

Formulace business strategie v oblasti zdravotnictví

Tomáš Vican, Jiří Vaněk, Vratislav Kozák

KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Vican, Tomáš

Formulace business strategie v oblasti zdravotnictví / Tomáš Vican, Jiří Vaněk, Vratislav Kozák. – 1. vyd. – Zlín : VeRBuM, 2012. – 90 s.

ISBN 978-80-87500-29-3

614.2 * 005.21 * 658.8:005.21

- zdravotnictví
- strategický management
- strategický marketing
- monografie

658 - Řízení a správa podniku [4]

Tato kniha vznikla za podpory IGA UTB, projekt č. IGA/75/FaME/10/A.

This book was supported by IGA UTB, project No. IGA/75/FaME/10/A.

Recenzovali: doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.

doc. Ing. Václav Lednický, CSc.

**Tato kniha byla doporučena k publikaci Vědeckou redakcí nakladatelství
VeRBuM**

© Ing. Tomáš Vican, Ing. Jiří Vaněk, doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D., 2012

© Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2012

ISBN 978-80-87500-29-3

O AUTORECH

Tomáš Vican



Vzdělání

1990 – 1995 VŠE Praha, Fakulta mezinárodních vztahů. Ing.

1998 – 2000 Nottingham Trent University, MBA
BBS

2009 – 2011 Nottingham Trent University, MSc.

Zaměstnání a praxe

1995 – 2005 ředitel obchodu a marketingu
Hartmann-Rico a.s.

2005 – 2008 prezident asociace dodavatelů
zdravotnických prostředků Czechmed

- Medical Business Director Eastern Europe
- od 2005 majitel Vingal s.r.o., Vinná galerie; spolumajitel Adámkova vinařství
- lektor MBA Studies při BIBS – Praha, Brno, Bratislava, Ostrava
- Meeting Customers Needs
- Marketér roku 2009 – malý delfín za kreativní využití komplexních metod marketingové komunikace
- producent filmu Bobule a 2 Bobule, koproducent filmu Lidice, filmu Martin a Venuše

Jiří Vaněk



Vzdělání a praxe

2004 – 2009 UTB Zlín, Fakulta managementu a ekonomiky, Ing.

od 2009 UTB Zlín, Fakulta managementu a ekonomiky, Ph.D.

Výzkumná oblast

- marketing, průmyslový marketing, marketingové aplikace, manažerská etika
- zkoumání konzumních prvků podnikatelského prostředí a spotřebitelského chování na trhu

Vratislav Kozák



V roce 1980 úspěšně ukončil studium na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze, fakultě potravinářské a biochemické technologie, katedře kvasné chemie a bioinženýrství. Na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně působí již od jejího založení. Je dlouholetým předsedou Akademického senátu této fakulty a působí i v Akademickém senátu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Profesně se zabývá především marketingem s důrazem na CRM a marketingovou komunikací. Je autorem nebo spoluautorem více než 150 publikací a dvou užitečných vzorů.

Je členem České marketingové společnosti, kde působí v jejím prezidiu a zároveň je předsedou Regionálního klubu ČMS ve Zlíně. Spolupracuje s firmami v oboru marketingových průzkumů, prognózování trhu, účinných forem marketingové komunikace a především v oblasti budování a rozvíjení vztahů se zákazníky.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| 1 STRATEGIE | 11 |
| 1.1. Strategické řízení | 11 |
| 1.2. Vyhodnocení konceptů strategického řízení | 27 |
| 1.3. Výzkum | 28 |
| 1.3.1. Typologie výzkumu | 29 |
| 1.3.2. Aplikace metody výzkumu | 30 |
| 2 ANALÝZA PODNIKU | 32 |
| 2.1. Organizace VINGAL | 32 |
| 2.2. Základní strategický rámec | 33 |
| 2.2.1. Komunikační strategie | 34 |
| 2.3. Poslání firmy | 35 |
| 2.3.1. Firemní kultura | 35 |
| 2.4. Identifikace SBU | 35 |
| 2.4.1. Současná podoba strategie SBU | 36 |
| 3 STRATEGICKÉ ANALÝZY | 38 |
| 3.1. Analýza obecného okolí podniku SLEPT | 38 |
| 3.1.1. Sociální sektor | 38 |
| 3.1.2. Legislativa | 39 |
| 3.1.3. Ekonomický sektor | 39 |
| 3.1.4. Politický sektor | 40 |
| 3.1.5. Technologický sektor | 40 |
| 3.2. Analýza / prognóza vývoje trhu | 41 |
| 3.3. Analýza faktorů odvětví podle Portera | 43 |
| 3.4. Analýza rozhodujících zainteresovaných subjektů | 47 |
| 3.4.1. Segmentace zákazníků | 47 |
| 3.4.2. Vliv na zákazníka | 49 |
| 3.4.3. Dodavatelé | 49 |
| 3.4.4. Analýza konkurence | 50 |
| 3.4.5. Pozice na trhu | 52 |
| 3.4.6. Analýza BCG | 53 |
| 3.4.7. Analýza aktuální organizační a podnikové kultury | 56 |
| 3.5. Analýza zdrojů | 60 |
| 3.5.1. Analýza finančních a rozpočtových faktorů | 60 |
| 3.5.2. Lidské zdroje | 63 |
| 3.5.3. Know-how | 63 |
| 3.6. SWOT analýza | 64 |
| 3.6.1. Výsledky | 67 |

| | |
|---|-----------|
| 4 BUSINESS STRATEGIE PRO SBU MEDICAL | 69 |
| 4.1. Product | 73 |
| 4.2. Price | 74 |
| 4.3. People | 74 |
| 4.4. Process | 75 |
| 4.5. Planning | 75 |
| 4.6. Place | 76 |
| 4.7. Promotion | 76 |
| 4.8. Zdůvodnění strategických závěrů | 77 |
| 4.8.1. Splnění potřeb zákazníků | 77 |
| 4.8.2. Diverzifikace | 78 |
| 5 DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI | 80 |
| 5.1. Obchodní oddělení | 80 |
| 5.2. Nové možnosti prodeje | 80 |
| 5.2.1. Koncept franchisingu prodeje | 80 |
| 5.2.2. E-business | 81 |
| 5.3. Komunikační mix | 81 |
| 5.4. Doporučení pro rozšíření činnosti | 82 |
| 5.4.1. Diabetes mellitus | 82 |
| 5.4.2. Poradenství pro cílové skupiny | 82 |
| 5.4.3. Glukometry | 83 |
| 5.4.4. Speciální náplasti | 83 |
| ZÁVĚR | 84 |
| Summary | 85 |
| Seznam nejpoužívanějších zkratk | 86 |
| Seznam použité literatury | 87 |

ÚVOD

Cílem této monografie je ukázat, jaká jsou specifika formulace business strategie ve zdravotnictví, tedy oblasti, ve které se úzce a často velmi problematickým způsobem prolínají zájmy státu (veřejné správy), politických stran, podnikatelských organizací, neziskových organizací (jimiž je značná část zdravotnických zařízení), pacientů a veřejnosti. Způsob formulace business strategie pro SBU bude představen jak teoreticky, tak i prakticky na příkladu společnosti, která v této monografii nese fiktivní název VINGAL, a. s. Tato společnost ve skutečnosti patří k největším prodejcům zdravotnických prostředků a provedené analýzy odrážejí reálný stav celého odvětví v dané době i jeho proměny, které jsou pro formulaci business strategie klíčové: Ačkoliv můžeme tvrdit, že marketing je v rámci společnosti tvořen na vysoké odborné úrovni, což například potvrzují výsledky jako jsou obrat nebo podíl na trhu, je zřejmé, že to, co bývalo přijatelné v dobách ekonomického růstu, se může zdát nedostatečné v dnešní situaci, kdy makroekonomická situace i prognóza není dobrá, zejména pak v oblasti zdravotnictví.

Tato monografie se proto zabývá následujícími otázkami: Jak nejlépe přispět k maximálnímu rozvoji společnosti tak, aby to bylo v souladu s širšími zájmy? Jak k tomu mohou přispívat jednotlivci v rámci systému coby pracovníci disponující znalostmi (viz též Drucker, 2000)? K zodpovězení těchto otázek je zde provedena podrobná analýza současné situace společnosti VINGAL, a.s. Na tomto základě jsou definovány obecné zásady formulace business strategie a také představena konkrétní doporučení, na co je potřeba se v oblasti zdravotnických prostředků soustředit. Jde tedy o identifikaci organizace a SBU, strategickou analýzu firmy, formulaci business strategie a doporučení pro implementaci. Možností využití teoretického aparátu se k tomu nabízí povícero, je nutné je poznat a dle konkrétní situace zvolit nejvhodnější model.

Pokud nechceme zůstat pouze v akademické či altruistické rovině, je nutné se zamyslet nad tím, co pro nás vyplývá za možnosti a formulovat naše doporučení v souladu s tím, že podnikání je činnost za účelem tvorby zisku. Nejenom proto, abychom prostředky hromadili, ale předně abychom měli prostředky pro financování dalšího rozvoje. Je třeba sklízet minulost, ale především stále sázet budoucnost.

1 STRATEGIE

V první kapitole budou představeny různé modely, které lze použít pro formulaci business strategie. Některé z nich mohou být lépe využitelné pro různé oblasti ekonomiky a v situaci konkrétních firem. Proto je vhodné si stanovit určitá logická kritéria výběru popisující výchozí situaci, ty u jednotlivých teoretických škol zhodnotit a na konci na jejich základě vybrat nejvhodnější model.

Základem úspěchu firmy je její strategie. Ta nemůže být formulována, aniž by nevycházela z kvalitně vypracované strategické analýzy. Za minulého režimu se vrcholový management zabýval především operativním řízením. V řadě firem a úřadů zůstává mnoho těchto návyků, které ovšem nejsou z dlouhodobého hlediska optimální. Managementy tohoto charakteru nejsou schopny posoudit priority správně, zabývají se pouze kategorií „naléhavé“. Každý manažer, který tvrdí, a v mnoha případech přesvědčuje sám sebe, že nemá čas na tvorbu strategie, představuje tragické ztráty pro firmu, v níž působí. Je zřejmé, že toto pouhé „hašení požárů“ při řízení firmy nevede k dlouhodobému úspěchu.

Kvalitně definovaná strategie má chránit společnost před nežádoucími vlivy chaosu. Souhlasíme s citátem profesora Zdeňka Součka: „Ten, kdo nemá kvalifikovanou strategii a nepoužívá fungující systém strategického řízení, zemře.“

Guru managementu společnosti Peter Drucker se k tomuto vyjadřuje takto: „Časy, které jsou před námi, budou vyžadovat, aby top management definoval ve společnosti své záměry, priority a strategie, ne méně, ale naopak ještě více.“

Strategii můžeme také definovat jako transformační síly při používání hlubokého, často filozofického pochopení, využití intuice a představivosti a schopnosti najít novou cestu ven.

Souček dále tvrdí, že kvalifikovaný systém strategického řízení znamená schopnost velmi rychlé adaptace společnosti na nově vzniklé podmínky. Mít vypracovanou strategii není jen otázkou nutnosti, ale také mít schopnost se adaptovat na změněné podmínky a vlivy okolí. Práce na strategii a umění flexibilně reagovat na měnící se okolí vede k tomu, co můžeme nazvat „synergický efekt“. Je proto nutné, aby se lidé ve společnosti systematicky učili strategicky a prakticky myslet a díky novým tržním výzvám mohli neustále vytvářet nové strategie (Souček, Marek, 1998).

2 ANALÝZA PODNIKU

2.1 Organizace VINGAL, a.s.

Poté, co dojde ke zhodnocení teoretických modelů vhodných pro formulaci business strategie a na jeho základě je vybrán vhodný postup výzkumu a analýzy, je nutno analyzovat výchozí situaci subjektu, u nějž je business strategie implementována. Logika postupu vyplývá z názvů jednotlivých subkapitol.

Organizace VINGAL, a.s. se zabývá výrobou a prodejem hygienických, lékařských a spotřebních materiálů. Firma je součástí nadnárodního koncernu, zastoupeného prakticky ve všech evropských zemích a dalších „perspektivních“ zemích, jako je například Čína. Firma posílila svou pozici otevřením pobočky v USA a plánuje rozšířit své působení v Severní a Jižní Americe, na Dálném Východu a v Austrálii. Podle plánu firma předpokládá otevření dalších 16 odvětví během následujících osmi let. V současné době má celkem 6 000 zaměstnanců a v minulých letech dosáhla obratu převyšujícího 1,1 mld. EUR.

Česká pobočka má přibližně 1 070 zaměstnanců a loni dosáhla v České a Slovenské republice obratu 2,4 mld. CZK v exportu. V České republice má celkem tři výrobní závody, jejichž produkce je z převážné části exportována (celkem 73,8 % včetně Slovenska) a je prodávána zejména pomocí přidružených společností na zahraničních trzích.

Společnost je v souladu s charakterem nabízených produktů a aktivit spojených s marketingem a prodejem v zásadě rozdělena na dvě různé jednotky – na lékařskou část a spotřebitelskou část. Do druhé skupiny patří následující výrobkové řady: dámské hygienické výrobky (vločky), hygienické výrobky pro děti (jednorázové pleny a kosmetika), kosmetické výrobky z vaty, výrobky pro první pomoc a autolékárničky.

První skupina (SBU Medical), na kterou se podíváme o něco podrobněji a jejíž obrat činí dvě třetiny celkového obratu společnosti, obsahuje desítky výrobních řad, jejichž nabídka se přirozeně mění na různých pozicích BCG matice portfolia. Ve zkratce zahrnuje výrobkové řady z těchto oblastí:

- obinadla a obvazy;
- léčba ran (tradiční i moderní);
- polštářkové náplasti;
- hygiena a léčba nemocí (inkontinence);
- výrobky pro operační sály;
- digitální měřicí přístroje (teploměry a tlakoměry).

3 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Business strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro strategickou obchodní jednotku BUM. Protože pro tuto práci nelze využít podklady připravené pro korporátní strategickou analýzu, je v této kapitole provedena analýza, jejímž cílem je vytvořit předpoklady pro definování business strategie.

Nejprve bude analyzováno okolí podniku, které je děleno na obecné a oborové a následně vnitřní prostředí firmy. Předstupněm této analýzy je analýza současné strategie.

3.1 Analýza obecného okolí podniku SLEPT

Při analýze obecného okolí podniku je využíváno SLEPT analýzy. Je analyzováno pět základních sektorů: sociální, legislativní, ekonomický, politický a technologický.

3.1.1 Sociální sektor

Vzhledem k působení BUM je důležité zmínit faktory týkající se zdravotního stavu, demografické struktury a přístupu ke zdraví.

Z údajů institutu pro statistické informace ve zdravotnictví vyplývá, že zdravotní stav populace se zlepšuje a s tím se zvyšuje průměrná délka života a roste množství civilizačních chorob. Z těchto údajů rovněž vyplývá, že neustále klesá porodnost a posunuje se věk žen majících první dítě, mění se demografická struktura obyvatelstva a roste podíl osob starších 60 let.

Důležitý je rostoucí vliv masových mediálních prostředků. Ten může být vhodně využit, ale hrozí rovněž jeho zneužití a zničení či poškození dobré pověsti firmy. Média neustále proklamují rostoucí trend zdravého způsobu života a lidé jsou ochotni investovat více prostředků do „zdravých“ výrobků.

Na základě výsledků průzkumu provedeného agenturou GfK v roce 2009 je znepokojující tolerantní přístup populace k problematice přijímání úplatků. Úplatky jsou považovány za normální věc a zdravotnictví je považováno za oblast, která je k jejich přijímání náchylnější. Dalším faktorem, ovlivňujícím podstatným způsobem sociální sektor, je nezaměstnanost. I když je nezaměstnanost v posledním období poměrně stabilní a drží se kolem 8 %, stále ještě neproběhla restrukturalizace všech státních podniků, která může tuto úroveň zvýšit. Na základě údajů Českého statistického úřadu se zlepšuje vzdělanostní struktura obyvatelstva. Roste počet osob s vysokoškolským a středoškolským vzděláním.

4 BUSINESS STRATEGIE PRO SBU MEDICAL

Analýzy provedené v předchozích kapitolách umožňují přistoupit k definici business strategie. I když firma podniká v lékařské branži, musí brát zřetel také na určité obecné trendy. Je velmi důležité nedoplácet na operační slepotu. Existuje deset věcí, které ovlivňují marketing: umístění produktu (což se hodí také na medicínské produkty), hlavní akvizice, sociální sítě, nákupní akce, digitální nápisy, smartphony, dálnice bez reklam, angažování se, značky cigaret a reklama na internetu.

Pro lepší pochopení business strategie poslouží seznam definic, které se na strategii dívají z jiného úhlu pohledu:

Základní komponenty strategie:

- **Produkty**
 - nabídka širokého sortimentu;
 - odlišení se pomocí systému oslovení, lékařského poradenství, seminářů, tištěných materiálů a spolupráce s experty;
 - v rámci podnikání není nadstandardní kvalita vždy nezbytná a žádoucí;
 - hledání odpovědí na otázku, jestli dodávka vyhovuje zákazníkům z hlediska času, místa, formy atd.;
 - hledání nových způsobů použití pro produkty – kompresivní terapie.
- **Trhy**
 - zásobování nadnárodních trhů ČR / SR, přeprava do zahraničí;
 - používání přímého prodeje (okrajově), také velkoobchod, snaha o to být první (potřeba většího důrazu – SR);
 - zákazníky lze rozčlenit do V skupin, vývoj je směřován přímo do cílových skupin (Diabetes Mellitus);
 - po naplnění trhů s velkou koncentrací firma vyvíjí nové segmenty.
- **Funkce**
 - dílčí produkce a primární cesty vedoucí k dosažení strategických cílů.

Z hlediska matice produkt / trh – Ansoffovo hledisko: příklání se k různým produktovým skupinám v rámci širokého portfolia používání všech možných kombinací:

- například pro současné produkty, nové trhy: strategie *rozvíjení trhu* – získávání nových prodejních trhů (cílových skupin), získávání nových segmentů trhu;
- *diverzifikace* (nové produkty pro nové trhy);
- horizontální – prodlužování současných programů produkce relevantních produktů;

5 DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI

Na základě výše definované strategie je možno formulovat konkrétní doporučení pro implementaci. Zde se opět jedná o čistě ilustrativní příklad.

5.1 Obchodní oddělení

Společnost samozřejmě zkouší ovlivňovat všechny subjekty zákazníků, především pak nákupčí zdravotnického materiálu, je ale zřejmé, že stále více bude kladen důraz na sektor soukromých zdravotnických zařízení a lékáren, kde obvykle nebývají problémy s platbami za zboží.

Další výhodné doporučení lze spatřit v rozdělení SALES CHANNEL A na kanál SALES CHANNEL AI – soukromí lékaři a SALES CHANNEL AII – lékárny a drogerie. Obchodní zástupci se tak budou schopni více zaměřit na danou cílovou skupinu.

5.2 Nové možnosti prodeje

Cílem jsou větší prodeje a akceptace vyšší ceny dříve zavedených produktů a urychlení zavedení nových produktů a produktových řad.

5.2.1 Koncept franchisingu prodeje

Jednou z možností rozšíření prodeje představuje franchising. Firma by měla zvažovat zřízení takzvaných Home Shopů.

Cíle:

- zvýšení dostupnosti (distribuce) sortimentu společnosti VINGAL, a.s.;
- přenesení obchodních rizik ve spojení s rostoucí vyjednávací pozicí velkých zákazníků (řetězce, nákupní aliance) a ve spojení s politicky nejistými prvky (hrazení léčby ran zdravotními pojišťovnami);
- přiblížení se zákazníkovi a zvýšení obchodní pružnosti mediací managementu informačního toku (například se změnami legislativních podmínek);
- zrychlení procesu zavádění nového sortimentu;
- zvýšení prodejů.

Přiblížení se cílovým skupinám podílejících se přímo na spotřebě produktů a služeb firmy VINGAL, a.s. vede k zajištění její dostatečné ziskovosti, včetně všech partnerů ve franchisingu.

ZÁVĚR

Tato kniha ukázala logický proces při formulaci business strategie. Byl zde představen postup při výběru konkrétní metody analýzy, tyto analýzy byly aplikovány na zvolené prostředí, na jejich základě představen způsob formulace business strategie a konkrétních doporučení pro podnikovou praxi. Byť naše analýzy vycházejí z konkrétního podnikatelského prostředí na trzích se zdravotnickými potřebami, jejich použití naznačuje také způsob aplikace v jiných oblastech ekonomické činnosti. Je ovšem nutné, aby při tom byly zváženy všechny kroky, přičemž právě výběr vhodných nástrojů může být pro praktický úspěch business strategie klíčový.

Obecně platí, že jakékoliv změny tohoto druhu znamenají nové podněty a přes svou nezbytnost narážejí na setrvačnost podnikových procesů. Za známou frázi „změna je život“ se však skrývá spousta pravdy. Lidé, firmy i společnosti se neustále rozvíjí, a to je dobře. Říká se tomu evoluce, a pokud se tato změna odehrává rychle, pak je to revoluce. Jinými slovy: Změna se může „stát“ nebo být „plánována“. Dokonce i v podmínkách firmy, která je uvnitř pevnou organizací, bývá někdy nezbytné provést „revoluční změny“. Obvykle ale až poté, co byla nezbytnost změny již po nějakou dobu pocíťována.

Strategie uspokojování potřeb zákazníků musí být přizpůsobena zhodnocení reality a přijatelnosti jakýchkoliv eventuálních změn v jejich preferencích, a to na základě nových informací. Domníváme se, že všechny výše zmíněné skutečnosti jsou v souladu s očekáváním zainteresovaných subjektů, jimiž jsou akcionáři, představenstvo společnosti VINGAL, a.s. a také její zaměstnanci a místní činitelé, kteří rovněž očekávají další rozvoj podniku.

Předpokládáme, že uvedené argumenty jasně ukazují na skutečnost, že pokud se firma chce úspěšně rozvíjet i v budoucnosti, nepůjde to se současným sortimentem a při dosavadním, spíše konzervativním přístupu marketingového oddělení. Změny a aktivity uvedené výše jsou nezbytné, chce-li být firma úspěšná i v budoucnu.

SUMMARY

The main objective of this publication is the formulation of business strategies for SBU on the example VINGAL company that sells medical devices. Although we can say that marketing is in some company formed at a high professional level, as confirmed by the results, such as turnover or market share, it is clear that what had been acceptable in times of economic growth, it may seem inadequate at the present juncture, when the macroeconomic situation and overall prognosis is not good and certainly not in the health sector.

The point is that today, perhaps more than ever, you need to look for possibilities to improve the functionality and finding other ways to achieve results. At present one can be one of these things the overall organization of the trade companies. Today, almost all managers agree that the only certainty is change. The point is that today we have to look for opportunities to improve performance and achieve results.

Therefore, this publication addresses the questions: How best to contribute to the maximum development of society, what are the recommendations? The right question is how should I add, as possessing the knowledge worker? This is necessary to develop a comprehensive analysis and then define an integrated business strategy, where marketing must perform their tasks.

The aim of this work is to conduct a detailed analysis of the current situation of VINGAL on this basis and make recommendations on what areas are in medical devices focused. This should serve as a guide for others facing similar problems.

Comprehensively these objectives can be described as an organization and identify SBU, strategic analysis firm, business strategy formulation and formulation of recommendations for implementation. Defined goals are set very logical. If we want to formulate the strategy of an organization, we must first describe in detail and to analyze the external and internal environment of the company. Theoretical possibility of using this apparatus, we must know and according to the specific situation choose the most appropriate model. At the end we formulate and verify the business strategy and recommend implementation.

If we do not want to stay only in the academic or altruistic plane, we need to think about what is clear to us at our options and formulate recommendations.

In accordance with the definition: "Entrepreneurship is an activity for the purpose of generating profit. Not only because we accumulated funds, but firstly we have the means to finance further development. It is necessary to harvest the past, but also still bet the future."

SEZNAM NEJPOUŽÍVANĚJŠÍCH ZKRATEK

| | |
|------|------------------------------------|
| ACP | Average Collection Period |
| BCG | Boston Consulting Group |
| BUM | Business Unit Medical |
| EBIT | Earnings before Interest and Taxes |
| EFAS | External Factors Analysis |
| HRM | Human Resources Management |
| IFAS | Internal Factors Analysis |
| ROA | Return of Assets |
| ROS | Return on Sales |
| SBU | Strategic Business Unit |
| TIE | Times Interest Earned Ratio |

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [2] BOWMAN, C. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] COLEMAN, R. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. Praha: Management Press, 1993. 156 s. ISBN 85-603-27-6.
- [4] DIGMAN, L. A. *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*. London: Richard D. Irwin, 1990. ISBN 0256066736.
- [5] DOBSON, P., STARKEY, K. *The Strategic Management Blueprint*. Oxford: Blackwell Publ., 1993. ISBN 0-631-18624-7.
- [6] DRUCKER, P. F. *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-31-4.
- [7] DRUCKER, P. F. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85603-67-5.
- [8] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. stol.* Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- [9] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall, 1989. ISBN 9780135256190.
- [10] KALOUDA, F. *Základy firemních financí*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4160-4.
- [11] KAVAN, M., VYSUŠIL, J. *Marketing je naslouchání trhu*. Praha: Profess, 1996. ISBN 80-85253-21-8.
- [12] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [13] KOPČAJ, A. *Koшатění bohatství*. Praha: Silma, 1997. ISBN 80-902358-0-8.
- [14] KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- [15] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 9788072610105.
- [16] KOZÁK, V. *Marketingová komunikace*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-797-2.
- [17] KULHAVÝ, E. *Sketches for marketing*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-61-9.
- [18] LEVINSON, J. C. *50 zlatých pravidel ofenzivního marketingu*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-96-9.
- [19] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024719115.
- [20] MAJARO, S. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-297-2.

- [21] MEFFERT, H. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [22] PETERS, T. J. a WATERMAN, R. H. *In Search Of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper Paperbacks, 2004. ISBN 0-06-054878-9.
- [23] PORTER, E. M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [24] SOUČEK, Z. a MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. Praha: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3.
- [25] SVOBODA, V. *Základy public relations*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2005. ISBN 80-7318-043-X.
- [26] STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85300-65-6.
- [27] THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. *Strategic Management: Concepts, and Cases*. London: BPI Irwin, 1987. ISBN 0-256-03717-5.
- [28] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management – teorie a praxe pro devadesátá léta*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-19-0.
- [29] VOŘÍŠEK, J. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Management Press, Praha, 1997. ISBN 80-85943-40-9.
- [30] WHITELEY, R. C. *Customer-Driven Company*. Praha: Victoria Publishing, 1991. ISBN 80-85605-69-4.

Tomáš Vican, Jiří Vaněk, Vratislav Kozák
Formulace business strategie v oblasti zdravotnictví

Vydavatel: Radim Bačuvčík – VeRBuM
(Přehradní 292, 763 14 Zlín 12, Česká republika)
Zlín, 2012

1. vydání. 90 stran.

Tisk: Kodiak print, s.r.o., Zlín

www.verbum.name
www.verbum.webnode.cz

ISBN 978-80-87500-29-3