

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC  
Ústav managementu a marketingu

Jiří Fabík

**Marketing ve společnosti Thuasne CR**  
Marketing at Thuasne CR

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Olomouc .....

Děkuji PhDr. Janu Závodnému Pospíšilovi, Ph.D., za vstřícné a odborné vedení mé bakalářské práce a poskytnutí cenných rad.

Také děkuji řediteli společnosti Thuasne CR, ing. Romanu Samiecovi, za podporu a trpělivost během mého studia.

# OBSAH

Úvod.....	6
1 Teoretická část.....	7
1.1 Marketing.....	7
1.2 Marketingový mix.....	8
1.3 Nástroje marketingového mixu.....	9
1.3.1 Produkt.....	9
1.3.1.1 Životnost produktu.....	10
1.3.2 Místo, distribuce.....	11
1.3.2.1 Distribuční cesta.....	11
1.3.2.2 Distribuční strategie.....	12
1.3.3 Cena.....	13
1.3.4 Propagace.....	14
1.3.4.1 Základní strategie v propagační činnosti.....	15
1.3.5 Lidé.....	15
1.4 Marketingové prostředí.....	16
2 Metodická část.....	18
2.1 Analýza mikroprostředí.....	18
2.2 Analýza makroprostředí.....	18
2.3 Analýza marketingového mixu.....	18
2.4 Souhrnná SWOT analýza.....	19
3 Praktická část.....	20
3.1 Analýza mikroprostředí.....	20
3.1.1 Podnik.....	20
3.1.2 Zákazníci.....	21
3.1.2.1 Platící pacienti.....	22
3.1.2.2 Neplatící pacienti.....	22
3.1.2.3 Lékaři.....	23
3.1.2.4 Zdravotní pojišťovny.....	23
3.1.2.5 Zákazníci v maloobchodě.....	24
3.1.3 Dodavatelé.....	25
3.1.4 Marketingoví zprostředkovatelé.....	25
3.1.5 Konkurence.....	26
3.1.6 Veřejnost.....	29
3.2 Analýza makroprostředí.....	30
3.2.1 Politické prostředí.....	30
3.2.2 Ekonomické prostředí.....	31

3.2.3	Sociální prostředí.....	31
3.2.4	Technologické prostředí.....	32
3.2.5	Očekávané změny v makroprostředí.....	32
3.3	Analýza marketingového mixu.....	32
3.3.1	Produkt.....	32
3.3.1.1	Jádro produktu.....	33
3.3.1.2	Reálný produkt.....	33
3.3.1.3	Rozšířený produkt.....	35
3.3.1.4	Životnost produktu.....	35
3.3.2	Distribuce.....	38
3.3.2.1	Nepřímá distribuční cesta.....	38
3.3.2.2	Přímá distribuční cesta.....	39
3.3.2.3	Nové možnosti distribuce.....	39
3.3.3	Cena.....	40
3.3.3.1	Regulované ceny.....	40
3.3.3.2	Tržní ceny.....	42
3.3.4	Komunikace.....	42
3.3.4.1	Reklama.....	43
3.3.4.2	Podpora prodeje.....	43
3.3.4.3	Osobní prodej.....	45
3.3.4.4	Vztahy s veřejností.....	45
3.4	Souhrnná SWOT analýza.....	47
3.5	Navrhované změny v marketingovém mixu.....	47
3.5.1	Odstranění slabých stránek.....	48
3.5.2	Využití příležitostí.....	49
3.5.3	Eliminace hrozeb.....	49
	Závěr.....	51
	Anotace.....	52
	Literatura a prameny.....	53
	Seznam obrázků.....	55
	Seznam příloh.....	56
	Přílohy.....	57

# ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je marketing ve firmě Thuasne CR. Cílem je analyzovat prostředí, v němž se firma pohybuje a stav marketingového mixu ve firmě. Potom na základě této analýzy navrhnout změny v marketingovém mixu tak, aby společnost Thuasne mohla dále působit na trhu a překlenout období plné dramatických změn v českém zdravotnictví a s tím spojenou nestabilitu a nejistotu.

Téma jsem si zvolil z několika důvodů. Marketing je mi blízký, už mnoho let se jím aktivně zabývám v zaměstnání a baví mě. Také si myslím, že obchodní firma bez kvalitního marketingu nemůže být na trhu dlouhodobě úspěšná. Společnost Thuasne CR jsem si vybral, protože je mým zaměstnavatelem a mám možnost se aktivně podílet na utváření a realizaci marketingových aktivit. Společnost Thuasne je celosvětově působící firma, těžištěm jejího působení je západní Evropa a její výrobky tomu odpovídají svou kvalitou i cenou. Existuje jednotná produktová a cenová politika a vizuální prezentace firmy, avšak některé marketingové aktivity jsou zcela v rukou zdejší pobočky. V rámci svého zaměstnání bych se chtěl v budoucnu zabývat marketingem na úrovni vedení naší společnosti a věřím, že tato práce může být vhodným začátkem.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zabývám teorií marketingu a marketingového mixu. V praktické části představuji společnost Thuasne CR a zabývám se analýzou jejího okolí a současného marketingového mixu, získané poznatky pak vyhodnocuji a předkládám návrhy a doporučení na změny v marketingovém mixu společnosti.

# 1. TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Marketing

Definice marketingu je mnoho, každý autor odborné literatury používá jinou a neexistuje tedy žádná univerzální. Jednou z nejpoužívanějších je ta od amerického profesora Philipa Kotlera: „Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“<sup>1</sup>. Dříve byl marketing chápán pouze jako prodej či reklama, dnes je jeho chápání daleko různorodější, jde o celý soubor činností.

Kotler dále uvádí: „Dnešní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat- „přesvědčit a prodat“- ale v novém významu **uspokojování potřeb zákazníka**. K prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno před tím, než má společnost produkt k prodeji. Marketing představuje domácí úkol, který vypracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu a rozhodli, zda se naskýtá zisková příležitost. Marketing pokračuje po celou dobu životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat.“<sup>2</sup> Z tohoto je jasné, že reklama a prodej jsou jen součástí mnohem širšího celku zvaného marketingový mix.

---

<sup>1</sup> KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 39

<sup>2</sup> Tamtéž, str. 38

## 1.2 Marketingový mix

Kotler definuje marketingový mix jako: „Soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“<sup>3</sup>

Podobnou definici marketingového mixu nabízí Foret: „Je to souhrn základních marketingových prvků, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o soubor vzájemně propojených proměnných, se kterými vedení podniku může pracovat a které může poměrně snadno měnit. Marketingový mix v sobě tedy zahrnuje vše, čím firma může poptávku po svých produktech ovlivňovat.“<sup>4</sup>

Existuje mnoho dalších definic marketingového mixu, všechny však vyjadřují v podstatě totéž. Zásadní je Kotlerova koncepce 4P<sup>5</sup>. Dle ní je marketingový mix rozdělen na 4 oblasti:

- **Product** (produkt)- produkt či služba, který uspokojí přání a potřeby
- **Place** (místo, distribuce)- uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.
- **Price** (cena)- hodnota produktu, za kterou se prodává vyjádřená v penězích. Zahrnuje i slevy, platební podmínky, náhrady nebo možnosti úvěru.
- **Promotion** (propagace)- určuje, jakým způsobem se zákazník o produktu dozví.

V této práci je použit marketingový mix rozšířený (5P) o položku People (lidé), protože prodejní tým a ostatní lidé ve firmě jsou důležitou součástí firemní strategie a tvoří konkurenční výhodu.

Správné použití marketingového mixu je velmi důležité, proto Kotler navrhuje dívat se na mix z pohledu kupujícího, nikoliv prodávajícího. „Nesmíme však zapomínat, že 4P představují pohled prodávajícího na marketingové nástroje dostupné k ovlivnění kupujícího.“

---

<sup>3</sup> KOTLER, P., *Marketing Management*, str. 32

<sup>4</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T., *Marketing- základy a principy*, str. 89

<sup>5</sup> Srov. KOTLER, P., *Marketing podle Kotlera- Jak ovládnout nové trhy*, str. 112



Z pohledu zákazníka musí každý marketingový nástroj přinášet výhodu.<sup>6</sup>  
Výsledný marketingový mix 4C potom vypadá následovně:<sup>7</sup>

- Customer value (zákaznická hodnota) místo produktu
- Cost to the customer (zákazníkovo vydání) místo ceny
- Convenience (zákaznické pohodlí) místo prodejního místa
- Communication (komunikace se zákazníkem) místo propagace

Ten nejlepší potom nabídne zákazníkovi ekonomické uspokojení jeho potřeb s využitím efektivní komunikace. Všechny části marketingového mixu se vzájemně ovlivňují a doplňují a dohromady tvoří jeden nedílný celek, který svou pružností podniku umožňuje upravovat svou nabídku dle přání a potřeb zákazníků.

## 1.3 Nástroje marketingového mixu

### 1.3.1 Produkt

Foret definuje produkt jako: „Cokoli, co slouží k uspokojení určité potřeby, nebo určitého přání.“<sup>8</sup> Jako produkt označujeme tedy nejen samotný výrobek či službu, ale také faktory, které s tímto produktem souvisí, jako jsou značka, obal, kvalita, image, záruka, atd. Hovoříme o vrstvách produktu, které vysvětlují, co produkt přináší spotřebiteli.

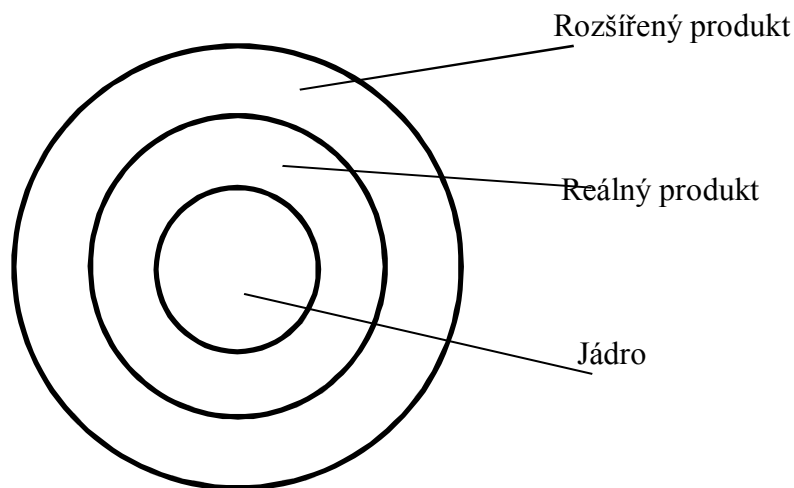
- Jádrem produktu se rozumí produkt samotný, jeho užitek, který si zákazník kupuje a tím uspokojuje svou potřebu.
- Reálný produkt zahrnuje značku, obal, design, provedení a kvalitu.
- Rozšířený produkt obsahuje dodatečné služby a výhody, jež zákazník získává s produktem, např. instalace, instruktáž, garanční opravy, úroveň servisu, atd.

---

<sup>6</sup> KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 71

<sup>7</sup> Tamtéž

<sup>8</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T., *Marketing- základy a principy*, str. 93



Obr. č. 1, Vrstvy produktu

Zdroj: FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T., *Marketing- základy a principy*, str. 94

### 1.3.1.1 Životnost produktu

Každý produkt má svou životnost, kterou můžeme dle Foreta popsat jako: „Doba, po kterou je výrobek schopen se na trhu udržet a být prodáván za přijatelných marketingových podmínek.“<sup>9</sup>

Životní cyklus produktu má své fáze:

- Uvedení na trh – vzniká poptávka, realizují se první prodeje, podnik vynakládá velké finanční prostředky na reklamu a podporu prodeje
- Růstová fáze – podniku rostou tržby a zisk
- Zralost produktu – vysoké prodeje, konkurence vstupuje na trh a tlačí na cenu, podnik se musí přizpůsobit, začíná se snižovat zisk a zvyšovat náklady na reklamu a podporu prodeje
- Fáze úpadku – snižování prodejů a zisku, bez výrazné podpory směřující k oživení dochází ke ztrátám a poté k odstranění výrobku z nabídky podniku

<sup>9</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T., *Marketing- základy a principy*, str. 103

### 1.3.2 Místo, distribuce

Jde o soubor činností, které produkt podniku zpřístupňují zákazníkovi.

V marketingovém pojetí patří k základním vlastnostem distribuce následující procesy:<sup>10</sup>

- Fyzická distribuce – obsahuje přepravu zboží, skladování a řízení zásob takovým způsobem, aby prodejcům bylo vždy zaručeno uspokojení poptávky
- Změna vlastnických vztahů – umožňuje kupujícím používat zboží nebo služby, které potřebují nebo chtějí mít
- Doprovodné a podpůrné činnosti – organizace marketingového výzkumu, zajišťování propagace produktů, poradenská činnost, poskytování úvěrů, pojišťování přepravovaných produktů apod.

#### 1.3.2.1 Distribuční cesta

Distribuční cestou rozumíme propojení mezi firmou a jejími zákazníky. Distribuční cesta v sobě zahrnuje soubor všech činností jednotlivců a firem, kteří se účastní procesu transferu produktů z místa jejich vzniku do místa jejich spotřeby či užití<sup>2</sup>. Hlavní úkoly distribuční cesty jsou přeprava a skladování zboží, klasifikace produktů a jejich třídění, organizace marketingového průzkumu, propagace produktů, vyhledávání nových partnerů, apod.

Distribuční cesta může být:<sup>11</sup>

- Přímá- nejjednodušší forma, kdy podnik své výrobky prodává přímo konečným spotřebitelům
- Nepřímá- může mít jednu nebo více úrovní, mezi výrobcem a spotřebitelem je jeden nebo více prostředníků. Prostředníky mohou být velkoobchody, distributoři, agenti, apod.

---

<sup>10</sup> Srov. FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T., *Marketing – základy a principy*, str. 128-133

<sup>11</sup> Tamtéž, str. 109

Distribuční cestu obvykle tvoří tři skupiny subjektů:

- Výrobci
- Distributoři- velkoobchod, maloobchod
- Podpůrné organizace- marketingové a reklamní agentury, pojišťovny, banky, apod.

### 1.3.2.2 Distribuční strategie

Distribuční strategií rozumíme systém, který určuje komu, kde a jak bude firma své produkty prodávat a jakým způsobem se produkty dostanou na trh. Volba distribuční strategie je naprosto zásadní, protože ovlivní činnost podniku na velmi dlouhou dobu.

Při volbě distribuční strategie máme k dispozici tyto možnosti:<sup>12</sup>

- Intenzivní distribuční strategie – používá se u výrobků a zboží denní, běžné spotřeby. Produkty se dostávají do co možná největšího počtu maloobchodních prodejen a nabízejí všem distribučním firmám, aby nabídka byla co nejbližší zákazníkovi. Využívají ji výrobci potravin, tabákových výrobků, alkoholických nápojů. K jejich dostupnosti slouží i prodejní automaty.
- Selektivní distribuční strategie – vychází se z předpokladu, že nabízený sortiment je pro zákazníka tak atraktivní, že budou ochotni vyvinout určité úsilí k návštěvě prodejního místa. Zboží je nabízeno v omezeném počtu prodejních míst, jimž je ze strany prodejce věnována zvýšená pozornost. V běžném životě se lze s tímto přístupem potkat u prodejen automobilů, elektronického zboží, komunikační a výpočetní techniky, značkového sportovního zboží apod.
- Exkluzivní distribuční strategie – tato je zaměřena na prodej luxusních výrobků tj. šperky, parfémy, luxusní automobily, lodě, kožešin apod. Hlavní důraz je kladen na psychologické působení výrobku včetně vyšší ceny. Také má tento typ prodeje zabránit nežádoucí konkurenci

---

<sup>12</sup> Srov. FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T., *Marketing – základy a principy*, str. 139-145

### 1.3.3 Cena

Dle Kotlera: „Cena je v nejužším slova smyslu peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu. V širším smyslu je cena souborem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.<sup>13</sup>

Cena je jedním z nejvýraznějších faktorů, které ovlivňují zákazníka a pro prodávajícího je jediným faktorem marketingového mixu, který mu přináší výnos. Dá se také velmi flexibilně měnit, na rozdíl od produktu či způsobu jeho distribuce. Historicky byla cena stanovována vyjednáváním mezi prodávajícím a nakupujícím, kdy se spolu snažili dojít k oboustranně přijatelné ceně. Výsledná cena tedy bývala víceméně výsledkem vyjednávacích schopností účastníků obchodu. V dnešní době je přístup k cenám rozdílný. V obchodech nesmlouváme, ceny jsou tam pevně dány a konečný spotřebitel může svůj nesouhlas s cenou deklarovat tím, že z prodejny prostě odejde jinam. Při obchodování mezi firmami je dle Kotlera situace jiná, převažuje „dynamická tvorba cen- ceny jsou různé v závislosti na jednotlivých zákaznících a situacích.“<sup>14</sup>

Stanovení ceny není jednoduchá záležitost, jakákoliv cena, kterou za svůj produkt firma stanoví, se odrazí v poptávaném množství. Rozhodující je především strategie podniku pro daný produkt. Tyto strategie mohou být:

- Strategie přežití- velmi nízká cena, ve chvíli nutnosti udržet podnik v chodu, jde o krátkodobé řešení.
- Strategie maximalizace zisku- jde o momentální finanční výsledky, nikoliv o dlouhodobou strategii
- Strategie získání podílu na trhu- při vstupu na trh podnik záměrně snižuje cenu
- Strategie vedoucího postavení na trhu- firma si může dovolit nastavit vysokou, avšak akceptovatelnou cenu a tvořit dlouhodobý zisk.

Existuje mnoho dalších strategií, dá se říci, že každá firma má vlastní strategii a individuální přístup k cenotvorbě závislý na jejich dlouhodobých cílech.

---

<sup>13</sup> KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 748

<sup>14</sup> Tamtéž, str. 749

### 1.3.4 Propagace

Kotler ji definuje: „Činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti zákazníkům.“<sup>15</sup> Potenciálním zákazníkům jsou sdělovány přednosti produktu s cílem přesvědčit je k nákupu. Celkově jde o několik druhů činnosti, které dohromady tvoří komunikační mix. Jeho součástí dle Kotlera jsou:<sup>16</sup>

- Reklama- jakákoli placená forma neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora
- Osobní prodej- osobní prezentace prováděná prodejci společnosti za účelem prodeje a budování vztahů se zákazníky.
- Podpora prodeje- krátkodobé stimuly, které mají povzbudit nákup či prodej výrobku nebo služby
- Public relations- budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami pomocí příznivé publicity, budování dobrého image firmy
- Přímý marketing- přímé spojení s jednotlivými vybranými zákazníky s cílem rozvíjet trvalé dobré vztahy

Každá složka komunikačního mixu má různé nástroje. Pro reklamu je používán tisk, či televize, podporovat prodej můžeme výstavkou v místě prodeje nebo slevami. Osobní prodej používá nástroje jako prodejní prezentace či veletrhy a nástroji přímého marketingu jsou katalogy, předváděcí akce a podobně. Zvláštním nástrojem je internet, protože ten je masivně využíván v komunikaci se zákazníkem napříč celým komunikačním mixem. V současné době firmy využívají jednotnou marketingovou komunikaci, kdy jsou všechny komunikační aktivity koordinovány a sladěny tak, aby výsledné sdělení z jakékoliv komunikační činnosti mělo přesně požadovaný efekt.

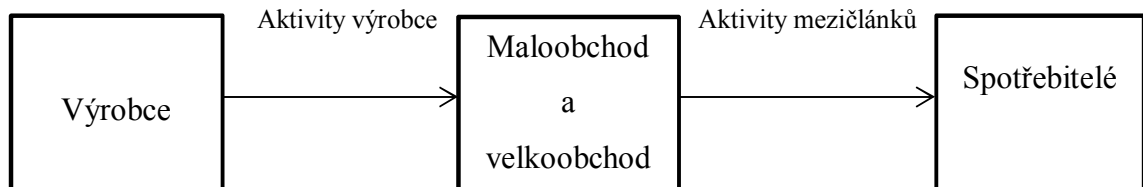
---

<sup>15</sup> KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 71

<sup>16</sup> Srov. tamtéž, str. 809

### 1.3.4.1 Základní strategie v propagační činnosti

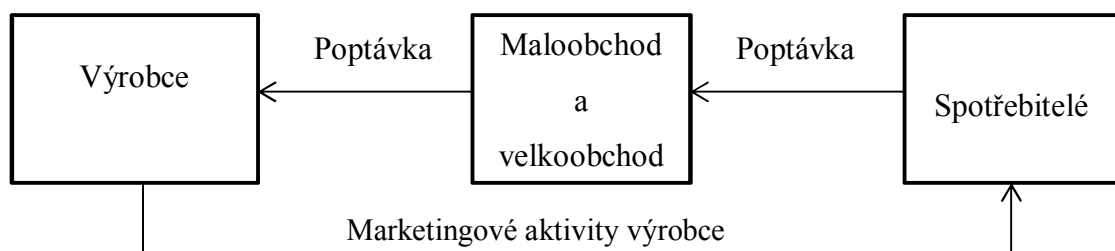
- Strategie tlaku „**Push**“ je strategie, kdy se výrobce snaží protlačit distribučními cestami co nejvíce zboží k zákazníkovi. K tomu výrobce používá propagační nástroje jako reklama, podpora prodeje, osobní prodej apod.



Obr. č. 2, Strategie „Push“

Zdroj: Kotler, P. a Armstrong, G., *Marketing*, str. 640

- Strategie tahu „**Pull**“ je strategie, kde výrobce se snaží vzbudit zájem u zákazníka a vyvolat u zákazníka poptávku a to nástroji spotřebitelské podpory prodeje, reklamou a publicitou. Zákazníci pak svými požadavky a poptávkou sami vytváří mechanismus tahu zboží.



Obr. č. 3, Strategie „Pull“

Zdroj: Kotler, P. a Armstrong, G., *Marketing*, str. 640

### 1.3.5 Lidé

Lidé jsou důležitou součástí marketingového mixu, protože na jedné straně jsou lidé nositeli hodnot firmy a na straně druhé jsou také lidé, jako spotřebitelé produktů či

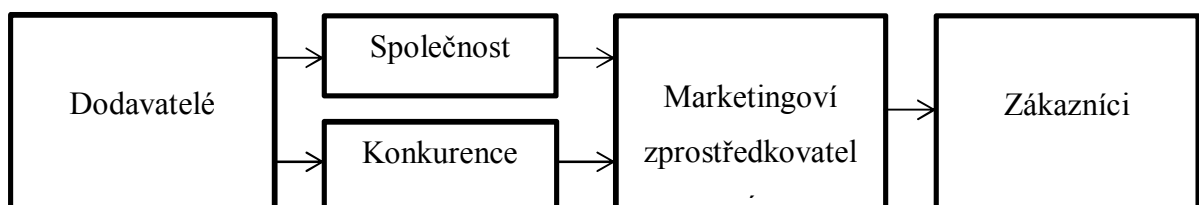
služeb firmy. Hovoříme o dvou zásadních skupinách lidí v rámci marketingového mixu:

- Zákazníci- mají své potřeby a přání, které jsou uspokojovány
- Zaměstnanci- koncepční pracovníci tvoří marketingové strategie a kontaktní pracovníci je potom reálně provádějí. Kvalitní pracovníci v marketingu mohou tvořit podstatnou konkurenční výhodu.

## 1.4 Marketingové prostředí

Všechno, co je v okolí firmy, co ji obklopuje, je nazýváno marketingovým prostředím. Je to soubor mnoha subjektů a objektů a jejich vztahů<sup>1</sup>. Marketingové prostředí se v čase mění a těmto změnám je nutné přizpůsobovat jednotlivé faktory marketingového mixu. Marketingové prostředí lze dle Kotlera rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí.<sup>17</sup>

- **Mikroprostředí-** Síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům- společnost, zákazníci, konkurenti, dodavatelé, prostředníci, veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnot firmy.



Obr. č. 4, Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti

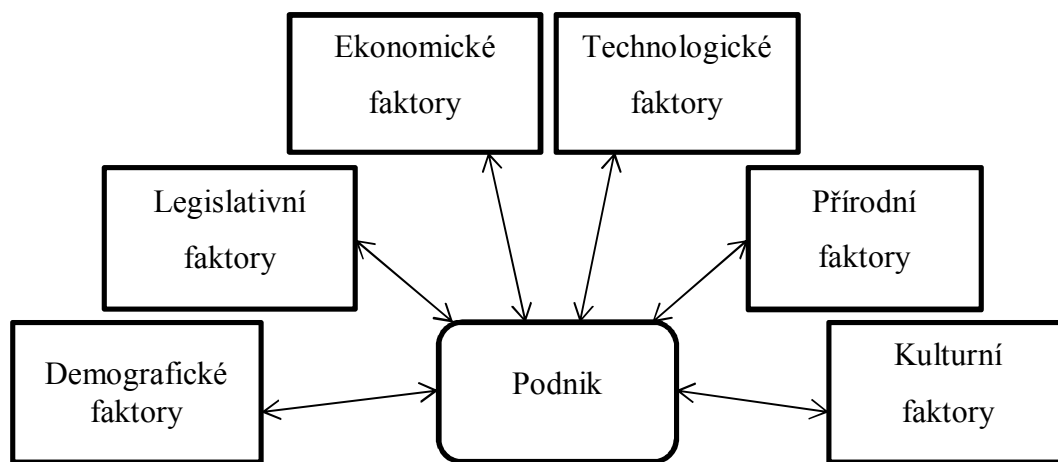
Zdroj: KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 131

---

<sup>17</sup> Srov. KOTLER P., *Moderní marketing*, str. 130



- **Makroprostředí**- Širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí- demografické, legislativní, ekonomické, technologické, přírodní, kulturní a faktory.



Obr. č. 5, Makroprostředí podniku

Zdroj: vlastní obrázek autora

Marketingové prostředí ve zdravotnictví je odlišné od ostatních prostředí v jiných oborech podnikání. Zdravotnictví je součástí ekonomiky, jako každý jiný obor lidské činnosti, avšak jeho postavení ve společnosti je specifické. Zlámal to popisuje takto: „Marketing ve zdravotnictví je nepochybně aplikací obecné teorie marketingu. Vzhledem k pozici zdravotnictví v ekonomice a obecně postojům k němu, nelze aplikovat vše, co je použitelné v jiných konkurenčních prostředích. Základní charakteristikou, odlišující zdravotnictví jako celek od ostatních odvětví ekonomiky, je jeho primární snaha pomoci jiným lidem, snaha o záchranu života, o zlepšení kvality života. Toto je však velmi špatně uchopitelné a z ekonomického pohledu velmi nesnadně a problematicky měřitelné. Tyto hodnoty náleží do kategorie etiky, jelikož z ní vycházejí.“<sup>18</sup> Z toho vychází také poněkud jiné vazby a vztahy v rámci marketingového prostředí, než jsou jinak v ekonomice běžné. Konkrétně se této problematice věnuji v praktické části.

<sup>18</sup> ZLÁMAL, J., *Marketing ve zdravotnictví*, s. 115

## 2. METODICKÁ ČÁST

### 2.1 Analýza mikroprostředí

Pomocí analýzy SWOT bude získán přehled o klíčových silných a slabých stránkách a možných příležitostech či hrozbách, s nimiž se podnik ve svém mikroprostředí setkává. Analýze bude podrobena všech 6 oblastí vnitřního prostředí podniku. Budou popsány silné a slabé stránky podniku samotného. Dále budou popsány příležitosti a hrozby pramenící z konkurence, dodavatelů, zákazníků, marketingových zprostředkovatelů a veřejnosti. Poté budou zásadní body uspořádány do matice SWOT tak, aby bylo zřejmé, jaké má podnik silné a slabé stránky a jaké příležitosti a hrozby se nachází v nejbližším okolí podniku.

### 2.2 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí ukáže možné příležitosti či ohrožení, jež se mohou v okolí podniku nacházet. Pomocí metody PEST budou popsány základní politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy, které působí na podnik a jeho okolí a s nimiž se musí vyrovnávat.

### 2.3 Analýza marketingového mixu

K analýze marketingového mixu bude použita metoda analýzy silných a slabých stránek, kdy budou identifikovány silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky všech článků marketingového mixu a získané výsledky použity v souhrnné SWOT analýze.

## **2.4 Souhrnná SWOT analýza**

V závěrečné SWOT analýze budou shrnuty nejdůležitější získané poznatky z analýzy mikro a makroprostředí a z analýzy marketingového mixu do jediné matice, která bude sloužit jako výchozí podklad pro návrh úprav marketingového mixu. Smyslem je na jediném místě přehledně zobrazit nejdůležitější silné a slabé stránky marketingu podniku a příležitosti a ohrožení v okolí podniku, které vycházejí z předchozích analýz prostředí a marketingového mixu a komplexně vyhodnotit marketingovou činnost firmy.

# 3 PRAKTICKÁ ČÁST

## 3.1 Analýza mikroprostředí

### 3.1.1 Podnik

Jméno společnosti: THUASNE CR

Sídlo: Naskové 3, 15000 Praha 5

IČ 25759761

Společnost Thuasne byla založena roku 1847 v Saint-Etienne ve Francii jako rodinná tkalcovská manufaktura. Postupně látky nejen vyráběla, ale šila z nich i různé výrobky. V roce 1950 padlo důležité rozhodnutí- vstoupit na trh kompresních tkanin pro zdravotnické účely. Společnost od té doby vyvinula mnoho materiálů a výrobků používaných ve zdravotnictví a stala se evropským lídrem v této oblasti s více než stovkou registrovaných patentů. V dnešní době Thuasne Group úspěšně působí ve 27 evropských státech, USA, Kanadě a Indii. Výrobní podniky jsou v 7 zemích, jeden ze závodů firmy je i v České republice, konkrétně v Předklášteří u Tišnova. Jako dosud poslední přibyl v roce 2010 výrobní podnik v USA, když se společnost Thuasne rozrostla o americkou společnost Townsend, zabývající se výrobou a distribucí rámových ortéz. Firma chce každému zákazníkovi nabídnout pomůcky, které pomohou řešit jeho individuální situaci a zajistit tak jeho nezávislost. Toto je krédo společnosti Thuasne, v praxi to znamená velký důraz na kvalitu všech výrobků a služeb tak, aby každému z potřebných byl umožněn plnohodnotný život. Dodržováním tohoto kréda dosahuje firma velké oblíbenosti mezi klienty a pracuje s velkou loajalitou spotřebitelů.

Cílem společnosti je obsazení pozice č.1 na všech regionálních trzích a ve všech jeho segmentech, kde firma působí. Toho bylo a je dosahováno kvalitní prací všech zaměstnanců a vytvářením motivujících pracovních podmínek. Dlouholetí pracovníci jsou ve společnosti vážení, charakteristickým rysem pro všechny evropské pobočky je nízká fluktuace zaměstnanců a ti, spíše než o společnosti, hovoří o rodině Thuasne.

Společnost Thuasne CR (dále jen Thuasne) se v České republice zabývá prodejem a distribucí ortéz, bandáží, sportovních bandáží a podpor, pomůcek pro následnou péči, zdravotního a sportovního prádla, kompresních punčoch a návleků

a dalších zdravotnických pomůcek a materiálů. Celkově lze v katalogu firmy nalézt více než 300 položek. Další významnou činností firmy je výroba ortéz a bandáží ve vlastním výrobním závodě. Tato výrobní část firmy však není předmětem této práce. Společnost v České republice zaměstnává celkem 170 zaměstnanců, z toho 145 ve výrobě, dále 25 v prodeji a distribuci. Konkrétní údaje o obratu, zisku a profitabilitě nejsou veřejně přístupnou informací. Obecně lze říci, že společnost několik posledních let v ČR hospodaří s ekonomickým ziskem a provoz je financován výhradně z vlastních zdrojů. Majiteli společnosti je česká pobočka hodnocena jako jedna z nejlepších a investice sem vložené jsou řádně zhodnocovány.

Silné stránky společnosti Thuasne:

- Dobré výsledky hospodaření
- Financování výhradně z vlastních zdrojů
- Personální obsazení firmy
- Podpora vlastníků firmy a zázemí mezinárodní společnosti
- Široké portfolio kvalitních produktů, z nichž některé jsou zcela jedinečné

Slabé stránky společnosti Thuasne:

- Velká závislost na nestabilním systému financování veřejného zdravotnictví
- Většinu prodejů tvoří produkty, u nichž se nepředpokládá opakovaný pravidelný nákup

### **3.1.2 Zákazníci**

Určení zákazníků společnosti Thuasne není jednoduché. Bezsporně jsou jimi koncoví spotřebitelé produktů, tedy pacienti a zákazníci v obchodech. Jsou zde však i další zákazníci, jimi jsou lékaři a zdravotní pojišťovny. Často lze identifikovat tři různé zákazníky u jediného produktu. To je dáno tím, že existuje rozpor mezi tím, kdo zdravotnickou pomůcku platí a tím, kdo ji nakonec užívá. Plátcem je často zdravotní pojišťovna, byť někdy jen částečným, uživatelem je pacient. Do pozice zákazníka se také staví lékař, protože on je často vahou své autority tím, kdo rozhoduje, jakou konkrétní pomůcku nakonec bude pacient užívat. V pozici zákazníka také vystupují

jednotlivá zdravotnická zařízení, protože některé produkty společnosti Thuasne jsou jimi nakupovány a pacientům distribuovány jako komodita.

Zákazníci společnosti Thuasne jsou tedy platící i neplatící pacienti, zdravotní pojišťovny, lékaři, pacienti užívající pomůcku hrazenou z veřejného zdravotního pojištění a běžní zákazníci v obchodech.

### **3.1.2.1 Platící pacienti**

Platící pacient je ten, který řeší svůj zdravotní problém mimo systém veřejného zdravotního pojištění. Obvykle jde o dlouhodobé pacienty, kterým pojišťovna nabízí buď omezený, nebo žádný výběr zdravotní pomůcky. Tento pacient se potom po konzultaci s lékařem rozhodne pro konkrétní pomůcku sám. Postavení lékaře je velmi silné, jeho doporučení bývá zásadní v tomto rozhodování.

Pacient v tomto případě očekává:

- Vyřešení svého zdravotního problému
- Maximální komfort
- Přiměřenou cenu
- Informace o produktu od lékaře

### **3.1.2.2 Neplatící pacienti**

Jde o pacienty, jejichž zdravotní pomůcku hradí zdravotní pojišťovna. Pacient obvykle nemá na výběr z více produktů a ani není v jeho silách jakkoliv výběr ovlivnit.

Jeho prioritou je obvykle:

- řešení akutního zdravotního problému
- na pomůcku doplácet co nejmenší částku, pokud možnou nulovou

Tento pacient je zcela v rukou lékaře, či managementu nemocnice, kteří rozhodují ve spolupráci s pojišťovnami, jaké pomůcky jsou v konkrétním zdravotnickém zařízení k dispozici. Je zde poměrně velké riziko, že pacient, který dostal k užívání nekomfortní či nekvalitní pomůcku, se příště, až se bude rozhodovat o koupi pomůcky za vlastní peníze, rozhodne pro jinou, lepší značku.

### 3.1.2.3 Lékaři

Naprostou prioritou pro lékaře je léčebná funkce pomůcky. Cena i uživatelský komfort ustupují do pozadí, neboť lékař pomůcku v žádném případě neplatí ani neužívá. Lékař má velmi silné postavení v rozhodování o konkrétní pomůcce, je odpovědný za léčebný proces. Zákazníkem- lékařem společnosti Thuasne je obvykle lékař, který:

- vyžaduje velmi kvalitní a komfortní produkt
- chce přesné informace o produktu
- Komunikuje se zástupcem firmy
- Ocení pohodlnou distribuci produktu

Existuje mnoho lékařských oborů a specializací. Thuasne nabízí své produkty především lékařům v těchto oborech:

- Chirurgie, traumatologie
- Neurologie
- Rehabilitace, ortopedie

Pro žádnou z těchto specializací však Thuasne nenabízí kompletní nutné portfolio produktů, které by zcela splnilo potřeby lékařů a jejich pacientů. Ti jsou tak nuceni se v mnoha případech obracet na konkurenční firmy, i když jsou jinak s produkty Thuasne spokojeni.

### 3.1.2.4 Zdravotní pojišťovny

Jsou to plátcí pomůcek a tvůrci pravidel pro systém veřejného zdravotního pojištění. Hlavním tvůrcem pravidel úhrad zdravotnických pomůcek je Všeobecná zdravotní pojišťovna, která do svého číselníku pomůcek jednotlivé produkty zařazuje. Ostatní zdravotní pojišťovny tento číselník plně přebírají, takže zákazníkem společnosti Thuasne jsou v tomto případě všechny zdravotní pojišťovny. Zájmem zdravotních pojišťoven je pomůcka, která co nejlevněji plní svou funkci. Všechny ostatní atributy produktu jsou pro zdravotní pojišťovnu zcela nezajímavé. Následkem toho jsou stejné ceny produktů všech konkurenčních firem na trhu. V současné době se pojišťovny snaží hospodařit velmi úsporně, což se projevuje i na ochotě platit či přispívat na zdravotní

pomůcky. V blízké budoucnosti (rok 2014) jsou očekávána nová, striktnější pravidla pro úhradu pomůcek a také snížení výše úhrad.

### **3.1.2.5 Zákazníci v maloobchodě**

Jsou to obvykle rekreační sportovci s drobnými zdravotními problémy, chroničtí pacienti, lidé preventivně dbající o své zdraví, nebo rodinní příslušníci vážně nemocných. Zákazník je ochoten zaplatit i velmi vysokou cenu za kvalitu a komfort, léčebná funkce často, zejména u sportovců, ustupuje vzhledu a módním trendům. Z hlediska potenciálu do budoucnosti je tato skupina zákazníků velmi důležitá, protože z důvodu očekávaných restrikcí ze strany zdravotních pojišťoven, lze očekávat rostoucí zájem o pomůcky v obchodech. Zákazník v maloobchodě má obvykle tyto potřeby:

- Kvalitní, komfortní a fungující produkt
- Design dle módních trendů
- Individuální přístup k prodeji produktu

U zákazníků všech kategorií lze identifikovat příležitosti a hrozby.

Příležitosti:

- Vysoká míra loajality lékařů a zdravotnických zařízení k dodavatelům
- Zdravotnická zařízení vyhlašují soutěže na dodávky pomůcek
- Pojišťovny zajímá především léčebná funkce a cena pomůcky
- Pacient preferuje komfortní produkty

Hrozby:

- Lékaři a zdravotnická zařízení chtějí dodavatele pomůcek s kompletním sortimentem
- Další restriktivní opatření ze strany pojišťoven
- Pacient dostane pomůcku, která je zrovna po ruce
- Zdravotnické zařízení je smluvně vázáno k jinému dodavateli pomůcek
- Pacient hledá řešení na místě, kam distribuce Thuasne nedosahuje
- Pacienta se na jeho názor nikdo neptá



### 3.1.3 Dodavatelé

Společnost Thuasne většinu produktů sama vyrábí, a to od základních materiálů po konečnou kompletaci. Existují však produkty, které už hotové nakupuje od jiných výrobců. Jde o podpažní berle a francouzské hole, které jsou na trhu vnímány jako komodita. Dodavatelem těchto produktů je firma Rebotec. Jde o německou společnost, která své produkty sama vyrábí a distribuuje po celé Evropě.

Příležitosti s dodavateli:

- Dodavatelé hledají schopné distributory
- Existence produktů, které český trh dosud nezná

Hrozby od dodavatelů:

- Kvalita produktů od neznámých dodavatelů
- Riziko velmi nízké marže na produktech od dodavatelů

### 3.1.4 Marketingoví zprostředkovatelé

Společnost Thuasne využívá služeb několika marketingových zprostředkovatelů. Tito zprostředkovatelé spolupracují s firmou Thuasne dlouhodobě na základě vzájemně výhodného vztahu.

Těmito partnery jsou:

- Geis- logistická společnost, jejímž prostřednictvím firma vykonává fyzickou distribuci zákazníkům.
- Intergos, Martek medical, Zelená hvězda-významní velkoobchodní partneři, pomocí vlastní prodejní sítě pomáhají nalézat nové zákazníky, distribuovat produkty a zvyšovat tak prodej firmy.
- Grafické studio- návrh a výroba propagačních materiálů dle firemních požadavků
- Banka a pojišťovna- zajišťují běžné finanční operace firmy

Příležitosti u zprostředkovatelů:

- Specialisté ve svém oboru
- Možnost oboustranně výhodných služeb
- Distributoři mají rozvinutou prodejní síť

Hrozby od zprostředkovatelů:

- Rostoucí nákladovost fyzické distribuce
- Závislost velké části distribuce na jediném externím dodavateli služby

### **3.1.5 Konkurence**

Konkurence v oblasti zdravotnických pomůcek je velmi silná. Na trhu je několik desítek firem se stejným nebo podobným sortimentem. Každá z těchto firem se snaží odlišit od ostatních, ovšem zejména v segmentu pomůcek hrazených pojišťovnou je toto odlišení téměř nemožné a výsledkem je, že nabídka produktů některých konkurenčních firem je v tomto segmentu téměř stejná. Co od sebe tyto firmy vzájemně odlišuje, je sortiment produktů mimo rámec veřejného zdravotního pojištění a také marketingové aktivity. Nejvýznamnějšími konkurenty společnosti Thusne jsou tyto firmy:

#### **Ortika**

Česká společnost specializující se pouze na výrobu a distribuci léčebných ortéz a bandáží a velmi omezeného sortimentu pomůcek následné péče.

Silné stránky společnosti Ortika:

- kompletní sortiment léčebných ortéz
- postačující kvalita produktů
- vedoucí postavení na trhu ortéz
- nízké ceny výrobků
- fungující systém přímé distribuce
- velmi aktivní komunikace s odbornou veřejností

Slabé stránky

- Bez nových výrobků či inovací

- Pouze jednoúrovňový systém distribuce
- Závislost na produktech hrazených z veřejného zdravotního pojištění

### **Ortex**

Česká společnost specializující se na výrobu a distribuci ortéz a bandáží, produkty obou společností se liší jen v detailech.

#### Silné stránky

- Kompletní sortiment léčebných ortéz a bandáží
- Postačující kvalita produktů
- Ceny i sortiment identický, jako Ortika
- Fungující systém přímé distribuce

#### Slabé stránky

- Bez nových výrobků či inovací
- Málo intenzivní komunikace s odbornou veřejností
- ve stínu lídra trhu- Ortiky
- Velmi omezený marketingový mix

### **Sanomed**

Dovozce několika zahraničních značek ortéz a bandáží a distributor dalších zdravotnických a sportovních pomůcek, společnost nejvíce podobná firmě Thuasne.

#### Silné stránky:

- Velmi široký sortiment ortéz i ostatních zdravotnických pomůcek pro následnou péči a také produktů mimo systém veřejného zdravotního pojištění
- Kvalita většiny výrobků velmi vysoká
- Fungující systém víceúrovňové distribuce
- Neustálé hledání mezer na trhu, časté inovace

#### Slabé stránky:

- Chybí výrazné objemové nosiče
- V širokém sortimentu je někdy těžké se orientovat

## **Orlandino**

Dovozce ortéz a bandáží jediné značky, distributor mnoha značek výrobků následné péče.

Silné stránky:

- Široký sortiment produktů
- Vysoká kvalita ortéz a bandáží
- Ceny vždy nižší, než ostatní na trhu se srovnatelnými produkty
- Neustálé hledání mezer na trhu

Slabé stránky:

- Velmi špatně fungující systém přímé distribuce
- Marketingové aktivity omezeny na minimum
- Špatně fungující systém přímé distribuce
- Závislost na produktech hrazených z veřejného zdravotního pojištění

## **DMA**

Dovozce a výrobce zdravotnických pomůcek, hlavně pro následnou péči.

Silné stránky:

- Bezkonkurenčně nejširší sortiment ve všech stupních kvality
- Firma oblíbená u odborné veřejnosti
- Fungující systém přímé distribuce

Slabé stránky:

- Delší dodací lhůty a vyšší ceny ve srovnání s většinou konkurentů

## **Erilens**

Dovozce a výrobce zdravotnických pomůcek pro následnou péči, zejména pomůcek pro pohyb.

Silné stránky:

- Velmi silné postavení na trhu francouzských holí, lídr trhu

- Propracovaný systém přímé i nepřímé distribuce

Slabé stránky:

- Velká závislost na jediném produktu, který má tendenci být vnímán, jako komodita
- Ostatní sortiment zdravotnických pomůcek je velmi úzký

Uvedeny jsou zde jen firmy se silným postavením na trhu, které jsou svým sortimentem blízké společnosti Thuasne. Dále jsou na trhu přítomny desítky firem, např. Panop, OrthMed, Moraspol, DonJoy, Meyra, atd. Za konkurenci lze jistě považovat i distributory sportovních bandáží, které lze koupit v běžné prodejní síti či ve sportovních obchodech. Své místo na trhu mají i protetici- výrobci individuálních zdravotnických pomůcek, kteří často spolupracují se zdravotnickými zařízeními.

Přesné podíly na trhu není možné zjistit, protože žádný subjekt tyto informace nevyhodnocuje a zdravotní pojišťovny údaje o prodeji jednotlivých výrobců běžně neposkytují. Údaje v této kapitole jsou tedy výsledkem znalosti trhu na základě dlouholeté zkušenosti obchodního zástupce.

Příležitosti u konkurence:

- Trh je nasycen technologicky zastaralými produkty
- Velké konkurenční firmy nespolečně spolupracují s velkými distributory

Hrozby od konkurence

- Distributoři zahraničních firem dovážejí technologicky kvalitní produkty
- Konkurenti pochopí význam spolupráce s velkými distributory

### **3.1.6 Veřejnost**

Je to skupina lidí, která má zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů nebo lidé, kteří ovlivňují chování společnosti. V případě společnosti Thuasne to jsou: média, vládní instituce, nátlakové skupiny, příbuzní pacientů, personál zdravotnických

zařízení, majitelé a zaměstnanci podniku. S každou z těchto skupin firma cíleně komunikuje tak, aby byl vytvářen a udržován příznivý obraz společnosti.

Příležitosti u veřejnosti:

- Používání nástrojů PR a podpory prodeje.

Hrozby od veřejnosti:

- Pohled veřejnosti na podnikání v oblasti zdravotnictví je zkreslený.
- Tendence veřejnosti preferovat české firmy.

## **3.2 Analýza makroprostředí**

Makroprostředí firmy je analyzováno metodou PEST, jsou zkoumány vnější vlivy, působící na firmu z hlediska politického, ekonomického, sociálního a technologického. Tyto faktory nelze ovlivnit, ale je nutné s nimi počítat při tvorbě marketingového mixu.

### **3.2.1 Politické prostředí**

- Podnikání v ČR je velmi složité, obtížně se zakládají firmy, vysoká míra zdanění, špatná vymahatelnost práva, korupce, atd.
- Nechuť či neschopnost politiků, tuto situaci změnit.
- Zdravotnický systém podléhá regulaci státu.
- Je přesně dán rozsah zdravotní péče v rámci zdravotního pojištění.
- Zdravotnictví je nástrojem v rukou politiků, takže dle výsledků voleb se mění pravidla, často nahodile a bez koncepce.
- Legislativa ve zdravotnictví je složitá a nepřehledná.
- Volný prodej pomůcek není nijak omezen.
- Zdravotnictví vyžaduje rozsáhlé koncepční změny, každý ministr zdravotnictví, který se o takovou změnu pokusil, však záhy neúspěšně skončil.

### 3.2.2 Ekonomické prostředí

- Cena dopravy, práce i všech ostatních vstupů roste.
- Zvyšuje se zdanění, některé zdravotnické pomůcky jsou od 1.1.2013 přeřazeny ze snížené sazby do v základní sazby DPH, dosud (únor 2013) však nejsou zcela jasně vysvětlena pravidla pro tuto změnu DPH, ze strany vládních orgánů.
- Zdravotní pojišťovny zvyšují tlak na úspory.
- Tlak na cenu je větší, než požadavky na kvalitu.
- Regulace určuje i celkovou sdruženou marži pro celý distribuční řetězec ve výši 25%.
- Zdravotnická zařízení sdružena do větších celků s větší vyjednávací silou
- Zdravotnická zařízení pod kontrolou státu spolupracují s dodavateli vybranými v tendrech.
- Kurz Euro/Koruna je stabilní i přes nečitelnou a nestabilní situaci v Eurozóně.
- Nezaměstnanost se dlouhodobě pohybuje v rozmezí 8 – 10%.

### 3.2.3 Sociální prostředí

- Vysoká nezaměstnanost a tedy vysoký počet pacientů odkázaných jen na základní zdravotnickou péči.
- Stále častý názor zákazníků, že zdravotnictví je „zadarmo“.
- Velká autorita „bílého pláště“.
- Vysoké nároky na etiku ve zdravotnictví ne vždy odpovídají realitě.
- Společnost je velmi citlivá na jakékoliv změny ve zdravotnictví.
- Demografický vývoj dlouhodobě směřuje ke stárnutí obyvatelstva.
- Životní úroveň dlouhodobě roste, takže roste množství lidí, ochotných si za zdravotní pomůcku zaplatit, vyžadují však kvalitu.
- Roste množství lidí s aktivním životním stylem.

### **3.2.4 Technologické prostředí**

- Většina výrobků na trhu zdravotnických pomůcek je morálně zastaralá.
- Místní výrobci vyrábějí malosériově, tzv. „na koleně“, neinvestují do vývoje.
- Vliv internetu je i v oblasti zdravotnických pomůcek, zákazník má možnost srovnávat a vybírat.

### **3.2.5 Očekávané změny v makroprostředí**

Makroprostředí se neustále mění a některé změny lze poměrně přesně předvídat. Změny v politickém prostředí jsou běžné a velmi časté, situace ve zdravotnictví je však dlouhodobě zakonzervovaná a měnit se bude jen pozvolna. Očekávané vítězství levicových stran v příštích volbách, dle jejich proklamací, změny nepřinese. Zcela jistě v nejbližší době nastanou změny v ekonomickém prostředí. Dá se s jistotou očekávat, že v rámci úsporných opatření poroste tlak na snižování úhrad zdravotnických pomůcek ze strany zdravotních pojišťoven. Také probíhající kategorizace číselníků Všeobecné zdravotní pojišťovny má za cíl uspořit náklady na předepisování pomůcek. V sociálním prostředí se rychlé změny dít nebudou, česká společnost je velmi stabilní. Vlivem aktivního životního stylu se však dá předpokládat vzrůstající zájem lidí o vlastní zdraví a prevenci úrazů. V technologickém prostředí bude pomalu vzrůstat důležitost nových technologií, platící zákazníci budou více dbát na kvalitu produktů.

## **3.3 Analýza marketingového mixu**

### **3.3.1 Produkt**

Společnost Thuasne vyrábí a distribuuje velké množství produktů. Jde o produkty, které slouží k léčbě, úlevě či prevenci úrazu, nebo kompenzaci zdravotního postižení. Spotřeba těchto produktů spotřebitelem je dlouhodobá, v řádu týdnů až roků. Charakter většiny produktů tedy nepředpokládá opakovaný nákup. Produkty Thuasne se ke spotřebiteli dostávají obvykle až ve chvíli akutní potřeby řešit nastalou situaci.



### 3.3.1.1 Jádru produktu

Produktů Thuasne je v ČR více než 300, každý produkt je ještě dodáván v mnoha velikostech a variantách. Přesto stále existují produkty, které nabízí mateřská společnost k distribuci a česká pobočka je dosud nezavedla. Několik takových produktů každoročně rozšiřuje sortiment české pobočky Thuasne. Produkty, které jsou spotřebitelům nabízeny, lze rozdělit do dvou základních skupin:

- Skupina léčebných pomůcek
  - Léčebné ortézy a bandáže
  - Kompresní pomůcky a punčochy
  - Prsní epitézy a speciální prádlo
  - Antidekubitní pomůcky
  - Lymfologické pomůcky
  - Diagnostické pomůcky- teploměry, tonometry
  - Sportovní ortézy, bandáže a prádlo
  - Dlahy a vložky
  
- Skupina výrobků pro následnou péči
  - Pomůcky pro pohyb- berle, hole, vozíky, chodítka
  - Pomůcky pro hygienu
  - Polohovatelná lůžka s příslušenstvím
  - Relaxační pomůcky a křesla
  
- Z hlediska prodeje jsou pro firmu nejdůležitější tyto produkty:
  - Berle a hole
  - Kolenní ortézy a bederní pásy
  - Pomůcky pro hygienu

### 3.3.1.2 Reálný produkt

#### **Značka**

Společnost Thuasne dostala svůj název dle jména zakladatelské rodiny,

původem z Francie. To přináší jednu nevýhodu- jméno je totiž jen velmi těžko vyslovitelné v celém nefrankofonním světě. Zákazníci v ČR obvykle sami nejsou schopni vyslovit správně název firmy, mnohdy dochází až k humorným situacím při komolení jména společnosti.

Společnost používá stejné logo pro všechny své pobočky na světě. Toto logo je na všech produktech, webových stránkách a ve všech propagačních materiálech firmy. Logo je aktualizováno v dlouhých časových intervalech pouze do té míry, aby splňovalo nároky na design, k zásadním změnám však nedochází. V příloze č. 1, na str. 58, je současné logo společnosti.

### **Obal**

Všechny rozměrově vhodné produkty společnosti Thuasne jsou zabaleny do igelitového obalu a vloženy do krabičky s jednotným designem. Je na nich logo, fotky výrobků a množství informací v několika jazycích. Převládá tmavě modrá a bílá barva. Všechny informace jsou přehledně a logicky řazeny. Tvrdá kartonová krabička umožňuje pohodlné skladování v obchodech. Každá krabička obsahuje kompletní a plnohodnotný návod k použití. Výrobek je v obalu dobře chráněn před vnějšími vlivy. Jako příloha č. 2, na str. 59, jsou uvedeny příklady obalů produktů Thuasne.

Design a grafická stránka obalu bývá pravidelně aktualizována v období 4-5 let. Poslední taková aktualizace obalů proběhla v roce 2012. Obaly jsou výraznější, materiál krabičky je tvrdší, takže krabička vydrží hrubší zacházení a produkt je lépe chráněn. V příloze č. 3, str. 60, uvádím příklad starého a nového designu obalu stejného produktu.

Výrobky, jejichž velikost či tvar neumožňují vložení do kartonového obalu, např. berle, vozíky, postele, apod., jsou distribuovány v plastovém ochranném obalu. Takto jsou ochráněny před poškozením, nicméně manipulace s nimi musí být opatrná.

### **Kvalita a design**

V případě kvality a designu produktů je třeba rozdělit portfolio na dvě části, z nichž každá je svou kvalitou odlišná:

- Ortézy a bandáže, punčochy a kompresní, lymfologické a antidekubitní pomůcky, prsní epitézy. Jejich kvalita je na velmi vysoké úrovni. Materiály jsou často naprosto jedinečné, patentově chráněné. Výrobní zpracování na nejvyšší možné úrovni, design dle současných nejmodernějších trendů. Všechny výrobky

v této skupině maximálně možným způsobem plní svou funkci a zajišťují zákazníkovi nejvyšší úroveň komfortu.

- Pomůcky pro chůzi, polohovatelná lůžka s příslušenstvím, diagnostické pomůcky, sportovní ortézy a bandáže. Jejich konstrukce, materiály a dílenské zpracování jsou na úrovni běžných konkurenčních výrobků, splňují všechny potřebná kritéria kladená na zdravotní pomůcky, avšak nijak nevynikají nad ostatní konkurenční produkty.

Všechny produkty společnosti Thuasne splňují legislativní normy a požadavky lékařů a zdravotních pojišťoven na léčebnou funkci produktu.

### **3.3.1.3 Rozšířený produkt**

Součástí produktu není jen výrobek samotný, ale také služby s výrobkem spojené. Spokojenost zákazníka do velké míry závisí právě na těchto doplňkových službách a proto na ně firma Thuasne klade velký důraz.

System objednávání zboží- existuje několik způsobů- po telefonu, mailem nebo prostřednictvím obchodního zástupce. Objednávka je vyřizována okamžitě a zboží je zpravidla dodáváno následujícího dne.

Záruky a opravy- na všechny produkty se vztahují běžné záruky plynoucí ze zákonů ČR. Servis je poskytován bezplatně a v nejbližším možném termínu, zpravidla v řádu 2-3 dní.

Instalace- všechny produkty, vyžadující instalaci na místě použití, jsou bezplatně instalovány odborným pracovníkem firmy. Spotřebitelům je také vždy poskytnuta instruktáž.

Poskytování poradenských služeb- každý zákazník, i potenciální, má možnost obrátit se na pracovníky firmy se žádostí o radu z oblasti produktů firmy, jejich použití, údržby apod.

### **3.3.1.4 Životnost produktu**

V širokém portfoliu výrobků firmy Thuasne jsou produkty ve všech fázích životnosti, tedy ve fázi uvedení na trh, růstové, zralé i upadající. Pokud je produkt na

konci své životnosti, obvykle za 6-10 let od uvedení na trh, je nahrazen, buď inovovaným produktem, nebo zcela novým produktem tak, aby vyhovoval požadavkům trhu a technologickým možnostem firmy. V případě nemožnosti náhrady je produkt z trhu zcela stažen.

### **Produkty ve fázi uvedení na trh**

Každý rok je na trh uveden nejméně jeden produkt, který je zcela nový, otevírá nový segment a nemá žádnou obdobnou konkurenci. V roce 2012 to byl produkt *Care Protect PEDI*, který je určen jako prevence tvorby dekubitů dolní končetiny dlouhodobě ležících pacientů. Konkurenční výrobky využívají zcela jiný princip fungování a způsob užití.

Dále firma každý rok uvádí na trh několik nových produktů, jež dosud v portfoliu firmy nebyly, avšak konkurenční firmy je nabízejí. V roce 2012 to byly např. produkty *Townsend Walker*- pevná ortéza hlezna, *Townsend Rebel pro*- kolenní ortéza s pevným rámem, nebo *Genu extreme*- lehká kolenní bandáž.

Dále jsou na trh pravidelně uváděny inovace stávajících produktů, které plynule nahrazují produkty, jejichž životnost se blíží konci.

### **Produkty v růstové fázi**

Jsou to produkty moderní, v nedávné době uvedené na trh nebo inovované, jejichž prodeje rychle stoupají a firma od nich v blízké budoucnosti očekává další růst. V současné době jsou takovým produktem např. kompresní pomůcky *Cicatrex*, určené k léčbě keloidních jizev po popáleninách.

Dalším růstovým produktem je *Genu Immo*- rigidní kolenní ortéza, produkt s jedinečnou konstrukcí a designem. Na trh byl uveden v roce 2011 a jeho prodeje stále rostou, aniž by byl ovlivněn prodej staršího, alternativního produktu z portfolia firmy.

Velmi výrazně a dlouhodobě rostoucím produktem je také *Lombaskin*- bederní pás. Díky jedinečnému materiálu a unikátní konstrukci je velmi oblíben lékaři i pacienty, jeho prodeje už několik let výrazně rostou.

### **Produkty ve fázi zralosti**

Produkty v této fázi s vysokou stabilní prodejností má společnost Thuasne také ve svém portfoliu. Jsou např. *hliníkové podpažní berle*. Společnost Thuasne byla v minulosti první, kdo s nimi přišel na trh, a s nimi slavila obrovský úspěch. V současné

době je segment podpažních berlí zajímavý pro konkurenci, protože výrobek se chová jako komodita, všichni výrobci nabízejí totožný, velmi jednoduchý produkt a cena je dána úhradou zdravotních pojišťoven. V roce 2012 rostly náklady na dopravu do ČR a snižovala se úhrada od pojišťoven a tím i ziskovost tohoto produktu.

### **Produkty ve fázi úpadku**

V této konečné fázi životnosti produktu je např. tvarovatelná dlaha *Form-it*. Její cena už neodpovídá možnostem trhu a její použití je natolik omezené, že prodej je minimální a další setrvání v portfoliu produktů není možné.

Dalším produktem ve fázi úpadku jsou obinadla *Biflex*- jejichž extrémně vysoká cena neumožňuje prodej na trhu i přes nesporné kvality produktu. Tento výrobek pouze váže peníze v zásobách a časem ztrácí na kvalitě, proto bude letos úplně stažen z nabídky.

Dalším upadajícím výrobkem je *Silistab Achillo*- hlezenní bandáž. Důvodem úpadku je morální zastaralost produktu, konkurence nabízí výrazně modernější design. Tento produkt bude v letošním roce významně inovován a celý koloběh životnosti produktu se bude opakovat od začátku.

#### Silné stránky produktu

- Obaly produktů
- Krátké dodací lhůty
- Kvalita většiny produktů
- Vývoj, inovace a uvádění nových produktů na trh
- Množství produktů ve fázi rostoucího a zralého produktu
- Za stejnou cenu, jako konkurence, má Thuasne často lepší produkt
- Rozložení sortimentu do mnoha lékařských odborností a specializací

#### Slabé stránky produktu

- Nekompletnost sortimentu pro lékařské specializace
- Celosvětová značka je v ČR nevyužita
- Velmi špatně vyslovitelný název firmy
- Služby rozšířeného produktu často jen průměrné

### **3.3.2 Distribuce**

Distribuční strategií Thuasne je intenzivní distribuce. Jejím cílem je dostat produkty společnosti Thuasne na všechna prodejní místa tak, aby každý potenciální zákazník mohl uspokojit svou potřebu. K tomu společnost Thuasne používá přímou i nepřímou distribuční cestu.

#### **3.3.2.1 Nepřímá distribuční cesta**

Většina produktů (v roce 2012 to bylo 94%) je dodávána spotřebiteli nepřímou distribuční cestou. Při nepřímé distribuci společnost Thuasne využívá služeb logistické firmy Geis. Je přitom uplatňována strategie intenzivní distribuce, produkty jsou umístěny v místě potenciálního prodeje a v případě uskutečnění prodeje je dodáván produkt další tak, aby byl dostupný pro co největší počet zákazníků.

Nepřímá distribuční cesta může mít 2 varianty:

- Výrobce-maloobchod-spotřebitel

Zásilka je ze skladu firmy distribuována do maloobchodů, především prodejen zdravotnických pomůcek a lékáren, kde jsou produkty následně prodány nebo vydány spotřebitelům.

- Výrobce-velkoobchod-maloobchod-spotřebitel

Zásilka je ze skladu distribuována do skladu velkoobchodu nebo jiného distributora a poté rozvezena do jednotlivých prodejen či lékáren, odkud si je opět vyzvedávají nebo kupují spotřebitelé.

Na trhu zdravotnických pomůcek existují významní distributoři, kteří svou distribuční sítí pokrývají celé území ČR a jsou schopni významně navýšit prodej produktů Thuasne. Společnost Thuasne se všemi významnými distributory úzce spolupracuje a šetří tak náklady na dopravu, i když to znamená snížení prodejní marže. Spolupráce s těmito distributory je významnou konkurenční výhodou, většina konkurentů spoléhá v distribuci na vlastní síly a s velkoobchodními distributory nespolupracuje.

### **3.3.2.2 Přímá distribuční cesta**

Produkty jsou dodávány ze skladu firmy přímo ke konečnému spotřebiteli. Ve firmě Thuasne bylo v roce 2012 takto distribuováno 6 % zboží. Přepravu a dodávku spotřebiteli zajišťuje vlastní firemní doprava. Přímé distribuční cesty je využíváno jen v omezených případech, zejména pokud je produkt takového charakteru, že vyžaduje náročnější instalaci nebo instruktáž na místě používání. Pokud je v tomto případě vzdálenost delší, než 100 km, je zákazníkovi účtována platba za dopravu. Výhodou je marže, která není rozdělena mezi více distribučních úrovní, nevýhodou jsou vysoké náklady na přepravu.

### **3.3.2.3 Nové možnosti distribuce**

Nové možnosti distribuce produktů Thuasne jsou ze strany vedení firmy vítány a je to jeden z očekávaných výsledků práce týmu obchodních zástupců. Noví distributoři a spotřebitelé jsou aktivně vyhledáváni. Oslovování zdravotnických pracovníků a distributorů koresponduje s aktuálními prioritami firmy v obchodní oblasti.

#### Silné stránky distribuce

- Produkty Thuasne jsou dostupné na všech potenciálních místech prodeje
- Spolupráce s distributory přináší navýšení prodejů
- Aktivní hledání nových možností distribuce

#### Slabé stránky distribuce

- Nutnost dělit se o marži s distributory
- Vysoké náklady na přímou distribuci
- Závislost na externím dodavateli služeb

### 3.3.3 Cena

Cena je jedním z nejdůležitějších marketingových nástrojů. Ve zdravotnictví je však situace od obvyklé tržní ekonomiky odlišná. Zlámal tuto situaci popisuje takto:<sup>19</sup> „Ve vyspělé společnosti nemůže být výlučně tržní mechanismus jediným principem zajišťujícím zdraví společnosti, ani jediným mechanismem zajišťujícím rozložení zdravotnických služeb, lékařské a zdravotnické péče, či jediným mechanismem zajišťujícím finanční toky uvnitř tohoto systému.“ Z této situace plyne systém tvorby cen ve zdravotnictví, rozeznáváme dva typy cen- regulované a tržní. To platí jak o poskytování zdravotnické péče, tak o produktech v rámci této péče užívaných.

#### 3.3.3.1 Regulované ceny

Společnost Thuasne velkou část svých produktů prodává v rámci zdravotnického systému ČR za regulované ceny. Tyto ceny řídí Ministerstvo zdravotnictví podle § 2a odst. 1 zákona č. 265/1991 Sb., o působnosti orgánů České republiky v oblasti cen, na jehož základě vydává *Cenový předpis 3/2012/FAR o regulaci cen zdravotnických prostředků*.

V praxi jsou tyto ceny stanoveny regulátorem trhu, jímž jsou zdravotní pojišťovny, přičemž producenti a prodejci zdravotnických pomůcek nemají žádnou cenotvornou pravomoc. Dodavatel produktu na trh předloží kalkulaci nákladů a výslednou cenu produktu při vstupu na trh. K této ceně je připočtena celková obchodní přírážka, které může být dosaženo při prodeji pomůcek s regulovanou cenou. Tato přírážka je ve výši 25% ceny pomůcky na vstupu na trh bez DPH. O těchto 25% se podělí všechny články distribuční cesty. Regulátor trhu tuto cenu po zvážení přijme nebo upraví, horní hranice ceny je však vždy pro každou kategorii produktů dána předem. V praxi jsou ceny všech produktů od všech výrobců a distributorů v jednotlivých kategoriích totožné, nebo velmi podobné a kopírují horní hranici úhrady pojišťovnou.

---

<sup>19</sup> ZLÁMAL, J., *Marketing ve zdravotnictví*, s. 7



Například cena fixační ortézy zápěstí od všech výrobců na trhu je 350 Kč.<sup>20</sup> Cena tak v případě regulovaných produktů přestává být marketingovým nástrojem. Produkty a jejich ceny jsou pravidelně aktualizovány v *Úhradovém katalogu Všeobecné zdravotní pojišťovny*.

### **Příklad výpočtu ceny:**

Cena pomůcky na vstupu na trh je 695,66 Kč

Přirážka 25% je tedy 173,91 Kč

O tuto přirážku se musí dělit všechny články distribuční cesty, tedy firma Thuasne, distributor i maloobchod.

Cena pomůcky je 869,57 Kč.

Dále je připočtena 15% DPH, to je 130,43 Kč.

Konečná cena pomůcky je 1000 Kč.

Horní hranice úhrady pojišťovnou je také 1000 Kč.

Drtivá většina ortéz a bandáží, pomůcek následné péče a kompresních pomůcek je v režimu regulovaných cen. Spotřebiteli je lékařem předepsán poukaz na zdravotnickou pomůcku a spotřebitel, v tomto případě pacient, si ji může vyzvednout v kterékoliv výdejně zdravotnických potřeb, nebo v lékárně. Pokud pacient nesplňuje podmínky pro uhrazení pomůcky pojišťovnou, je možné si pomůcku zakoupit, avšak už bez úhrady zdravotní pojišťovnou.

V rámci regulovaných cen zdravotnických pomůcek Thuasne nabízí dva druhy produktů- plně hrazené pojišťovnou a produkty se spoluúčastí pacienta- spotřebitele.

- Produkty plně hrazené pojišťovnou- jejich cenu zcela uhradí zdravotní pojišťovna. Pravidla a podmínky pro tyto úhrady zdravotní pojišťovna čtvrtletně aktualizuje.

Příklad plně hrazeného produktu:

Ortéza zápěstí Ligaflex Manu (příloha č. 4, str. 61)

Úhrada zdravotní pojišťovny: 350 Kč

Spoluúčast pacienta: 0 Kč

---

<sup>20</sup> Zdroj: *Úhradový katalog VZP*, dostupný na <http://www.vzp.cz/poskytovatele/ciselniky>

- Produkty se spoluúčastí pacienta- jejich cenu uhradí zdravotní pojišťovna jen z části, zbytek musí uhradit pacient- spotřebitel.

Příklad produktu se spoluúčastí pacienta:

Kolenní ortéza Genu Pro Comfort (příloha č. 5, str. 62)

Úhrada zdravotní pojišťovny: 600 Kč

Spoluúčast pacienta: 401 Kč

### 3.3.3.2 Tržní ceny

Produkty, které nejsou regulovány, mají běžné tržní ceny, stejně jako jiné zboží v tržní ekonomice. V portfoliu Thuasne jde o sportovní ortézy, bandáže a prádlo, diagnostické pomůcky a relaxační pomůcky a křesla. Výše ceny je stanovována nákladově, k transferovým cenám je připočítána obchodní přírážka tak, aby byly pokryty variabilní i fixní náklady a byl tvořen přiměřený zisk. Při konečném stanovení ceny se zohledňují i ceny přímých konkurenčních produktů tak, aby cena produktu Thuasne byla konkurenceschopná.

Silné stránky cen Thuasne

- Konkurenceschopné ceny neregulovaných produktů
- Při stejných cenách s konkurencí u produktů s regulovanou cenou roste význam ostatních součástí marketingového mixu Thuasne

Slabé stránky cen Thuasne

- Thuasne není tvůrcem ceny u velké části produkce
- O marži u regulovaných cen je nutné se dělit s ostatními články distribuční cesty
- Cena není marketingovým nástrojem u velké části produktů Thuasne

### 3.3.4 Komunikace

Komunikační mix společnosti je pestrý a využívá mnoho nástrojů k propagaci svých produktů. Význam komunikace jako marketingového nástroje ve zdravotnictví je ještě větší, než v jiných odvětvích ekonomiky z důvodů výše popsané cenové regulace.

Obvykle je využívána strategie „Pull“, komunikace je zaměřena směrem ke spotřebitelům, pacientům a lékařům, ti potom svým zájmem vytahují produkty ze zásob distributorů, kteří následně objednávají zboží.

#### **3.3.4.1 Reklama**

Vzhledem k povaze produktu a finanční náročnosti nelze provádět reklamní aktivity v mediích pro širokou veřejnost. Thuasne se proto zaměřuje na media pro odbornou veřejnost a prezentaci firmy si platí v některých odborných nebo firemních časopisech tak, aby byly podporovány aktuální priority. Příkladem je časopis *Martek medical magazin*, určený pro pracovníky a zákazníky distributora produktů Thuasne.

Další formou reklamy je logo společnosti a kontaktní informace na firemních vozidlech. Obchodní zástupci ročně najedou desítky tisíc kilometrů a tuto formu reklamy tak vidí velké množství řidičů.

#### **3.3.4.2 Podpora prodeje**

Cílem podpory prodeje je zvýšení prodeje produktů prostřednictvím různých nástrojů. Prodej zdravotnických pomůcek je obtížné přímo podporovat ve zdravotnických zařízeních. Naopak k podpoře prodej jsou vhodná ta místa, kde k prodeji skutečně dochází, a to jsou v případě společnosti Thuasne distributoři nebo prodejny zdravotnických potřeb. Tato místa jsou navštěvována obchodními zástupci a jejich aktivity směřují k podpoře prodeje. Používají k tomu různé nástroje:

- Katalogy
  - dva druhy velkých katalogů- pro následnou péči a pro léčebné pomůcky
  - několik menších katalogů pro jednotlivé skupiny produktů, např. Sport
  - každoročně aktualizované
  - na křídovém papíře
- Informační letáky
  - Propagující konkrétní produkt nebo skupinu produktů
  - Informující o konkrétní prodejní akci

- Vhodné pro čekárny ordinací
- Slevové akce
  - Možné jen v případě produktů s neregulovanou cenou
  - Předvánoční nabídky pro prodejny
  - Bonusové a množstevní slevy pro distributory
- Totemy a jiný POS materiál
  - Propagace v prodejnách
- Plakáty
  - Plakáty představující významnou část portfolia produktů
  - Vhodné do čekáren a vestibulů
- Speciální vystavení produktů
  - Jednotný design a barva krabiček vytváří zřetelný blok produktů Thuasne
  - Umístění produktů na vhodná místa v prodejně, blíže zákazníkovi
- Vzorky produktů k předvedení
  - Každý nový produkt je obchodním zástupcem předveden lékařům i obchodníkům
- Ceníky
  - Kompletní informace o cenách, úhradách a doplatech
  - Přiloženy informace o nových produktech
- Internet
  - Firma provozuje webové stránky [www.thuasne.cz](http://www.thuasne.cz)
  - Je na nich stručný přehled produktů a kontakty, případně aktuality
- Prezentace na kongresech a seminářích
  - Účast v souladu s obchodními prioritami
  - Předvedení produktů vztahujících se k tématu nebo odbornosti akce
  - Prezentace na stánku v blízkosti přednáškového sálu
  - Množství propagačních materiálů

Všechny používané nástroje podpory prodeje jsou pravidelně aktualizovány a obnovovány. Všechny světové pobočky skupiny Thuasne používají jednotné logo, barvy a design všech propagačních materiálů. V příloze č. 6, str. 63, jsou uvedeny příklady nástrojů podpory prodeje.

### 3.3.4.3 Osobní prodej

Osobní prodej je důležitou součástí komunikace. Obchodní zástupci navštěvují místa prodeje, obchodníky, distributory a v případě potřeby i spotřebitele. Cílem je nejen prodej produktů, ale i tvorba a udržování vztahu se zákazníky, případně řešení vzniklých problémů. Každou obchodní schůzku si obchodní zástupce musí připravit a domluvit. Schůzka má své téma dané momentálními obchodními prioritami a ideálním výstupem z takové schůzky je objednávka produktů.

Formou osobního prodeje je i účast na prodejních konferencích distributorů, kde bývá pravidelně umožněno prezentovat firmu a produkty přímo v sále posluchačům z řad obchodníků formou přednášky, takže bývá osloveno široké publikum s konkrétní prodejní nabídkou. Ta může být realizována přímo v místě konání prodejní konference, nebo později v místě podnikání konkrétního obchodníka.

### 3.3.4.4 Vztahy s veřejností

Vztah s veřejností (Public relations- PR) je součástí komunikačního mixu. Jsou používány různé nástroje na budování dobrého image firmy. Neexistuje jednotná firemní koncepce využívání PR, společnost Thuasne spíše využívá jednotlivých příležitostí. Například u příležitosti otevření nové části výrobního závodu v Předklášteří vyšla tisková zpráva v několika celostátních novinách.

Dalším nástrojem PR jsou drobné prezentační předměty, jako kancelářské potřeby, diáře nebo vizitky zanechávané zákazníkům pro jejich potřebu. Logo firmy tak mají často umístěné přímo na svém pracovním stole.

Dalším prostředkem PR je sponzoring. Firma bývá pravidelně oslovována se žádostí o sponzorování různých akcí. Ne všem může být vyhověno, avšak v některých případech je po pečlivém zvážení sponzorská podpora poskytnuta.

Ke komunikaci s veřejností jsou využívány i internetové stránky firmy. Vedle prodejních informací tam lze nalézt i aktuality ze života firmy, rady zákazníkům, seznam prodejen, atd.

Dalším nástrojem komunikace s veřejností jsou dotazníky, které firma používá pro zjištění spotřebitelských či lékařských preferencí a zkušeností. Dotazníky bývají

distribuovány členy obchodního týmu a obvykle se týkají konkrétního produktu nebo skupiny produktů. Na základě vyhodnocení těchto dotazníků bývá tvořena obchodní strategie pro tyto produkty.

#### Silné stránky komunikace

- Jednotná grafická úprava všech materiálů a jejich pravidelná aktualizace
- Množství a kvalita propagačních materiálů
- Silná účast na odborných kongresech
- Účinná a silná podpora prodeje
- Zpětná vazba od spotřebitelů

#### Slabé stránky komunikace

- Velmi slabá internetová prezentace firmy
- Mimo odbornou veřejnost prakticky nikdo značku Thuasne nezná

### 3.4 Souhrnná SWOT analýza marketingového mixu

V předchozích kapitolách jsem popsal silné a slabé stránky marketingového mixu podniku a příležitosti a hrozby v bezprostředním okolí podniku. Také jsem popsal makroprostředí podniku. Nejvýznamnější body této analýzy jsou uvedeny v přehledné matici SWOT.

Silné stránky	Slabé stránky
Financování vlastními zdroji Zázemí mezinárodní společnosti Kvalitní produkt Vývoj, inovace a nové produkty Rozsáhlá distribuce Konkurenceschopné ceny Podpora prodeje Osobní prodej Spolupráce s distributory Dlouhodobé vztahy se zákazníky Silný prodejní tým	Thuasne často není tvůrcem ceny Cena často není marketingovým nástrojem Nízká marže u regulovaných cen Závislost na nestabilním systému financování zdravotnictví Internetová prezentace firmy Není firemní ani jiný e-shop Neznámá značka Vysoké náklady na distribuci Nekompletní sortiment ortéz
Příležitosti	Hrozby
Místní výrobci neinvestují do vývoje Demografický vývoj- stárnutí obyvatel Tlak na úspory ve zdravotnictví Široké spektrum potenciálních zákazníků Aktivní životní styl Nízká kvalita produktů ve sportovních maloobchodech	Rostoucí ceny vstupů Tlak na úspory ve zdravotnictví Nekoncepční zásahy politiků do ekonomiky Pohled veřejnosti na podnikání ve zdravotnictví Konkurenční výrobci začnou skutečně používat marketing

### 3.5 Návrh změn v marketingovém mixu

Z matice SWOT vyplývají slabé stránky společnosti Thuasne, které je třeba eliminovat, dále odhaluje příležitosti, které je vhodné využít a hrozby, na které je nutné se připravit. To vše může společnost Thuasne udělat jen díky svým stávajícím silným stránkám a jejich dalšímu rozvoji.

### 3.5.1 Odstranění slabých stránek

slabá stránka	Změny v marketingovém mixu
Thuasne často není tvůrcem ceny, cena často není marketingovým nástrojem, nízká marže u regulovaných cen	S tímto stavem se nedá udělat nic, vyplývá z politického a ekonomického uspořádání českého zdravotnictví. Slabou stránku lze zlepšit zaměřením i na jiné oblasti, než je regulované zdravotnictví.
Internetová prezentace firmy, není firemní ani jiný e-shop	Nové webové stránky firmy včetně aplikace e-shop. Podporovat stránky a e-shopy distributorů.
Neznámá značka	Zvýšit aktivitu prodejního týmu na místech, kde je možno komunikovat s veřejností- čekárny ordinací, zdravotnické a sportovní prodejny, sociální služby. Umisťovat tam propagační materiály, letáky, plakáty, dotazníky, propagační video do čekáren.
Vysoké náklady na distribuci	Zefektivnit činnost prodejního týmu. Naplnit využít kapacitu vlastní dopravy.
Nekompletní sortiment ortéz	Naplnit využít možností sortimentu mateřské společnosti. Více se věnovat dosud opomíjené možnosti nabízet levnou řadu produktů. Využívat inovací a nových výrobků. Zvážit možnost distribuování produktů jiných společností.



### 3.5.2 Využití příležitostí

Příležitost	Změny v marketingovém mixu
Místní výrobci neinvestují do vývoje	Komunikovat se spotřebiteli, povzbudit poptávku po technologicky vyspělých produktech, které konkurence nenabízí. Používat vzorky, katalogy, prezentace produktů, osobní prodej, reklamu.
Demografický vývoj- stárnutí obyvatel	Vytvořit strategii a zaměřit obchodní aktivity na sociální sféru.
Tlak na úspory ve zdravotnictví	Nabídnout levnou řadu produktů. Zaměřit se i na jiné oblasti, než je regulované zdravotnictví.
Aktivní životní styl Nízká kvalita produktů ve sportovních maloobchodech	Více se zaměřit na sportovní produkty. Vytvořit a aplikovat strategii průniku do sportovních maloobchodních řetězců.

### 3.5.3 Eliminace hrozeb

Hrozba	Změny v marketingovém mixu
Rostoucí ceny vstupů	Aktivně hledat možnosti, jak ušetřit náklady a zefektivnit chod firmy. Vynakládat peníze jen na aktivity nesoucí konkrétní výsledek.
Tlak na úspory ve zdravotnictví	Nabídnout levnou řadu produktů. Zaměřit se i na jiné oblasti, než je regulované zdravotnictví.
Nekoncepční zásahy politiků do ekonomiky	Na eliminaci této hrozby neexistuje vhodný marketingový nástroj. Lze řešit pouze důsledným uplatňováním demokratických pravidel v politice.

<p>Pohled veřejnosti na podnikání ve zdravotnictví</p>	<p>Přesvědčení veřejnosti, že zdravotnictví je „zadarmo“ má ještě dlouhý život před sebou. Je to další důvod, proč výrazně vstoupit i na jiný, než regulovaný zdravotnický trh.</p>
<p>Konkurenční výrobci začnou skutečně používat marketing</p>	<p>Věnovat se vlastním marketingovým aktivitám odpovědně.  Využívat všechny možnosti mateřské společnosti.  Být stále o krok před konkurencí.</p>

# ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce byl marketing ve firmě Thuasne CR. Cílem bylo analyzovat prostředí, v němž se firma pohybuje a stav marketingového mixu ve společnosti a na základě této analýzy navrhnout změny v marketingovém mixu. Tento cíl byl splněn, bylo analyzováno makro i mikroprostředí firmy a zjištěny příležitosti a hrozby plynoucí z tohoto prostředí. Byly analyzovány všechny složky marketingového mixu společnosti, popsány jeho silné a slabé stránky. Byla vytvořena souhrnná SWOT analýza marketingového mixu společnosti. Z této souhrnné analýzy plynou navrhovaná opatření na změny v marketingovém mixu tak, aby společnost Thuasne byla na trhu i nadále úspěšná. Jsou navržena opatření na odstranění slabých stránek podniku, využití příležitostí a eliminaci hrozeb. To vše pomocí využití a rozvoje silných stránek společnosti. Navrhované změny v marketingovém mixu mohou podniku pomoci překlenout období plné dramatických změn v českém zdravotnictví a s tím spojenou nestabilitu a nejistotu. Aby se tak v praxi stalo, lze na těchto změnách pracovat jednotlivě, nebo může být vytvořen zcela nový marketingový plán podniku, do něhož budou zahrnuty předkládané změny. Žádný marketingový plán, byť sebelepší, nelze aplikovat stále dokola a beze změn. Vždy je nutné brát v úvahu změny v dlouhodobé strategii a cílech podniku a také změny v okolí podniku. Společnost Thuasne vždy dokázala reagovat na změny a i do budoucna lze předpokládat, že pomocí kvalitního marketingového mixu bude úspěšnou společností.

# ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Fabík Jiří
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Marketing ve společnosti Thuasne CR
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Marketing at Thuasne CR
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D.
<b>Počet stran:</b>	63
<b>Počet příloh:</b>	6
<b>Rok obhajoby:</b>	2013
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	Marketing, marketingový mix, zákazník, konkurence, zdravotnictví, SWOT analýza, produkt, trh, komunikace
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	Marketing, marketing mix, customer, competition, healthcare, SWOT analysis, product, market, communication

Cílem bakalářské práce „Marketing společnosti Thuasne CR“ je analyzovat stav a úroveň marketingových aktivit společnosti Thuasne a doporučit opatření pro zlepšení. První část práce je zaměřena na teoretické poznatky z literatury. Praktická část je zaměřena na společnost Thuasne CR, její postavení na trhu, SWOT analýzu současného marketingového mixu. V závěru práce jsou návrhy několika vylepšení marketingových aktivit, které přispějí k dalšímu rozvoji společnosti a zlepšení jejího postavení na trhu v budoucnu.

The aim of the bachelor thesis „Marketing of the Thuasne CR company“, is to analyze the status and level of marketing activities of this company and subsequent recommendations for improvement. First part of the thesis focuses the theoretical knowledge from literature. Practical part of the thesis is dedicated to the company Thuasne CR, its market position, SWOT analysis of the current marketing mix. Finally, there are several proposals for improvement of marketing activities, that contribute to the further development and improvement of its market position in the future.

## LITERATURA A PRAMENY

CLOW, Kenneth, E. a BAACK, D., *Reklama, propagace a marketingová komunikace: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, 1. vydání, Brno: Computer press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9

FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T., *Marketing: základy a principy*, 2. vydání, Brno: Computer press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6

KOTLER, P. a ARMSTRONG, G., *Marketing*, 2. vydání, Praha: Grada publishing, 2006. 856 s. ISBN 80-247-0513-3

KOTLER P., *Marketing podle Kotlera- Jak ovládnout nové trhy*, 1. vydání- 2. dotisk, Praha: Management press, 2002. 258 s. ISBN 80-726-1010-4

KOTLER, P., *Moderní marketing*, 4. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

KUMAR, N., *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80247-2439-3

Všeobecná zdravotní pojišťovna, *Úhradový katalog VZP* [on-line], aktualizováno v lednu 2013, [2013-02-15] dostupné na: <http://www.vzp.cz/poskytovatele/ciselniky>

[www.thuasne.sk](http://www.thuasne.sk) [on-line], [2013-02-15], dostupné na: <http://www.thuasne.sk/thuasne/front/site/slovakia/pid/1107>

Zákon 265/1991 Sb. o působnosti orgánů ČR v oblasti cen [on-line], [2013-02-15] dostupné na: <http://www.sbcr.cz/cgi-bin/khm.cgi?typ=1&page=khc:SB91265A>

Zákon 251/2012 Sb. o vydání cenového předpisu 3/2012/FAR o regulaci cen zdravotnických prostředků [on-line], [2013-02-15] dostupné na: [http://www.sbcz.cz/cgi-bin/khm.cgi?typ=1&page=khq:SB2012/251B2A01\\_000.HTM&soubor=CEN\\*%20ZDRAVOTNICK\\*%20PROST%D8EDK\\*%20&platne=4&druh=0&oblast=6&index=1](http://www.sbcz.cz/cgi-bin/khm.cgi?typ=1&page=khq:SB2012/251B2A01_000.HTM&soubor=CEN*%20ZDRAVOTNICK*%20PROST%D8EDK*%20&platne=4&druh=0&oblast=6&index=1)

ZLÁMAL, J., *Marketing ve zdravotnictví*, NCO NZO, 1. vydání, Brno: NCO NZO, 2006. 150 s. ISBN 80-7013-441-0

V bakalářské práci jsou použity fotografie produktů a propagačních materiálů společnosti Thuasne z archivu autora.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1- Vrstvy produktu .....	str. 10
Obr. 2- Strategie „Push“ .....	str. 15
Obr. 3- Strategie „Pull“ .....	str. 15
Obr. 4- Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti .....	str. 16
Obr. 5- Makroprostředí podniku .....	str. 17

# SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1- Logo společnosti Thuasne.....	str. 58
Příl. 2- Příklady obalů výrobku Thuasne.....	str. 59
Příl. 3- Porovnání starého a nového obalu stejného produktu.....	str. 60
Příl. 4- Příklad produktu plně hrazeného zdravotní pojišťovnou.....	str. 61
Příl. 5- Příklad produktu se spoluúčastí pacienta.....	str. 62
Příl. 6- Materiály pro podporu prodeje.....	str. 63



## PŘÍLOHY

## Příloha 1- Logo společnosti Thuasne



*Logo společnosti Thuasne,*

Zdroj: <http://www.thuasne.sk/>

## Příloha 2- Příklady obalů výrobků Thuasne



*Různé druhy obalů produktů Thuasne*

Zdroj: archiv autora

### Příloha 3- Porovnání starého a nového obalu stejného produktu



*Dynabelt v novém (vlevo) a starém obalu*

Zdroj: archiv autora

**Příloha 4- Příklad produktu plně hrazeného zdravotní pojišťovnou**



*Ligaflex Manu*

Zdroj: <http://www.thuasne.sk/>

## **Příloha 5- Příklad produktu se spoluúčastí pacienta**



*Genu Pro Comfort*

Zdroj: <http://www.thuasne.sk/>

## Příloha 6- Materiály pro podporu prodeje



*Plakát s produkty a informacemi*

Zdroj: archiv autora



*Katalogy s produkty*

Zdroj: archiv autora

