. Říjen 2014. [Citace: 18. Březen 2015.] http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_ve_zdravotnictvi2011.
16. **JAVŮREK, Jan.** *Propedeutika fyzioterapie a rehabilitace*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 1999. ISBN 382-100-99.
17. **Unie fyzioterapeutů ČR.** Koncepce oboru fyzioterapie. *UNIFY ČR*. [Online] 31. Květen 2005. [Citace: 20. Únor 2015.] <http://www.unify-cr.cz/koncepce/koncepce-oboru-fyzioterapie.html>.
18. **HROMÁDKOVÁ, Jana.** *Fyzioterapie*. Jinočany : Nakladatelství H & H Vyšehradská, s.r.o., 2002. ISBN 80-86022-45-5.
19. **TĚŠINOVÁ, Jolana Mgr. MUDr.** Právní aspekty poskytování zdravotní péče v ČR. *Tribuna lékařů a zdravotníků*. [Online] Medical Tribune, 16. Srpen 2010. [Citace: 9. Říjen 2015.] <http://www.tribune.cz/clanek/18816-pravni-aspekty-poskytovani-zdravotni-pece-v-cr>.
20. **DYLEVSKÝ, Ivan a Libuše, KUBÁLKOVÁ a Leoš, NAVRÁTIL.** *Kineziologie, kineziterapie a fyzioterapie*. Praha : MANUS, 2001. ISBN 80-902318-8-8.
21. **CASPERSEN, C.J., POWELL, K.E. a CHRISTENSON, G.M.** Physical Activity, exercise, and physical fitness: definitions and distinctions for health-related

research. *Public Health Reports*. [Online] Březen 1985.
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1424733/>.

22. **MASÁŽE.info**. Sportovní a rekondiční masáže. *Katolog masérů a masážních salónů v České republice*. [Online] MASÁŽE.info, 2006. [Citace: 9. Říjen 2015.]
<http://www.masaze.info/sportovni-a-rekondicni-masaze/>.

23. **Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity**. Definice sportovní masáže. *Regenerační a sportovní masáž*. [Online] Fakulta informatiky Masarykovy univerzity, 2009. [Citace: 9. Říjen 2015.]
<http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/fsps/ps09/masaz/web/pages/sportovni-masaz.html>.

24. **POPOVIČ, Ivan**. Výkony rehabilitační a fyzikální medicíny 2010-2013. *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR*. [Online] ÚZIS ČR 2010-2015, Říjen 2014. [Citace: 10. Říjen 2015.] <http://www.uzis.cz/rychle-informace/vykony-rehabilitacni-fyzikalni-mediciny-2010-2013>.

25. **ÚZIS ČR**. Činnost společných vyšetřovacích a léčebných složek 2012. *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR*. [Online] 10. Leden 2013. [Citace: 15. Únor 2015.] <http://www.uzis.cz/katalog/zdravotnicka-statistika/cinnost-spolecnych-vysetrovacich-lecebnych-slozek>. ISSN 1803-3881.

26. **Firmy.cz**. Rehabilitační ordinace a pracoviště - Praha. *Firmy.cz*. [Online] Seznam.cz,a.s., 2015. [Citace: 10. Říjen 2015.] <http://www.firmy.cz/Prvni-pomoc-a-zdravotnictvi/Zdravotnicke-sluzby/Zdravotnicka-zarizeni/Lekarske-ordinace/Rehabilitacni-lekari/kraj-praha?!=1>.

27. **Český statistický úřad**. Příjmy a životní podmínky domácností - 2014. *Český statistický úřad*. [Online] ČSÚ, 28. Květen 2015. [Citace: 10. Říjen 2015.]
<https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-2014>.

28. **OHNESORG, Dan**. Seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami. *Bodník.cz*. [Online] Bodník.cz, 2009. [Citace: 10. Říjen 2015.]
<http://www.bodnik.cz/seznam/134/obsah.html>.

29. **Profispolečnosti.cz s.r.o.** Založení s.r.o. *Profesionální založení a prodej obchodních společností*. [Online] Webios s.r.o., 2013. [Citace: 17. Listopad 2015.]
<http://www.profispolecnosti.cz/sluzby/zalozeni-spolecnosti/zalozeni-s-r-o>.

30. **Martines interiery s.r.o.** Zdravotnický nábytek. *Moderní prostor pro zdraví.* [Online] Ordinance-čekárny.cz, 2015. [Citace: 17. Listopad 2015.] <http://www.ordinace-cekarny.cz/zdravotnicky-nabytek-lekarsky>.
31. **MedHelp s.r.o.** Lehátka. *MedHelp.* [Online] MedHelp s.r.o., 2015. [Citace: 17. Listopad 2015.] <http://www.medhelp-shop.cz/lehatka-s-nastavitelnou-vyskou/>.
32. **Zdravotnický materiál - Velkoobchod s.r.o.** Produkty: Vybavení ordinací. *E-shop Zdravotnický materiál - Velkoobchod.* [Online] 11 Studio, 2015. [Citace: 17. Listopad 2015.] <http://zdravotnicke-materialy.cz/eshop/vybaveni-ordinaci>.
33. **inSPORTline.cz.** Fitness - Zdraví a relaxace. *insportline.* [Online] SEVEN SPORT s.r.o., 2015. [Citace: 17. Listopad 2015.] <https://www.insportline.cz/zdravi-a-relaxace>.
34. **Rehabilitace-sport.cz s.r.o.** Produkty: Zdravotní cvičení, Rehabilitace. *Internetový obchod Rehabilitace-sport.cz.* [Online] Produkce Zserver, s.r.o. , 2012. [Citace: 17. Listopad 2015.] <http://www.rehabilitace-sport.cz/5-zdravotni-cviceni-rehabilitacni-pomucky>.
35. **Corping Industrial s.r.o.** Kancelářský nábytek. *Web Corping Industrial.* [Online] Sunlight systems, 2015. [Citace: 17. Listopad 2015.] <http://www.corping.cz/katalog/kancelarsky-nabytek>.
36. **KAZNOWSKÁ, MUDr. Martina.** Naše produkty: Elektroléčba, Ultrazvuk, Laseroterapie. *Výrobce přístrojů pro fyzikální terapii v rehabilitaci.* [Online] Zimmer MedizinSysteme Česká republika, 2009. [Citace: 17. Listopad 2015.] <http://www.i-zimmer.cz/elektrolecba-physys.html>.
37. **Adz.cz - zdravotnická technika.** Úvodní stránka: Magnetoterapie. *Obchod adz.cz.* [Online] adz.cz s.r.o., 2005. [Citace: 17. Listopad 2015.] <http://www.adz.cz/obchod/index.php?categoryID=105>.
38. **Profesia, spol. s.r.o.** Srovnání platů. *Platy.cz.* [Online] LMC, s.r.o., 2007. [Citace: 17. Listopad 2015.] <http://www.platy.cz/PayLab>.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Obrázek č. 1: Základní marketingový mix

Obrázek č.2 - Věková struktura obyvatel Prahy

Obrázek č. 3 – Struktura nejčtenějších skupin diagnóz v případech pracovní neschopnosti

Obrázek č. 4 – Zdroje financování výzkumných a vývojových činností

Obrázek č. 5 - Trojúhelník vyváženosti

Obrázek č.6 – Rehabilitační ordinace a pracoviště

Graf č. 1 – Výdaje na zdravotnictví podle zdrojů financování

Graf č. 2 – Struktura peněžních vydání na zdravotní péči přímo placených obyvatelstvem v roce 2013

Graf č. 3 – Struktura nákladů zdravotních pojišťoven na zdravotní péči podle segmentů péče v roce 2013

Tabulka č. 1 – Náklady, výnosy, hospodářský výsledek a nákladová rentabilita vybraných skupin zdravotnických zařízení (v mil. Kč) v roce 2013

Tabulka č. 2 – Struktura nákladů vybraných skupin zdravotnických zařízení (v %) v roce 2013

Tabulka č. 3 – Zajištění zdravotnických služeb v ČR v roce 2013 podle zřizovatelů

Tabulka č.4 – Síť zdravotnických zařízení v ČR k 31.12.2013

Tabulka č.5 – Výkony a zařízení rehabilitační a fyzikální medicíny v letech 2010-2013

Tabulka č. 6 - Přehled rozptylů cen konkurence v Praze

Tabulka č.7 - Bodové ohodnocení služeb hrazených ze zdravotního pojištění

Tabulka č.8 - Ceník služeb nehrazených ze zdravotního pojištění

Tabulka č.9 - Harmonogram reklamní kampaně

Tabulka č. 10 - Pořizovací náklady firmy

Tabulka č. 11 - Provozní náklady firmy

Tabulka č. 12 - Měsíční výnosy firmy

Tabulka č. 13 - Rozpočet pro rok 2015

Tabulka č. 14 - Rozpočet pro rok 2016

Tabulka č. 15 - Rozpočet pro rok 2017

Seznam zkratek

ČNR - Česká národní rada

ČR - České republika

ČSÚ - Český statistický úřad

MZ - Ministerstvo zdravotnictví

ÚZIS - Ústav zdravotnických informací a statistiky

VOŠ - Vyšší odborná škola

VŠ - Vysoká škola

Přílohy

Příloha č. 1 - Kvalitativní šetření (individuální hloubkový rozhovor)

Scénář rozhovoru

Okruhy otázek:

Základní informace

1. Jaký je Váš věk?

56 let

2. Jaký je Váš momentální status?

Pracuji jako lékařka a momentálně jsem začala pořádat běžecké kempy.

Sport a zranění

3. Jaký je Váš vztah ke sportu?

Ke sportu mám velmi kladný vztah, nedokážu si představit žít a nespportovat. Pomáhá mi překonat stresy v práci a v rodině.

4. Čemu se konkrétně věnujete nebo jste se věnovala?

Momentálně dělám běh a závodní lyžování, ale dříve jsem dělala i triatlon a horská kola, která jsem kvůli zraněním musela přestat dělat.

5. Na jaké úrovni sportujete?

Sportuji na závodní úrovni, celý rok jezdím na různé běžecké či skyalpistické soutěže.

6. Získala jste již nějaké sportovní úspěchy?

Těch už mám vcelku hodně, ale z těch nejvýznamnějších asi 2.místo v Ultratrail Beskydská 7, pak 1.místo v zimním maratonu Lysá hora 24 a 3.místo v běžecké soutěži Brněnský masakr.

7. Takže sport je Vaším celoživotním koníčkem a i se jím živíte?

Ano je mým koníčkem celý život, ale nedá se říci, že bych si jím vydělávala. Mám sice několik sponzorů, ale mám i normální práci, protože by mě to neuživilo.

8. Utrpěla jste nějaká sportovní zranění, případně jaká přesně?

Tak těch jsem měla taky dost, takže opět jen ty nejhlavnější:

1997 - fraktura páteře při paraglidingu

1995 - rozdrčený vazy v palci z karate

1996 - 2 krát přetržený vazy - pravé i levé - paragliding

2003 - poškození chrupavky levého kolenního kloubu na kole (následná artroskopie) - koleno mám už v pořádku

2003 - 2008 - závody na kolech - vcelku žádné velké zranění - občas bolesti zad

2008 - začala jsem běhat, bez velkých úrazů

2014 - přetržený vazy v kotníku - při sleckline(chůze na provazu)

2015 - často jsem měla trénink bez odpočinku (mám náročnou práci a ještě trénuji)

K tomu ještě mám syndrom rotátoru levého ramene - kvůli bolestem jsem nemohla půl roku spát. Od března jsem začala chodit na rehabilitace s ramenem - punkce, opichy. Od dubna jsem se zády jezdila do Prahy, kde mají sice lepší péči, ale musím dojíždět. V květnu mě rameno ještě bolelo, ale záda se zlepšily. V červnu jsem si sestavila nový tréninkový plán, ale po 14 dnech rupnul meniskus .

9. Utrpěla jste ještě nějaké jiné zranění, které nebylo sportovní, ale omezuje vás ve sportu?

Nic významného, ty nejhorší jsem měla vždy ze sportu

Přístup k péči o zdraví

10. I přesto, že jste již utrpěla mnoho zranění, tak stále sportujete, jaký pro to máte důvod?

Jak jsem již řekla, sport mě baví a, i když mám díky němu hodně bolestí a zranění, tak to k tomu patří a stojí to za to.

11. Když jste měla tolik zranění, tak jste nikdy neměla problém se získáním doporučení na rehabilitace od lékaře?

S tím jsem nikdy problém neměla, protože sama pracuji ve zdravotnictví, ale nevím, jak to chodí normálně. Spíše jsem začala přemýšlet nad tím, že jsem mohla mnoho zraněním předejít, kdybych trochu odpočívala a regenerovala. Ale obecně myslím, že v dnešní době není problém získat doporučení na rehabilitace.

12. Měla jste později s některými zraněními stále problémy?

To určitě, hlavní problém je, že když si uděláš něco s kotníkem, tak ti rehabilitují kotník, ale na ostatní zatěžované části se kašle, nutná je prevence. Každý sport přetěžuje jiný partie, pak to člověk kompenzuje jiným postojem a zničíš si něco co nečekáš, je důležité odlišit péči preventivní a péči poúrazovou. No kdybych více regenerovala a zranění dala odpočinout tak bych ty problémy asi neměla. Ale jako sportovec, nemám čas na regeneraci.

Postoj a zkušenosti s rehabilitačními pracovišti

13. Říkala jste, že jste vždy dostala doporučení na rehabilitace, měla jste pocit, že Vám pomohly?

Ano ty vždycky pomůžou, ale pod podmínkou je, že je poctivě děláš i doma. Já třeba cvičím každý den doma.

14. Kdyby Vám tehdy lékaři nechtěli vypsát rehabilitace, byla by jste ochotná za ně zaplatit?

Záleží na výši sumy, ale byla bych ochotná platit měsíční paušál pro amatérský sportovce. Nejradši bych platila za soustavnou kvalitní péči, ale na jednom místě, protože kvůli práci nestíhám docházet do více míst. Nějaké regenerační a rehabilitační pracoviště by bylo ideální.

15. Jaký je Váš názor na státní a na soukromá zdravotnická pracoviště?

Tak státní jsou rozhodně více přelidněná. Působí chaoticky. Vyhledávám spíše soukromá, kde i přístup je prostě jiný a lepší. Ve státních jsou většinou unavení a přepracovaní zaměstnanci, protože mají příliš mnoho hodin a už pak nemají energii usmívat se na pacienty, budí to pak špatný dojem. Sama v oboru pracuji, takže tu vytíženost znám moc dobře.

16. Vyhovovali Vám navštěvovaná rehabilitační pracoviště?

Například jsem jezdila do Prahy a byl tam terapeut kluk co byl hrozně šikovný, vysvětloval i souvislosti a u něho jsem platila za hodinu 500 Kč vždy jdu až s nějakým problémem, ale důležitá je prevence.

V mém městě je problém, že tu není žádné komplexní centrum, docházím někam na cvičení, jinam na masáže a kombinuji více lidí dohromady, pak ta péče není celistvá.

17. Je něco co Vám nevyhovovalo na pracovišti?

Jednak to, že není komplexně vše na jednom místě a musím docházet do více různých pracovišť. Například v normálních státních pracovištích mají frmol, nemají čas, aby člověk docházel pravidelně.

18. Jaký aspekt považujete za nejdůležitější při výběru rehabilitačního pracoviště?

Lidský faktor- to je na prvním místě

19. Byla by jste ochotna připlatit si za vyšší kvalitu služeb?

Určitě, už teď dojíždím do Prahy a připlácím si nadstandardní služby. Pojišťovna hodně věcí nahradí a když chce člověk být zdraví, tak prostě musí něco investovat.

20. Jak Vám vyhovoval přístup pracovníků případně dostupnost pracovišť?

Většinou byli hrozně ochotní a šikovný, ale jsem sama doktorka a všichni to byli mi známi, takže si jiný přístup nedovolili.

Zájem o konkrétní nabídku

21. Jak jste se dostávala do rehabilitačních pracovišť?

Do Prahy jsem dojížděla autem a v mém městě jsem chodila pěšky, všude je tu blízko.

22. Kdyby pracoviště bylo hůře dostupné pěšky a vy jste kvůli zranění nemohla jezdit autem byl by to pro Vás problém?

To by byl docela problém, ale vím že existuje sanitka, která není drahá jako taxi a odveze vás do jakéhokoliv zdravotnického pracoviště.

23. A kdyby existovalo pracoviště, které by mělo v rámci služeb i odvoz za příplatek?
Kdybych se nemohla dopravit sama a nebylo by to dražší než taxi, tak určitě.
24. Přišlo by Vám smysluplný navštěvovat rehabilitační centrum, kde by byl lékař, fyzioterapeut a fitness trenér na jednom místě?
Rozhodně by mi to ušetřilo hodně času a myslím, že ve výsledku i peníze. Dojíždění taky není levná záležitost.
25. Byl by jste ochoten platit měsíční členství, v rámci kterého by jste měl zdarma posilovnu, skupinové cvičení a slevy na sestavení tréninkového plánu na míru v rámci centra?
Určitě, ale záleželo by, jak vysoké by to členství bylo a co vše by zahrnovalo.
26. V jakém finančním rozmezí by jste byl ochotný platit za toto členství? (pokud obyčejné členství pouze do posilovny stojí průměrně 700Kč/měsíc)
Do 2000 Kč, ale muselo by to být opravdu na úrovni, hlavně masáže a prostě všechno. Když už bych to platila, tak bych očekávala i vysokou úroveň služeb a přístupu.
27. Je pro Vás lepší přijít pouze na úvodní konzultaci a ukázkou cvičení a poté radši cvičit doma nebo docházet pravidelně do centra?
Spíš pravidelně, to je jednoznačný, člověk se víc snaží a nedělá chyby. Já osobně cvičím i doma, ale myslím, že většina lidí se nedonutí.
28. Je pro Vás pohodlnější objednávat se přes internet nebo Vám spíše vyhovuje telefonické objednání?
Spíše přes internet.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze, datum

Jméno

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis