

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014 – 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Radka Hrušková

**Produktová politika a strategie dodavatele zdravotnických
prostředků při uvedení nového výrobku na trh**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Dr.Jindřich Nový, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2014 - 2016

DIPLOMA THESIS

Radka Hrušková

**Product policy and strategy of the supplier of medical devices
in the new product on the market**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Dr.Jindřich Nový, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 24.2.2016

Radka Hrušková

Poděkování

Ráda bych poděkovala Dr.Jindřichu Novému, Ph.D. za odborné vedení při zpracování této práce.

Anotace

Předmětem diplomové práce je popis systému uvedení nového výrobku na trh, v tomto případě jde o zdravotnický prostředek pro použití na operačních sálech. Práce se zaměřuje na možné problémy, které uvedení nového výrobku na trh mohou postihnout. V teoretickometodologické části jsou vysvětleny marketinkové pojmy, jednotlivé prvky systému, které se uplatňují při procesu realizace projektu včetně konkurenčního boje. Práce podrobně popisuje strategické úvahy spojené s tímto procesem, přípravy před výrobou až po uvedení nového výrobku na trh a zajištění servisu. Strategické úvahy jsou konfrontovány s požadavky na financování výrobku, stanovení optimální doby pro vstup na trh, volbou marketingové strategie s cílem udržet si stávající a získat nové zákazníky. Praktická část se potom věnuje uplatnění teoretických znalostí v praxi při uvádění nového výrobku, operačního svítidla na trh včetně podrobné specifikace technických parametrů. Pozornost věnuje také požadavkům na odbornou připravenost personálu, který bude ve zdravotnických zařízeních tento výrobek používat.

Klíčové pojmy

Analýza, cena, cenová politika, financování, konkurence, lidské zdroje, management, marketing, nový výrobek, operační svítidlo, strategie, technologie, trh, vývoj, výrobek, zákazník, zdravotnictví.

Annotation

The subject of this thesis is the description of a new product on the market, in this case, a medical device for use in operating rooms. The work focuses on the problems that put a new product on the market can affect. The theoretic part explains their marketing concepts, elements of the system that are involved in the project implementation process, including competition. Work describes in detail the strategic considerations associated with this process, including preparation prior to production testing of the first samples until after the new product and service assurance. Strategic considerations are confronted with the financing requirements of the product, determine the optimal time to enter the market, choosing marketing strategies in order to retain existing and attract new customers. The practical part is then devoted to the application of theoretical knowledge in practice when introducing a new product, the operating light on the market including detailed specifications technical parameters. He draws attention to the requirements of the professional preparation of personnel who will be in health care facilities use this product.

Key words

Analysis, price, pricing, financing, competition, human resources, management, marketing, new product, operating light, strategy, technology, market development, product, consumer, healthcare.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKOMETODOLOGICKÁČÁST.....	11
1 STRATEG. ROZVAHA PŘI ZAVÁDĚNÍ N.VÝROBKU NA TRH	11
1.1 Teorie produktu a strategie.....	11
1.2 Strategie vývoje nových výrobků.....	14
1.2.1Zdroje nápadů.....	15
1.2.2Způsoby,jak dostat nápad na nový produkt.....	15
1.2.3Třídění nápadů.....	16
1.2.4Faktory ovlivňující neúspěch.....	17
1.3 Financování vývoje nového výrobku	19
1.3.1Tvorba cenové politiky.....	19
1.3.2Význam a podstata ceny.....	20
1.3.3Target casting.....	22
1.3.4Cíl při stanovení ceny.....	23
1.3.5Změna ceny.....	24
2 ANALÝZA OKOLÍ.....	26
2.1Rozvoj trhu.....	27
2.2Volba vhodné strategie pro distribuci.....	27
2.3Komeracionalizace.....	28
2.4Správné načasování.....	29
2.5Cílové trhy.....	29
2.6Trhy vlád a institucí.....	30
3VOLBA VHODNÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	32
3.1Strategie v oblasti marketingové komunikace.....	33
3.2Začlenění marketingové činnosti.....	33
3.3Marketingový komunikační mix.....	34
3.3.1Push strategie.....	37
3.3.2Pull strategie.....	38
3.4Konkurenceschopnost firmy.....	39
3.4.1Analýza konkurentů.....	42

3.5JIT technologie.....	46
3.6Podniková logistika.....	49
3.7Využívání dotací fondů EU.....	51
4 SHRNU TÍ TEORETICKOMETODOLOGICKÉ ČÁSTI.....	53
PRAKTICKÁ ČÁST.....	54
5 CHARAKTERISTIKA POPISOVANÉ SPOLEČNOSTI.....	54
5.1Portfolio společnosti - operační svítidla.....	55
5.2Analýza konkurence – konkurenční OP svítidla.....	57
5.3Operační svítidlo se zabudovanou kamerou – specifikace nového produktu.....	60
5.4Distribuce, obal a propagace.....	65
5.5Školení pracovníků.....	66
5.5.1Rozvoj vlastních zaměstnanců, lidské zdroje.....	68
6 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....	69
6.1Nákladová analýza.....	71
ZÁVĚR.....	72

ÚVOD

Důvodem vybraného tématu diplomové práce je skutečnost, že autorka již více než 12 let pracuje v oboru zdravotnictví a to v pozici dodavatele zdravotnických přístrojů a prostředků. Během této doby se setkala s velkým počtem situací, které musela řešit, má mnoho zkušeností, ať kladných či záporných, jež jí poskytly prostor k úvahám.

Zdravotnictví v současné době představuje poměrně podinvestovaný sektor. V rámci snahy udržení vysokého standardu zdravotní péče všem pacientům stojí před většinou zdravotnických zařízení problém efektivního investování. Zdravotnická zařízení mají omezené prostředky na nákup nové zdravotnické techniky i přes to, že mají možnost využít částečné nebo i celkové financování prostřednictvím Evropského fondu pro regionální rozvoj, fondů Evropské unie. Ve své praxi se tak často setkává s tím, že poměr kvality a ceny není vždy optimální. Pokusí se zde nastínit problémy, se kterými se jako dodavatel zdravotnické techniky do veřejného a soukromého sektoru setkává a které uvedení nového výrobku na trh mohou potkat.

O úspěchu nebo neúspěchu v podnikání mnoha firem rozhoduje nejen cena produktu, servis nebo služby, ale také samozřejmě komunikace a dobré vztahy. Myšleno je komunikace mezi všemi partnery, mezi nimiž dochází ke kontaktu při každém obchodním případě, včetně zaměstnanců firem. Největší prioritu ovšem zastávají klienti. Je na místě uvědomit si, jak významnou roli zákazníci hrají. V současnosti jsou totiž velmi časově vytížení, přepracovaní a z důvodu nedostatku zdravotnického personálu také nedostupní. Vyžadují proto služby, které je časově co nejméně zatěžují.

Zákazníci jsou obklopeni ohromným množstvím informací o produktech, jejich technických parametrech, kvalitě a možnosti distribuce. Někdy požadují určité nadstandardní služby, inovace i za cenu vyšší ceny. Tady je důležité včas rozpoznat signály a rychle zareagovat. V dnešním světě je samozřejmé, že se mnohé firmy snaží udržet si stávající zákazníky rozšířením řad svých produktů, dlouhodobým bezplatným pozáručním servisem a službami, jež se musí stále přizpůsobovat přáním zákazníka. V případě zdravotnických zařízení jde například o službu hot-line linka 24 hodin, kde je možnost nahlásit poruchu zdravotnického prostředku v jakoukoli denní i noční dobu bezodkladně, tak aby v co nejkratším čase byl vadný výrobek nahrazen nebo opraven.

Pro nemocnice, ambulance a jiná zdravotnická zařízení, která pracují s životně důležitými přístroji, je tato služba velmi užitečná.

Obor zdravotnictví je dynamickým a rychle se rozvíjejícím oborem také v oblasti výzkumu. Na trh tak přicházejí stále dokonalejší přístroje, které procházejí neustálou inovací. Prozíravá obchodní společnost a výrobce se musí podílet na vývoji nových výrobků, jelikož pro ni mimo jiné představují úspěšnou budoucnost. Zákazníci chtějí stále dokonalejší, nové produkty, se kterými se setkávají například na zahraničních nebo tuzemských výstavách a konferencích. Pro obchodníky je toto velkou výzvou v konkurenčním boji. Každým rokem tak přicházejí na trh nové produkty, které jsou rozšířením nebo modifikací stávajících výrobních řad.

Management obchodních společností, pokud chce úspěšně realizovat změny, by měl dokonale znát moderní marketingové technologie. Marketing musí cíleně ovlivňovat nejen chod společnosti, ale také předkládat klientele vysoké spotřebitelské hodnoty.

Vytvořit opravdu dobré náměty na nové produkty vyžaduje inspiraci, štěstí, píli, skvělé pracovní postupy a strategický propracovaný plán. Vytvoření organizačního prostředí, které zefektivní řízení vývoje je tak podmínkou. Volba vhodných strategických metod přispívá k úspěšnému cíli každého podnikatelského projektu.

Ve své diplomové práci se autorka věnuje oblasti uvádění nového výrobku na trh.

K hlavním cílům práce patří:

- popis strategických metod, které je možné uplatnit při vstupu na trh;
- získané teoretické poznatky poté aplikovat v praxi;
- specifikace jednotlivých kroků, které je nutné splnit při realizaci vývojového úkolu;
- zhodnocení kladných a záporných přínosů projektu.

Vzhledem k tomu, že autorka ve své diplomové práci použila skutečné materiály obchodní společnosti a nechce ohrozit její postavení na trhu, nebude uvádět její pravé jméno.

TEORETICKOMETODOLOGICKÁ ČÁST

V této části práce se autorka bude opírat o teoretické poznatky v oblasti strategických metod při uvádění nového výrobku na trh. Tyto informace se pak pokusí aplikovat v praktické části.

1 STRATEGICKÁ ROZVAHA PŘI ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO VÝROBKU NA TRH

1.1 Teorie produktu a strategie

Produkt je cokoli, co lze na **trhu** nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit přání nebo potřebu. Je to statek vyráběný s objektivními a subjektivními vlastnostmi pro zákazníka. Produkt/výrobek můžeme definovat jako vše, co můžeme nabídnout ke koupi, k použití a spotřebě – co uspokojuje PPO (potřeby, požadavky, očekávání) potenciálních a stávajících zákazníků.

Na trhu procházejí produkty čtyřmi fázemi, které poskytují jedinečné příležitosti, ale i hrozby dosažení ziskovosti. Konkurenční klima je v každé fázi životního cyklu produktu jiné. Proto je velice důležité, měnit během jednotlivých fází marketingové strategie podniku.

Každý produkt prochází čtyřmi fázemi životního cyklu

- **Zavádění** (Introduction) – uvedení výrobku na trh, propagační náklady jsou vysoké, je nutné upozornit na výrobek a následně zákazníky přesvědčit.
- **Růst** (Growth) – výrobek či služba získávají pozici na trhu, první uživatelé jsou spokojeni, výrobek kupují i další zákazníci. Je dobré přemýšlet, jak snížit náklady na dodání nového výrobku.
- **Zralost** (Maturity) – trh se pomalu nasycuje, zvyšuje se rozpočet na výzkum a vývoj s cílem zdokonalit výrobek, zůstávají pouze dobře zavedení konkurenti. Pro tuto fázi je také charakteristická snaha o udržení zákazníků.

- **Úpadek (Decline)** – postupné stažení výrobku z trhu a jeho náhrada novým výrobkem. Pokles prodeje je buď rychlý nebo pomalý z důvodu technologického pokroku, přesunu zákaznických zájmů, zvýšení domácí či zahraniční konkurence. Firma se snaží revidovat marketingové strategie: uvažuje, co s výrobky. Je třeba nejprve identifikovat slabé výrobky a poté uplatnit jednu z možných strategií.

Strategie

Co je to strategie? Za strategii můžeme označit program či plán, jehož výsledkem bude ekonomická výkonnost a zároveň je to protilátka vůči konkurenci.

Pět kritérií dobré strategie podle Michaela Portera:

<p><i>1. JEDINEČNÁ HODNOTOVÁ NABÍDKA</i></p> <p><i>Nabízíte jedinečnou hodnotu vybranému souboru zákazníků za správnou relativní cenu?</i></p>
<p><i>2. NA MÍRU PŘÍZPŮSOBENÝ HODNOTOVÝ ŘETĚZEC</i></p> <p><i>Liší se soubor činností, jimiž se předává vaše hodnotová nabídka, od činností, které vykonávají vaši soupeři?</i></p>
<p><i>3. VYLUČOVACÍ ROZHODNUTÍ ODLIŠNÁ OD VYLUČOVACÍCH ROZHODNUTÍ VAŠICH SOUPEŘŮ</i></p> <p><i>Máte jasno v tom, co nebudete dělat, abyste mohli poskytovat svou hodnotu tím nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem?</i></p>
<p><i>4. STRATEGICKÝ SOULAD V CELÉM HODNOTOVÉM ŘETĚZCI</i></p> <p><i>Je hodnota vašich činností zvyšována dalšími činnostmi, které vykonáváte?</i></p>
<p><i>5. ČASOVÁ KONTINUNITA</i></p> <p><i>Je jádro vaší strategie dostatečně stabilní, aby vaše organizace mohla dosahovat dobrých výsledků v tom, co dělá, upevňovat jedinečnost hodnotového řetězce, vylučovacích rozhodnutí a strategického souladu?</i>¹</p>

¹MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1.vyd.Praha:Management Press, 2012, s.160.ISBN 978-80-7261-251-2.

Dobrá strategie vytváří konkurenční výhodu, ta zajistí vytvoření hodnoty pro zákazníka a také pro obchodní společnost. Strategické postavení na trhu, které zaujmeme, nám zaručí větší zisk. Je to způsob, díky němuž je podáván lepší výkon na základě odlišení od konkurence.

Pokud chce být obchodní společnost úspěšná, musí se snažit přicházet ustavičně na trh s novými produkty, ty jsou předpokladem k tomu, aby společnost měla i v budoucnu stále postavení na trhu. Na konkurenčních trzích nejsilnější a nejlepší společnosti dlouhodobě podporují růst a udržují velké zisky tím, že úspěšně vyvíjí nové produkty a služby. Nové výrobky a služby musí společnosti vyvíjet rychle kvůli rychlým změnám spotřebitelského vkusu, technologií a konkurence. Mimo to mají produkty omezenou životnost, kterou určuje celkové tempo inovací na produktovém trhu a zručnost, s níž dokážou marketingoví manažeři pracovat. Pouhé zavádění nových výrobků tedy nestačí. Firma také musí vědět, jak svůj výrobek řídit v průběhu jeho životního cyklu. Tedy od vzniku, přes růst a zralost až po zánik, kdy nastupují novější produkty, jež lépe uspokojí potřeby zákazníků.

Existují různé možnosti, jak lze nový produkt do svého portfolia získat. Ti, jež mají předpoklady k vývoji nových produktů, mohou tento produkt na základě svých dovedností a získaných podnětů vyvinout nebo spolupracovat s vývojovými a výzkumnými subjekty. Druhou variantou je zakoupení firmy firmou. Toto je výhodné jen v případě malé společnosti, která se tak může opírat o podporu a jméno vlastnické firmy. Další možností, jak uvést nový výrobek na trh je koupě licencí výhradního zastoupení pro daný produkt.

V současnosti, kdy nejen na světové, ale i domácí trhy vstupují nadnárodní silné společnosti, je pro každou firmu klíčové stanovit účinnou strategii, jak v tomto konkurenčním boji obstát. Obzvláště významné je poznání trendů, jimiž mohou konkurenti na trhu disponovat a ovlivňovat tak podmínky, za kterých již není možné jim konkurovat. Aby k této závažné a někdy i likvidační situaci nedošlo, je nutné vypracovat systém opatření tak, aby iniciativa na trhu byla na naší straně. Je nutné podrobně prostudovat získané zkušenosti vlastní i našich konkurentů.

V praxi to pak znamená, vytvořit propracovaný sofistikovaný systém obchodní strategie, který bude orientován na tři základní oblasti:

- realita trhu;
- zvyšování technické úrovně současných i nových výrobků a servisních služeb klientům;
- průběžné intenzivní působení na zákazníka s cílem si ho udržet, ale získat díky něj i další zájemce. Tím cílevědomě vytvářet prostor pro posilování své pozice na trhu, případně získat trh nový.

Každý zákazník se snaží získat výrobek, který má co možná nejvyšší kvalitu za co možná nejnižší cenu. Proto je nutné výzkum, výrobu a zavedení nového výrobku na trh plánovat dlouho dopředu, aby bylo zajištěno, že nás konkurence nepředběhne a nepřevzme naše stávající a i možné budoucí zákazníky.

1.2 Strategie vývoje nových výrobků

Je třeba být připraven na to, že současní zákazníci se stávají stále náročnějšími. Obchodní společnosti musí neustále pracovat na logistice a poskytovat prvotřídní servis, ovšem nesmí opomenout další důležitý faktor, na kterém závisí úspěšnost firmy a to je vývoj nových produktů.

Pro řízení vývoje nových produktů používají firmy několik organizačních struktur:

- produktoví manažeři jsou zaneprázdnění řízením stávajících produktových řad a zbývá jim již málo času a sil k realizování nápadů pro nové výrobky;
- manažeři nových produktů mají spíše tendenci přemýšlet o modifikacích stávajících produktů;
- oddělení nových produktů má za cíl tvorbu a sledování nových nápadů a spolupráci s oddělením výzkumu a vývoje;
- podnikový tým pro nové produkty má za úkol vyvinout konkrétní výrobek nebo pracovat na podnikatelském záměru. Tito pracovníci jsou zbaveni jiných povinností a mají k dispozici určitou finanční částku a časový rámec a s minimálním dohledem firmy začínají pracovat.

1.2.1 Zdroje nápadů

Složitá cesta vývoje nového produktu začíná vyhledáním nápadu. Mělo by být jasno, na jaké produkty a trhy bude třeba zaměřit pozornost. Také je nutno stanovit si cíl, kterého chceme dosáhnout. Nápady mohou pocházet z různých zdrojů, například může sám zákazník vyslovit přání a tím i nápad, nebo některý ze zaměstnanců, managementu nebo distributorů může přijít s nápadem.

Užitečné je rovněž dotazovat se zákazníků na jejich potíže se stávajícími produkty. Východiskem pro vyhledávání nápadů na nové produkty jsou potřeby a přání zákazníků. Firmy, které chtějí být na trhu úspěšné, usilují o příznivé vnitropodnikové podmínky, které by mohly motivovat zaměstnance při zdokonalování služeb, výroby a konečně i tvorbě nových produktů. Také průzkum konkurenčních produktů může poskytnout řadu dobrých nápadů. Informace o tom, co se zákazníkům líbí či nelíbí na konkurenčních výrobcích jsou nadmíru užitečné. Obchodní zástupci a distributoři či zprostředkovatelé jsou též dobrým zdrojem nápadů na nové produkty, poněvadž jsou v blízkosti zákazníků a jejich případných stížností nebo přání. Dalším neméně důležitým zdrojem nápadů je jistě vrcholový management společnosti.

1.2.2 Způsoby, jak dostat nápad na nový produkt

Nápad může přijít při neformálním setkání u vás doma nebo v příjemné restauraci s domácí atmosférou, na kterém se sejde skupina inženýrů a konstruktérů se skupinou zákazníků. Budou spolu diskutovat o problémech a hledat jejich potencionální řešení.

Další možností je exkurze pro zákazníky. Umožnit zákazníkům prohlídku výrobního závodu. Je velmi zajímavé se seznámit s výrobou osobně.

Příspět může rovněž průzkum u zákazníků. Zjistit, co se jim líbí a nelíbí na vašich produktech a na produktech konkurentů. Umožnit zákazníkům vyslovit jejich přání.

Uspořádání opakovaného setkání se skupinou zákazníků v jedné místnosti, kteří se soustředí na hledání problémů, a skupinou konstruktérů v druhé místnosti, kteří si problémy vyslechnou a pokusí se najít řešení. Návrhy jsou ihned testovány na skupině zákazníků.

Nechat si vyhledat klíčová slova v obchodních publikacích v řadě zemí nebo prohledat inzeráty na nové produkty atd.

Veletrhy můžeme považovat za špionážní příležitosti, protože zde uvidíte vše nové z vašeho oboru pod jednou střechou. Aktivně se těchto veletrhů zúčastňujte jako vystavovatelé, i přes jejich finanční náročnost. Dejte příležitost technikům a marketérům, aby navštívili vaše dodavatele, seznámili se s jejich technikou a dozvěděli se, co je nového.

Zřídit knihu nápadů, nechávat ji záměrně otevřenou a snadno dostupnou. Aby tak bylo umožněno zaměstnancům, aby se s novými nápady seznámili a mohli k nim konstruktivně přispět.

1.2.3 Třídění nápadů

Účelem třídění nápadů je shromáždit jich co nejvíce a potom počet nápadů zredukovat. Důležité je, co nejdříve rozpoznat dobré nápady a vyčlenit je od těch špatných. Náklady na vývoj produktů v pozdějších fázích totiž značně vzrůstají, musí se rozvíjet pouze ty nápady, ze kterých se vyklubou výnosné produkty.

Pokud chce firma získat dobré nápady, musí být perfektně organizována. Všechny nové nápady by měly být předkládány komisi písemnou formou. Ta by je měla roztřídit do tří skupin: na slibné, méně slibné a zamítnuté. Slibné nápady by měly být prozkoumány některým ze členů komise. Až po případném schválení tyto nápady postoupí dále do etapy důkladného hodnocení. Při tomto hodnocení se hledá odpověď na následující otázky:

- je produkt skutečně užitečný pro spotřebitele a společnost?
- je v souladu se strategií naší organizace?
- nabízí zákazníkům větší hodnotu než konkurenční produkty?
- lze jej snadno propagovat a distribuovat?

Při posuzování nápadů, by se měla komise vyvarovat následujících chyb. Chybné zamítnutí se projeví bezprostředně poté, co komise toto udělá. Chybné pokračování naopak vzniká na základě mylného rozhodnutí, když společnost posune špatný nápad do etapy vývoje. Neúspěch výrobku má za následek finanční ztráty, protože nedojde

k pokrytí variabilních nákladů. Částečný neúspěch výrobku je rovněž charakteristický ztrátou financí, ale alespoň dojde k pokrytí variabilních nákladů a části fixních nákladů.

1.2.4 Faktory ovlivňující neúspěch nových výrobků

- Nedostatek nových významných nápadů v určitých oblastech. Pro zdokonalení některých základních produktů, jako je například ocel, už je málo možností.
- Konkurenční boj má za následek fragmentaci trhu. Obchodní společnosti tak raději zaměřují svůj zájem na úzké trhy, což má za následek menší obrat, nižší zisky a rentabilitu.
- Omezení sociální a vládní. Normy Evropské unie jsou velmi přísné. Nové produkty musí splňovat kritéria v oblasti ekologie a bezpečnosti. To zpomaluje inovaci ve výrobě.
- Výzkum a vývoj nového výrobku je finančně velmi náročný. Společnosti každoročně řeší mnoho nových nápadů, ale úspěch má jen několik inovací, tím se zvyšují výdaje na vývoj, výrobu a marketing.
- Nedostatečný kapitál je také častý faktor neúspěchu. Obchodní společnosti mají spoustu dobrých nápadů, ale nemají prostředky k jejich uskutečnění. Obzvláště společností, které se svým podnikáním teprve začínají.
- Faktor času je další skutečností, jež má vliv na neúspěch nového výrobku. Společnost musí reagovat rychle, protože nedovede-li vyvinout nový produkt dříve než konkurence, dostává se do nevýhody. Je třeba mít vhodné strategické partnery, moderní marketingový a strategický plán. V případě, že je nový produkt úspěšný, snaží se ho konkurence napodobit.

Snaha trumfnout druhé ale není strategií, jak uvádí Michael Porter v následujícím konfliktu.

První výstřel v konfliktu, který později vešel ve známost jako „války hotelových lůžek“, byl vypálen v roce 1999. Řetězec Westin Hotels and Resorts po roce testování matrací, polštářů a ložního prádla, do kterého investoval desítky miliónů dolarů, představil první zakázkové značkové lůžko v odvětví – Heavenly Bed. „Chtěli jsme se odlišit od

konkurentů“, vysvětlil tuto inovaci jeden z vrcholových vedoucích pracovníků firmy Westin.

Jak byste mohli očekávat, soupeři se svou reakcí příliš neotáleli, když vršili polštáře a hotelové hosty hýčkali svými stále „královštějšími“ nabídkami: Hilton přišel se svým Serenity Bed, Marriot představil svou Revive Collection, Hyatt pak Hyatt Grand Bed, Radisson nabídl Sleep Number Bed a hotelový řetězec Crowne Plaza svůj Sleep Advantage Program.

V roce 2006 tyto „války hotelových lůžek“ podle sdělovacích prostředků skončily, avšak každý z významných aktérů vynaložil obrovské finanční částky na vývoj, zavedení a propagaci vlastní značkové nabídky. Hosté každého hotelu dané kategorie si mohou být jisti, že „kvalita lůžek“ bude ve všech hotelech stejná. Jak tomu v takových případech často bývá, snaha jedné firmy být „nejlepší“ nakonec zvedla laťku všem. Nepřekvapuje, že v důsledku tohoto pojetí konkurenčního jednání je dlouhodobá ziskovost v odvětví hotelů chronicky nízká.

Zprávy o tom, zda odvětví dokázalo dostatečně zvýšit ceny, aby se mu investice do lůžek vyššího standardu mohly vyplatit, nejsou v tomto případě jednoznačné. Pokud ne, hodnotu spojenou s výdaji hotelových řetězců získali zákazníci. Ale i kdyby tento konkrétní krok byl pro odvětví jako celek přínosem, platí, že pokud všichni konkurenti kladou důraz na tentýž aspekt nabídky, žádný z nich nezískává konkurenční výhodu.²

²MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1.vyd.Praha:Management Press, 2012, s.33.ISBN 978-80-7261-251-2.

1.3 Financování vývoje nového výrobku

Nejdůležitější otázkou, kterou řeší management obchodní společnosti je jistě finanční částka, která má být věnována na výzkum a vývoj nového výrobku. (viz příloha A)

Vzhledem k tomu, že předpokládané výsledky výzkumu jsou nejisté, nelze použít stejný rozpočet vynaložených investic jako u běžných investic. Některé obchodní společnosti tuto nejistotu řeší tak, že financují jen tolik vývojových projektů, kolik dokážou profinancovat s tím, že věří v úspěšnost alespoň některých z nich. Jiné společnosti na své projekty vynakládají podíl ze svého běžného prodeje.

V oblasti zdravotnictví se dlouhodobě setkáváme se snahou snižovat finanční částky na pořízování zdravotnické techniky, při zachování dostatečné kvality poskytované péče. Veřejné zakázky v tomto sektoru podléhají nařízení, které určuje maximální cenu nového výrobku. Zdravotnická zařízení často používají k posouzení jednotlivých nabídek výsledky z průzkumu trhu, který provedli pracovníci ještě před započítím vlastního výběrového řízení. Je tak logické, že obchodní společnosti, které se účastní výběrového řízení nabízejí své produkty za velmi nízké ceny, mnohdy až na hranici prodejnosti a do vývoje nových výrobků investují jen takové částky, které jsou nezbytné.

1.3.1 Tvorba cenové politiky

Marketingová strategie v oblasti cen je odvozena od charakteru kupujících v jednotlivých tržních segmentech a také na situaci ohledně konkurence. K dosažení určených cílů jsou používány čtyři základní strategie:

- diferenční cenová strategie představující prodej stejné kvality i kvantity za rozdílné ceny;
- konkurenční cenová strategie, která je vybudovaná na postavení obchodní společnosti v konkurenčním prostředí;

- strategie ocenění výrobkové řady využívaná především společnostmi, které na trhu nabízejí více než jeden produkt;
- a konečně strategie psychologické ceny, která počítá s reakcí kupujícího na cenu.

Diferenční cenovou strategií (známou též jako diskriminační) můžeme často vidět ve formě rozdílného účtování cen v závislosti na různých segmentech trhu. Pokud jsou vytvořeny podmínky, může být tato strategie úspěšně aplikována v případě uplatnění firmy na zahraničním trhu. Při této politice je možné v prvních fázích uvedení nového výrobku na trh stanovit vyšší ceny. Vše je však spojeno s ochotou kupujících zaplatit tuto vyšší cenu. Při snížení prodeje se pak ceny snižují.

Konkurenční cenová strategie je závislá na konkurenčním prostředí. Je možné zde aplikovat tzv. strategii limitního ocenění, která by měla docílit situace, kdy obchodní společnost stanoví tak nízké ceny, že konkurenční společnosti o vstupu na trh nebudou ani uvažovat.

Strategie ocenění výrobkové řady je charakteristická pro firmy, které nabízejí více výrobků. V této strategii jde o snahu maximalizace zisku za celou výrobkovou řadu. Stanovení cen je velmi náročné, neboť jde o provázání jednotlivých výrobků s poptávkou i náklady. Výrobce nebo distributor může produkt nabízet buď v základním provedení za nižší cenu, nebo jako vyšší doplněnou řadu, ovšem již za vyšší cenu. Taktéž zde můžeme zaznamenat tvorbu tzv. prémiových cen. U nichž je kladen velký důraz na jedinečnost výrobku.

Strategie psychologické ceny je postavena nejen na ekonomických otázkách. Monitoruje skutečnost, že zákazníci často vnímají dražší výrobek jako kvalitnější. V okamžiku, kdy má zákazník možnost porovnání, vyzkoušení nebo má zkušenost s výrobkem z dřívějška, psychologický aspekt cen ztrácí význam.

1.3.2 Význam a podstata ceny

Co je vlastně cena? Cena nám zobrazuje výši peněžní úhrady, kterou musíme vynaložit za výrobek nebo službu zakoupenou na trhu. Je nejpružnější částí marketingového mixu a jedinou částí, která přináší zisk. Určuje hodnotu výrobku. Správně stanovená cena

dává do souladu hodnotu výrobku pro kupujícího a ekonomický zájem prodávajícího. Cenová strategie musí koordinovat s návrhem výrobku, distribucí i podporou prodeje.

Zamyšlení s Philipem Kotlerem:

Historicky byly ceny stanovovány vyjednáváním mezi prodávajícím a kupujícím. Smlouváním došli k přijatelné ceně. Jednotliví kupující platili rozdílné ceny za stejné zboží v závislosti na svých potřebách a vyjednávacích schopnostech. Oproti tomu je politika pevných cen- jedna cena pro všechny kupující- poměrně moderní koncept, který se vyvinul až s rozvojem velkoobchodu na konci devatenáctého století.

Nyní, o sto let později, nabízí internet zvrát v trendu pevných cen a slibuje nás zavést zpět do doby dynamické cenotvorby – požadování různých cen v závislosti na jednotlivých zákaznících a situacích. Internet, firemní sítě a bezdrátové komunikace propojují kupující a prodávající jako nikdy dříve. Internetové stránky jako Compare.Net a Price Scan.com umožňují kupujícím rychle a snadno porovnat produkty a ceny. Online aukce na stránkách jako je eBay.com nebo Amazon.com Auctions usnadňují kupujícím i prodávajícím dohodu o cenách tisíce kusů zboží – od modernizovaných počítačů po starožitnosti.³

³KOTLER,P. et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 749. ISBN 978-80-247-1545-2.

1.3.3 Target casting

Target costing neboli metoda cílových nákladů je soubor manažerských technik využívaných při vývoji nových výrobků a služeb. Target costing začíná s nastavením celého marketingového mixu od ceny. Jeho klíčovou výhodou je fakt, že společnost má už od samého počátku jasnou kontrolu nad náklady i příjmy z nového výrobku či služby. Nejdříve se určí ideální cena produktu se zachováním ohledu na cílové zákazníky a následně je navržen výrobek tak, aby vzniklé náklady odpovídaly ceně. Toto je zpravidla založeno na následujících postupech:

- určení limitu ceny není realizováno standardními postupy, tj. výrobními náklady plus zisk, ale trhem akceptovatelnou cenou. Cílové náklady jsou takové, které dovolí trh (tj. ochota kupujících za výrobek zaplatit s přihlédnutím na jejich užitek a nabídku konkurence);
- z limitu výrobních nákladů produktu lze určit cílové náklady pro jednotlivé součásti výrobku a limitní náklady pro výrobní procesy. Je jisté, že nestačí pouze náklady tímto postupem naplánovat, je nutné jich docílit.

Cílové náklady odvozené od tržní ceny se zřejmě nebudou shodovat s výrobními náklady určenými na bázi nákladových kalkulací:

- *jsou-li cílové náklady vyšší než kalkulací určené náklady, rozdíl představuje částku, o kterou lze zvýšit předpokládaný zisk z výrobku;*
- *dojde-li naopak k převaze cílových nákladů nad kalkulačně určeným limitem nákladů, tato situace vyvolává impuls k zlepšovacím aktivitám, jejichž důsledkem by mělo být odhalení a využití rezerv, odstranění neefektivnosti, zvýšení produktivity atd. ve všech etapách výroby s cílem snížení nákladů.*⁴

⁴ VEBER, J. a kolektiv. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 440. ISBN 80-7261-029-5.

Hlavním rozdílem mezi touto a klasickou metodou kalkulace je především ve shromažďování informací o trhu a přiřazení těchto informací k aktuálnímu navrhovanému produktu. Při klasické kalkulaci jsou nejdříve určeny požadované vlastnosti a design produktu a zjištěny ceny od dodavatelů na základě těchto informací vedení společnosti určí požadovaný zisk. Odtud jsou následně odvozeny předpokládané náklady na produkt. Výrobek je poté oceněn takto:

Výrobní náklady + požadovaný zisk = Prodejní cena

Ale u metody Target costing je postup zcela opačný. Pomocí průzkumu trhu je zjištěno, za jakou cenu je reálná možnost na trhu uspět.

Z těchto hodnot jsou následně vypočítány cílové náklady jako:

Prodejní cena - požadovaný zisk = Target cost (cílové náklady)

Využívá se především ve vysoce konkurenčním prostředí jako je například automobilový průmysl nebo spotřební elektronika. Tuto metodu však lze využít v podstatě na cokoli. Stačí si definovat požadovanou marži a plánované objemy prodeje a při dané výši investice a délce životního cyklu připravované služby či výrobku nám jasně vyplyne výsledná cena.

1.3.4 Cíl při stanovení ceny

Obchodní společnosti volí mezi krátkodobými a dlouhodobými zájmy na dosažení zisku.

Hlavní zájmy:

- zisk nám umožní určit takovou cenu, jež nám plně pokryje náklady a zaručí dosažení určité míry zisku;
- maximalizace zisku vypovídá o takové cenové výši, kdy zabezpečí maximální tržby z prodeje ve vztahu k nákladům. V praxi vede zvýšení ceny k následnému

snížení poptávky a poté se sníží samozřejmě i zisk. Rozsah snížení nebo zvýšení poptávky v závislosti na ceně je znám pod pojmem elasticita poptávky;

- tržní podíl je charakterizován dlouhodobou ziskovostí na základě dominantního postavení na příslušném segmentu trhu. Snížení nebo zvýšení ceny předpokládá fungování citlivosti poptávky na změnu ceny;
- růst objemu prodej spočívá většinou v krátkodobém zájmu firmy uvolnit dočasně své skladovací prostory;
- kvalita produktů je vypovídajícím faktorem v oblasti špičkové kvality výrobku. Je doprovázena vyšší cenou, mnoho kupujících má kvalitu výrobku pojenu s cenou, někdy je i kvalitní výrobek pro svou nízkou cenu považován za nekvalitní a naopak. Kvalita výrobků má také přímou souvislost se značkou, goodwillem;
- mezi ostatní můžeme řadit například přechodné snížení cen, které má za účel odradit konkurenci.

1.3.5 Změna ceny

Prodávající mají celou řadu důvodů k tomu, aby cenu nabízených produktů měnili. K hlavním důvodům zvýšení nebo snížení ceny můžeme řadit tyto:

- rozpor mezi nabídkou a poptávkou, když poptávka výrazně převyšuje nabídku, je správný okamžik ke zvýšení ceny;
- chování konkurence, snížení ceny v důsledku zvýšeného využití výrobní kapacity obchodní společnosti;
- změna ceny směrem dolů v okamžiku snížení tržního podílu, které je možné při fungování vysoké elasticity poptávky;
- zvýšení nákladů v momentě, kdy se podnik snaží uplatnit nákladovou metodu cenotvorby.

Snížení ceny za účelem podpory prodeje může mít podobu:

- srážky při platbě;
- prodeje na základě protiúčtu;
- kvantitativní srážky;
- sezónní slevy;
- poskytnutí prémie;
- funkční srážky.

Cena je již stanovena a nastává další fáze.

V této další fázi je cílem společnosti vyvinout několik alternativních prototypů výrobku, zjistit nakolik jsou tyto koncepty pro zákazníky atraktivní a nakonec vybrat ten nejlepší z nich. Abychom věděli, jak na nový produkt budou reagovat potenciální spotřebitelé, je třeba tuto koncepci otestovat. U některých testů konceptů může stačit slovní popis či obrázek, avšak fyzičtější a konkrétnější prezentace zvyšuje spolehlivost testování. Po seznámení zákazníků s novým konceptem, vzniká možnost je požádat o zpětnou vazbu pomocí otázek pro testování konceptů. Zodpovězené otázky pomohou firmě rozhodnout, který koncept bude pro spotřebitele nejatraktivnější. Pomocí zpětné vazby může podnik získat informace, jak koncept vylepšit a zvýšit tak přitažlivost pro zákazníka. Jako další krok následuje zkušební uvedení nového výrobku na trh, ve kterém je produkt testován v realističtějších tržních podmínkách. Marketingový test je velice nákladný a rovněž dává konkurenci šanci podívat se na nový produkt a vstoupit na trh jako první s konkurenčním produktem. Jeho pozitivní stránkou je, že umožňuje vyhodnotit a vylepšit marketingový program – reklamu, distribuci, cenotvorbu a rozpočty. Test dokáže odhalit potřebu produkt vylepšit nebo naznačí selhání výrobku.

2 ANALÝZA OKOLÍ

Analýzou okolí je myšleno monitorování okolí obchodní společnosti tak, aby bylo možné určit, jaké jsou hrozby a možnosti, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit budoucí vývoj podniku. Při analýze domácího okolí jde zejména o rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, jednotlivé rozборы legislativních, ekonomických, politických, ale i ekologických a technických trendů. K tomuto účelu se nejčastěji používá takzvaná SLEPTE analýza (z anglického Social, Legislative, Economic, Political, Technical and Ecological Factors)

Analýza nám umožní zmapovat široký soubor vlivů okolí na podnik. Rovněž by měla iniciovat následující otázky a hledat na ně odpovědi.

- *Jaké jsou možné vývojové trendy významných faktorů základních oblastí prostředí v budoucnu?*
- *Co jsou základní impulzy změn, tzn. jaké faktory vyvolávají změnu?*
- *Jaký vliv budou mít v budoucnu?*
- *Budou intenzivnější či naopak?*
- *Jaký lze očekávat možný dopad těchto změn na organizaci?*
- *Jak ovlivní konkurenční pozici?*
- *Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku, jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?*⁵

⁵MALLAYA,T.*Základy strategického řízení a rozhodování*.1.vyd.Praha:Grada,2007,s.42 ISBN 978-80-247-1911-5.

2.1 Rozvoj trhu

Principem této strategie je uvést stávající produkt na nový kupříkladu zahraniční trh. Tuto strategii využívají společnosti, které mají v plánu zvýšit svůj objem tržeb. Cílem těchto společností je najít nové zákazníky pro své výrobky.

Existuje několik důvodů, proč se firmy rozhodují sledovat tuto strategii.

Jsou to např.:

- *pro firmu je složité přejít na nové produkty;*
- *často je tato strategie implementována současně se strategií rozvoje produktu;*
- *vyčerpání existujících trhů nebo segmentů*
- *právní omezení na daném trhu.*⁶

2.2 Volba vhodné strategie pro distribuci z hlediska geografie

Je potřeba se rozhodnout, jestli obchodní společnost zavede nový výrobek v jedné lokalitě, oblasti či regionu, na trhu národním nebo mezinárodním. Jen málo firem má kapitál, důvěru a kapacity pro vstup na celostátní nebo dokonce celosvětový trh. Většina postupuje tak, že pokryje postupně trh. Je nutno si uvědomit, že většina společností projektuje své nové produkty převážně pro prodej ve své vlastní zemi. Jistě v tomto postupu hraje velkou roli všudypřítomná konkurence. Z geografického hlediska je velmi důležité, aby byla kvalitně provedena analýza domácího a také mezinárodního okolí.

Ta by měla zahrnovat i oblast sociální, která velkou měrou ovlivňuje poptávku po službách a zboží. V neposlední řadě je důležitá analýza legislativních, politických, a hospodářských trendů, které mohou v případě jejich podcenění negativně ovlivnit činnost obchodní společnosti.

⁶MALLAYA,T.*Základy strategického řízení a rozhodování*.1.vyd.Praha:Grada,2007,s.120-121. ISBN 978-80-247-1911-5.

Strategie intenzivní distribuce předpokládá prodej ve velkém množství na všech příhodných místech. Je charakteristická pro výrobky běžné potřeby s rychlým obratem. Slouží k uspokojení běžné potřeby zákazníků.

Strategie selektivní distribuce předpokládá prodej zboží na omezeném počtu míst. Tímto postupem se snáz prohlubuje důvěra a spolupráce mezi výrobcem a určitou skupinou distributorů. Cílem je co nejatraktivnější umístění výrobku na trh.

Strategie exkluzivní distribuce předpokládá malý počet míst, kde je zboží prodáváno. Musí se ale dodržovat určité zásady. Pečlivě vybraný distributor nesmí prodávat jiné než kmenové výrobky, za žádných okolností nesmí obchodovat s výrobky konkurence. Tato strategie je charakteristická vyšší cenou a kvalifikovanějším prodejem.
(např. Zepter)

2.3 Komeracionalizace

Závěrečnou fází ve vývoji produktu je komeracionalizace. Management každé obchodní společnosti má pomocí průzkumu trhu dostatek informací k tomu, aby se mohl rozhodnout, zda zavést na trh nový výrobek. Zná odpovědi na otázky, jestli je právě teď správná doba k uvedení nového výrobku na trh. Pokud je možnost produkt ještě více zdokonalit, nebo pokud by poškodil tržby ostatních produktů společnosti, je možné uvedení na trh odložit. Podnik již ví, jestli chce nový výrobek nabízet v jednom regionu, ve více regionech v celonárodním nebo mezinárodním měřítku. Podnik musí vypracovat plán akcí pro uvedení nového výrobku na trh a soustředit se na nejslibnější zákazníky. Jestliže se firma rozhodne jít vpřed cestou komeracionalizace, měla by počítat s tím, že bude muset vynaložit další náklady. Bude muset uzavřít smlouvy na výrobu, dodávky nebo pronájmy mnoha zařízení. Velikost výrobních kapacit je v tomto okamžiku rozhodující veličinou, o které je třeba rozhodnout. Společnost má možnost vybudovat menší výrobní kapacity, než předpokládají projektové předpovědi prodeje. Sníží tak riziko zbytečných výdajů, v případě neúspěchu na trhu.

2.4 Správné načasování

Při úspěšné komercializaci nového produktu je nezbytné jeho načasování vstupu na trh. V případě, že se obchodní společnost při dokončování vývojových prací dozví, že i konkurence je blízko ukončení, má tři možnosti jak postupovat:

- využít strategii pionýra a vstoupit na trh jako první. Většinou je velkou výhodou, že společnost, jež vstoupí na trh první získá potřebné distributory, zákazníky a pověst vedoucí firmy na trhu. Nabízené výrobky však mohou s sebou nést určité riziko. Zisk z těchto výrobků bude pomalejší, mnohdy může firma zakusit i ztrátu. Vše je způsobeno velmi vysokými náklady na podporu prodeje;
- vstoupit paralelně. V případě, že společnost na trh s novým výrobkem vstupuje ve stejném okamžiku jako konkurence, může trh propagovat souběžně dvě firmy;
- na trh vstoupit později. Společnost na trh vstupuje s novým výrobkem až v momentě, kdy jej uvedla na trh konkurence. Toto mohou praktikovat ty firmy, které nechtějí moc riskovat. Nebo to mohou být společnosti, které včasný vstup na trh už zmeškaly. V tomto období je možné též vyplnit neobsazené tržní mezery a překonat tak vstupní bariéru.

2.5 Cílové trhy

Při pokrývání trhu se obchodní společnost musí při své distribuci a propagaci zaměřit na perspektivní zákazníky. Měli by to být především zákazníci, kteří splňují následující kritéria:

- jsou schopni se promptně přizpůsobit novému výrobku;
- patří mezi jeho silné uživatele;
- jejich názory, doporučení a připomínky jsou přínosem, který respektují a monitorují společnosti;
- k získání výrobku nemusí být vynaloženy vysoké náklady.

Je patrné, že tato kritéria splní jen velmi málo zákazníků. Cílem výrobců je proto oslovit mnoho potencionálních kupujících, čehož lze také dosáhnout silným prodejem, který je postaven na kvalitně odvedené práci pečlivě vybraných dealerů.

2.6 Trhy vlád a institucí

Mimo podnikatelské subjekty existuje celá řada vládních organizací a institucí. Jsou to nepodnikatelské trhy, které mají své specifické potřeby a charakteristiky. Tyto institucionální trhy tvoří veřejné organizace, fakultní a jiné nemocnice, školy, věznice, policie, sanatoria, útulky a další instituce, které poskytují lidem péči a služby. Jednotlivé instituce se liší podle toho, jaké mají cíle, zájmy a kdo je sponzoruje. Ve Velké Británii je například síť nemocnic, které využívají pacienti, jež si výkony platí ze svého soukromého pojištění. V České republice také existují nemocnice či ambulance podobného typu, ale převažují státní nemocnice, které poskytují zdravotní péči v rámci sociální politiky státu.

Pro mnoho institucionálních trhů jsou charakteristické nízké rozpočty a klienti s omezenou možností volby. Například studenti bydlící v rámci kampusu si obvykle nemohou vybírat a musí jíst to, co univerzitní menza nabízí. O kvalitě jejich stravování rozhoduje menza. Cílem nákupu není zisk, protože je jídlo poskytováno v rámci celkového balíčku služeb. Cílem není ani striktní minimalizace nákladů – studenti nespokojeni s tím, co v menze dostávají, si budou stěžovat ostatním, a tím utrpí pověst školy. Proto musí nákupčí hledat takového dodavatele, který zajistí za nízkou cenu, jídlo odpovídající jistému minimálnímu standardu.⁷

⁷KOTLER,P.etal.*Modernímarketing:4.evropské vydání*.1.vyd.Praha:Grada,2007,s.384.ISBN 978-80-247-1545-2.

Vládní trh je příležitost pro mnoho obchodních společností. Tento trh má však své zákonitosti. Výběr a nákup podléhá pravidlům definovaným zákonem č. 137/2006 Sb., zákonem o veřejných zakázkách.

*Vládní nákupy se v mnohém podobají firemním nákupům. Firmy, které chtějí prodávat na vládním trhu, však musí chápat, v čem se liší. Chtějí-li uspět, musí najít klíčovou osobu s rozhodovací pravomocí, rozpoznat faktory ovlivňující nákupní chování a pochopit proces nákupního rozhodování.*⁸

Státní organizace nakupují výrobky a služby ze svých schválených rozpočtů, buďto celostátně, regionálně nebo místně. V rámci dynamického nákupu (pomocí internetových aukcí) nemocnice doplňují zásoby potravin, hygienického, kancelářského sortimentu nebo spotřebního materiálu.

Významné faktory ovlivňující vládní odběratele

*Podobně jako spotřebitelé a firmy jsou i vládní odběratelé ovlivňováni faktory prostředí, organizačními, mezilidskými a individuálními faktory. Vládní nákupy jsou však jedinečné tím, jak pozorně jsou sledovány veřejností, ať už jde o volené zástupce nebo soukromé skupiny, které zajímá, jak vláda utrací peníze daňových poplatníků. Protože nákupní rozhodování státních organizací podléhá kontrole veřejnosti, utápí se tyto organizace v moři papírování. Před schválením nákupu musí být vyplněny a podepsány hory formulářů. Kolem každého nákupu je spousta byrokracie a jedná se o citlivé politické téma, takže se marketéři musí umět poprat s úředním šimlem. Způsoby jak jednat s vládou, se v různých zemích podstatně liší a pro úspěšný prodej je nezbytné znát místní postupy.*⁹

⁸⁺⁹KOTLER,P.etal.Moderní marketing:4.evropskévydání.1.vyd.Praha:Grada,2007,s.384.ISBN 978-80-247-1545-2.

3 VOLBA VHODNÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Nejstručnější definice marketingu: Naplňování potřeb se ziskem.

Je potřeba si uvědomit, že uvedení nového výrobku na trh trvá nějakou dobu a rovněž zaplnění distribučních sítí zabere určitý čas.

Při tomto procesu existuje několik variant, jak stanovit úroveň cen, propagace, jakosti i distribuce. Lze vynaložit mnoho finančních prostředků nebo vyčlenit jen nezbytné výdaje na propagaci. Při těchto úvahách má management k dispozici následující strategie.

Strategie rychlého sbírání:

spočívá v zavedení produktu na trh s velmi vysokou cenou a vysokými náklady na reklamu. Toto má ovšem úspěch jen v případě, že trh doposud není s produktem obeznámen. Lze pak předpokládat, že zákazníci, kteří již daný produkt znají, budou ochotní zaplatit vyšší cenu, protože jsou po něm lační. Společnost tak počítá s konkurencí a snaží se získat co nejvíce výhod, které přísluší značkovému produktu.

Strategie pomalého sbírání:

v tomto případě jde o to zavést nový výrobek s vyšší cenou, avšak s nízkými náklady na reklamu. Tato má význam pouze v případě, že trh je menší, mnoho potenciálních kupujících je o tomto novém výrobku již obeznámeno a je schopno zaplatit vyšší cenu. Konkurence není nebezpečná.

Strategie rychlého pronikání:

Uvede na trh produkt s výhodnou cenou, ale vysokými náklady na propagaci. Tato strategie je použitelná tehdy, když je trh veliký a potenciální zákazníci o novém výrobku nevědí. Většina těchto zákazníků přivítá nižší cenu. Musíme však počítat s velkou konkurencí.

Strategie pomalého pronikání:

zde se jedná o zavedení produktu s nízkou cenou a také nízkými náklady za propagaci. Tato strategie má smysl tehdy, když je trh velký, uvědomuje si existenci nového výrobku, je citlivý na cenu a existuje možnost konkurence.

3.1 Strategie v oblasti marketingové komunikace

Komunikační strategie je nástroj, který je prospěšný v oblasti správné informovanosti klienta. Tato komunikace pak prospívá k úspěšnému prodeji zboží. Při zavádění výrobku je nezbytná. Vesměs platí, že ve fázi zavádění výrobku na trh je notně efektivní reklama s publicitou a poté podpora prodeje.

Moderní společnost klade velký důraz na marketingovou komunikaci. Jedná se zejména o komunikaci s prostředníky, spotřebiteli a veřejností. Spotřebitelé dále komunikují s ostatními spotřebiteli a s veřejností. Zároveň si všichni poskytují komunikační zpětnou vazbu.

3.2 Začlenění marketingové činnosti

Úspěch v realizaci plánu, který si společnost vytýčila, závisí na organizaci a také na faktorech, které tuto organizaci ovlivňují. Marketing musí být ucelený souhrn aktivit, které míří nejen k zajištění marketingových, ale také globálních cílů společnosti. Marketingové činnosti v jednotlivých společnostech bývají obvykle organizovány podle potřeb podniku různě. V případě, že je cílem firmy prodávat a vyrábět, musí být zajištěn zajištění kapitál a pracovní síla. Rovněž si musí nalézt odbyt pro své vyrobené produkty, musí je umět prodat. To vše musí být kvalitně evidováno. V rámci záznamů by mělo být zachováno těchto pět podnikových funkcí:

- výroba;
- finance;
- personalistika;
- účetnictví;
- prodej.

Musí být zdůrazněno, že neexistuje vzor, který by určovat obecně ideální organizační uspořádání. Výrazný účinek má na strukturu marketingového útvaru realizovaná marketingová strategie.

V případě, že struktura názorně představuje spojení klíčových aktivit a zdrojů pro splnění stanovených cílů, pak je nutné, aby se do sestavování struktur zapojily i požadavky marketingových strategií.

3.3 Marketingový komunikační mix

K úspěšnému fungování obchodní společnosti výrazně přispívá tvorba marketingového mixu. Jednotlivé nástroje k dobré informovanosti zákazníků, což je cesta k tomu, dobře prodat své výrobky. Marketingový komunikační mix, nazývaný také propagační mix, se skládá ze čtyř hlavních nástrojů:

- propagace neboli reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a podpory myšlenek, zboží a služeb sponzorem;
- podpora prodeje je krátkodobý stimul pro povzbuzení prodeje výrobku či služeb. Strategie v oblasti podpory prodeje jsou motivačního charakteru a nabádají k nákupu například pomocí nabídnutých vzorků, slevových kuponů atp.;
- public relations je množství programů vytvořených pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy či výrobku;
- osobní prodej přináší ústní prezentaci v podobě konverzace s jedním nebo více potenciálními zákazníky.

Podle Philipa Kotlera je komunikační mix blíže specifikován takto:

- *REKLAMA- Reklamu lze využít k vytvoření dlouhodobé image výrobku (reklamy na Coca-Colu) nebo k vyvolání okamžitého obratu. Reklama dokáže účinně dosáhnout geograficky rozptýlené zákazníky. Určité formy reklamy (televizní) mohou vyžadovat větší rozpočet, zatímco jiné formy (tisková) nikoliv. Již jen přítomnost reklamy může mít dopad na prodej:spotřebitelé mohou uvěřit, že často inzerovaná značka musí poskytnout dobrou hodnotu. Kvůli mnoha formám využitím reklamy je obtížné generalizovat. Přesto však je možno zaregistrovat následující vlastnosti.*

1. *Pronikavost. Reklama umožňuje prodejci opakovat sdělení mnohokrát. Umožňuje rovněž kupujícímu získávat a srovnávat sdělení různých konkurentů. Reklama ve velkém měřítku říká cosi pozitivního o velikosti, síle a úspěchu prodejce.*

2. *Zesílená působivost. Reklama poskytuje příležitosti k dramatizaci společnosti a jejích výrobků nebo služeb prostřednictvím rafinovaného využívání slov, zvuku a barvy.*

3. *Neosobnost. Spotřebitelé se necítí povinni věnovat reklamě pozornost ani na ni reagovat. Reklama je monolog před spotřebiteli, nikoliv dialog s nimi.*

- *PODPORA PRODEJE- společnosti používají nástroje podpory prodeje- kupony, soutěže, prémie a podobně, aby získaly silnější a rychlejší odezvu od kupujících. Podporu prodeje lze využít ke krátkodobým účinkům, jako je zvýraznění výrobních nabídek a zvýšení klesajícího obratu. Tyto nástroje poskytují tři odlišné výhody:*

1. *Komunikaci- získávají pozornost a mohou dovést spotřebitele k výrobku či službě.*

2. *Podnět- obsahují určité slevy, návody nebo příspěvky, které poskytují spotřebiteli hodnotu.*

3. *Pozvání – obsahují jasné pozvání angažovat se okamžitě v transakci.*

- *PUBLIC RELATIONS A PUBLICITA- Marketéři projevují sklon nevyužívat dostatečně možnosti public relations, nicméně dobře vymyšlený program koordinovaný s dalšími prvky komunikačního mixu může být nesmírně účinný. Působivost public relations a publicity je založena na třech odlišných vlastnostech:*

1. *Vysoká věrohodnost- novinové zprávy a články jsou pro čtenáře autentičtější a věrohodnější než reklamy.*

2. *Schopnost zastihnout kupující v nestřeženém okamžiku- prostřednictvím public relations lze oslovit perspektivní zákazníky, kteří se raději vyhýbají prodejcům a reklamám.*

3. *Dramatizace- public relations mají potenciál k zvýraznění společnosti nebo výrobku či služeb.*¹⁰

Osobní prodej je závislý na vhodné strategii vzájemných vztahů a také vhodné strategii prodejní cesty. Dobré vztahy poskytují prostor pro individuální práci se zákazníkem v podobě tří základních typů:

- strategie poradce se využívá při situacích, kdy zákazník umí specifikovat své požadavky a cíle, ovšem nezná konkrétní postup pro jejich dosažení. V této chvíli přichází poradce (nebo tým poradců) a nabízí zákazníkovi řešení. Musí ale mít dostatečné znalosti a schopnosti pro řešení takových problémů;
- strategie navrhovatele (projektanta) řeší situaci, kdy zákazník nezná způsob, jak zefektivnit své podnikatelské aktivity a hledá nové přístupy jak zvýšit prodej. Tady projektant zkouší navrhnout koncepci výkonnějšího systému dle potřeb zákazníka a pokouší se tento nový systém realizovat v jeho prostředí;
- strategie dodavatele popisuje případy, kdy zákazník zná své cíle, ví, co potřebuje, ale vítá určitou nápovědu při realizovaném prodeji. Při této formulaci dodavatel opatří výrobek (případně značku), který si zákazník vybral a bere na sebe odpovědnost při jeho bezproblémovém dodání. Posléze informuje zákazníka o ostatních výrobcích, jejich přednostech, výrobních modifikacích i zdokonalených výrobcích, které by mohl zákazník využít. Tuto strategii používá při svých obchodních jednáních i společnost, o níž je v této diplomové práci zmiňováno.

¹⁰KOTLER, P., KELLER, K.. *Marketing management 12. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 594. ISBN 978-80-247-1359-5.

Tuto charakteristiku komunikačního mixu Kotler s Kellerem chápou následovně:

OSOBNÍ PRODEJ- osobní prodej je nejúčinnějším nástrojem v pozdějších stádiích nákupního procesu, zvláště při vytváření preferencí zákazníků, jejich přesvědčování a jednání. Osobní prodej má tři výrazné vlastnosti:

- 1. Osobní interakce- osobní prodej zahrnuje bezprostřední a interaktivní vztah mezi dvěma nebo více osobami (každá strana je schopná pozorovat reakce druhé strany).*
- 2. KULTIVACE-osobní prodej dovoluje vznik veškerých druhů vztahů, od věcného prodejního vztahu k hlubokému osobnímu přátelství.*
- 3. ODEZVA- osobní prodej podněcuje v kupujícím určitý pocit závazku, způsobený tím, že si vyslechl informaci od prodejce.¹¹*

3.3.1 Push strategie

Tato strategie se zaměřuje především na distribuci a dobrou informovanost zákazníků. Jedná se o oblast maloobchodu, kde je vyžadováno zvláštní komunikační úsilí. Z velkoobchodu přes maloobchod by se měl výrobek dostat až ke koncovému zákazníkovi.

Cílem push marketingu je „tlačit“ zákazníky k akci, nejčastěji ke koupi. Jde o jednosměrnou komunikaci, při které firma působí na zákazníky pomocí nevyžádaných informací. Těmi může být (bannerová) reklama, leták, direct marketing, apod. Push marketing se tedy nejčastěji využívá při uvádění nových výrobků na trh, kdy chceme, aby zákazníci výrobek zaregistrovali a chtěli jej vlastnit. Push marketing se ale využívá také při budování značky. Cílem je zákazníka informovat, podnítit k akci nebo jen vzbudit povědomí.

¹¹KOTLER, P.,KELLER, K..*Marketing management 12.vydání*.1.vyd.Praha:Grada,2007,s.595.ISBN 978-80-247-1359-5.

3.3.2 Pull strategie

Tato koncepce se zaměřuje na koncového zákazníka. Výrobce se snaží vyvolat zájem u zákazníka. Při této strategii je kladen důraz na reklamu a podporu prodeje hlavně u baleného zboží. Často se využívá při uvádění nových výrobků na trh a to tehdy, když není viditelný zájem ze strany distribuce.

Strategie pull marketingu je oboustranná. Hlavním aktérem je na rozdíl od push strategie sám zákazník, který je aktivní. Není už jen tedy pouhý konzument reklamy, ale sám si aktivně vyhledává informace o výrobku, značce nebo výrobcí. Druhý krok je pak na samotné firmě, která musí zákazníkův zájem uspokojit. Může mu poskytnout zajímavou nabídku, pomůže mu vyřešit problém, vydá slevové kupony, apod. Pull strategie je účinná prostřednictvím sociálních sítí nebo public relations. Zákazníková aktivita v rámci pull marketingu může být i obyčejné brouzdání po webu. Zde je důležitá interakce, web by proto měl být uživatelsky zajímavý a zároveň plně funkční. Zákazník se tak může rozhodnout, jaké informace si vyhledá.

Existuje takzvaný koncept marketing 360, který kombinuje obě tyto strategické přístupy. Nejdříve se s pomocí reklamy upoutá zákazníkova pozornost a „přitáhne“ se k návštěvě např. webu. Tam už si pak sám vyhledává informace nebo produkty a stává se aktivním subjektem.

Nevýhody push/pull strategie:

Častá frekvence push strategie může zákazníka spíše odradit. Záleží proto na tom, jak je komunikováno hlavní sdělení push strategie realizované různými marketingovými nástroji.

Pull strategie vyžaduje vyšší stupeň strategického marketingu a neobejde se bez hodnotného obsahu a snadné dohledatelnosti.

3.4 Konkurenceschopnost firmy

Trhy se staly příliš konkurenční, takže není možné zaměřovat se pouze na spotřebitele samotného. Aby byla obchodní společnost či jiný podnikatelský subjekt dlouhodobě úspěšný, musí se zapojit do globální konkurenční soutěže. Chce-li v této konkurenční soutěži vítězit, musí být rychlejší, pružnější a musí na změny reagovat promyšleněji než jeho soupeři. Organizace proto musí v zájmu vlastní konkurenceschopnosti nabízet lepší produkty a služby za výhodnějších podmínek než ostatní.

Pokud chce být organizace úspěšná při komplexní obsluze globálních trhů, musí dokázat:

- inovovat pravidelně své výrobky, přičemž tento systém musí být rychlejší než inovace konkurentů;
- nepřetržitě modernizovat používané výrobní technologie, distribuční cesty a také účelně nasazovat prostředky informační technologie;
- inovovat jednotlivé podnikatelské procesy na základě organizačních změn vnitřního prostředí firmy.

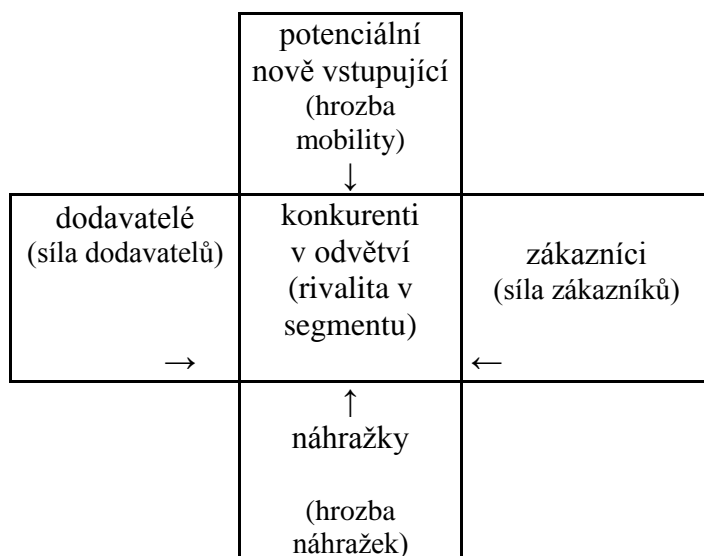
Je nutné doplňovat různé podnikatelské způsobilosti, použitím vlastních nebo najatých sil. Důležité je si také uvědomit, že dobře fungující konkurenční prostředí ovlivňuje nejen velikost a sílu, ale rovněž druh konkurence, se kterou se obchodní společnost potýká. Je tím ovlivněno i chování firmy v oblasti určitého segmentu trhu.

Sledování konkurence pomocí průzkumu trhu pomáhá zjistit především:

- kdo je hlavní konkurent;
- jak je velký;
- jaké má cíle a jakou má strategii;
- jaké má postavení na trhu;
- jak komunikuje s trhem;
- jaké má slabé a silné stránky;
- jakým způsobem sledují naši společnost;
- jak budou reagovat na naše marketingové aktivity.

Michael Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu: konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující, náhražky, zákazníci a dodavatelé. ¹²

Obrázek 1: Pět sil, které rozhodují o strukturální atraktivitě segmentu



Zdroj: KOTLER, P.,KELLER, K..*Marketing management 12.vydání.s.380*

- 1) *Hrozba silné rivality v segmentu. Segment je neatraktivní, jestliže v něm již působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. Je ještě více neatraktivní, jestliže stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, bariéry výstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti značnou motivaci v segmentu se udržet. Tyto podmínky povedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů, takže soupeření bude nákladnější. Tuhou konkurenci v důsledku rivality v segmentu zažili například výrobci mobilních telefonů.*

¹²KOTLER, P.,KELLER, K..*Marketing management 12.vydání.1.vyd.Praha:Grada,2007,s.380.ISBN 978-80-247-1359-5.*

- 2) *Hrozba nově vstupujících konkurentů. Neatraktivnější segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Nejhorší je případ, když jsou bariéry vstupu nízké a výstupu vysoké: firmy za dobrých časů vstupují, ale zjišťují, že ve špatných dobách je těžké odejít. Výsledkem je chronická nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny.*
- 3) *Hrozba náhražek. Segment je neatraktivní, když existují skutečné nebo potencionální náhražky. Společnosti Greyhound (autobusy) a Amtrak (vlaky) zjistily, že jejich ziskovost je ohrožena rozšiřující se leteckou dopravou.*
- 4) *Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu.*
- Typické pro velké společnosti typu Tesco nebo Albert, kde drobní dodavatelé bojují o místo v regálech.
- 5) *Hrozba vzrůstající síly dodavatelů. Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrovaní nebo organizovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby. Ropné společnosti jsou vydány na milost množství ropných zásob a krokům ropných kartelů jako OPEC. Nejlepší obrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany, nebo lze využívat více zdrojů dodávek.¹³*

¹³KOTLER, P., KELLER, K.. *Marketing management 12. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 381. ISBN 978-80-247-1359-5.

3.4.1 Analýza konkurentů

Strategie tržních lídrů

Firmy můžeme rozdělit podle toho, jakou na trhu hrají roli. V rámci odvětví se můžeme na trhu střetnout s firmou, kterou lze označit jako lídra neboli vůdce. Takto postavená firma je dominantní, přeje si i nadále zůstat na prvním místě. Toto ovšem vyžaduje činnosti na třech základních frontách. Nejdříve je nutné hledat způsob, jak co nejvíce na trhu zvýšit poptávku. V příštím kroku musí chránit svůj dosažený podíl na trhu pomocí dobrých ochranných a útočných akcí. V poslední řadě se může pokusit o zvýšení svého podílu na trhu i v případě, že celková velikost tohoto segmentu zůstane stejná. Obecně lze říci, že tržní lídr by měl hledat stále nové zákazníky nebo se snažit o zvýšení či rozšíření používání jeho výrobků současnými zákazníky. Každá výrobní řada má možnost přilákat nové uživatele, kteří nejsou doposud o výrobku informováni nebo o produkt nemají zájem z důvodu vysoké ceny. Dominantní společnost většinou při rozšíření trhu získá nejvíce.

Strategie tržních následovatelů

Popisovanou strategii používají ne úplně čestně společnosti, které umí okopírovat nebo zdokonalit nový výrobek, který je již úspěšně uvedený na trhu. Následovatelé nedosahují vedoucího postavení na trhu, ale i tak se radují z určitého vítězství. Vytváří velké zisky, které jsou dány malým vynaložením prostředků na vývoj nového výrobku. Je třeba ovšem zdůraznit, že je na trhu mnoho firem, které se snaží vedoucí firmu pouze následovat, nikoliv s ní soupeřit. Každý z těchto následovatelů má snahu se uplatnit a následně požívat výhod z dobrého umístění na cílovém trhu. Model vědomé nápodoby je typický pro odvětví vyrábějící stejnorodé produkty jako třeba ocel nebo chemikálie. Příležitostí k diferenciaci výroby a image je poskrovnu. Většina firem se nepokouší krást zákazníky, raději prezentují podobné výrobky, které kopírují lídra.

Následovatelé trhu mají podle Philipa Kotlera tyto čtyři strategie:

- **Padělatel.** *Padělatel napodobuje výrobek a balení lídra a prodává ho na černém trhu nebo prostřednictvím dealerů se špatnou pověstí. Hudební nahrávací společnosti, Apple Computer a Rolex, trápí problém padělání, zvláště v Asii.*
- **Klonovač.** *Klonovač napodobuje s nepatrnými odchylkami výrobky, název a balení lídra. Například Ralcorp Holding prodává imitace značkových cereálií v zaměnitelných krabicích. Její Tasteos, Fruit Rings a Corn Flakes se prodávají téměř o dolar za krabici levněji, než přední značky.*
- **Imitátor.** *Imitátor některé prvky od lídra okopíruje, ale ponechává určitou diferenciaci v balení, reklamě, cenách nebo lokalitě. Imitátor lídrovi nevdá do té doby, dokud na něho agresivně nezaútočí. Fernandez Pujals vyrůstal na Floridě ve Fort Lauderdale a převezl si ideu domácích dodávek pizzy Domino's domů do Španělska, kde si půjčil 80 000 dolarů a otevřel v Madridu svůj první obchod. Jeho řetězce TelePizza nyní provozuje téměř 1000 obchodů v Evropě a Latinské Americe.*
- **Adaptér.** *Adaptér přebírá výrobky lídra a předělává je nebo vylepšuje. Může se rozhodnout prodávat odlišným trhům, ale často z něho vyroste budoucí vyzývatel, jak učinilo mnoho japonských firem poté, co přejalo a zlepšilo výrobky vyvinuté jinde.¹⁴*

Co následovatel může získat? Zajisté získá méně než lídr. Jedna studie společnosti zpracovávajících potraviny například zjistila, že největší firma má v průměru návratnost investic 16%, firma na druhém místě 6%, zatímco firma na třetím místě již 1% ztrácí a čtvrtá firma dokonce ztrácí až 6%.

¹⁴KOTLER, P., KELLER, K.. *Marketing management 12. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 399-400. ISBN 978-80-247-1359-5.

Strategie mikrosegmentářů

Tato strategie je alternativou k roli následovatele na velkém trhu. Malé firmy se obvykle chtějí vyhnout soupeření s lídrem velkého trhu, tak se stanou lídrem na malém trhu takzvaným mikrosegmentářem. Společnosti s nízkými podíly na celkovém trhu mohou být také ziskové, pokud najdou vhodné mikrosegmenty. Slavná zlatá pera společnosti A.T.Cross patří do mikrosegmentu exkluzivních psacích potřeb.

3.4.2 Situační analýza

Analýza umožňuje podniku si uvědomit, jaké je současná situace, jaké má firma předpoklady k úspěchu, na co by se měla v současnosti i v budoucnu soustředit. Analýza většinou začíná definicí poslání, následuje externí analýza makrookolí a mikrookolí, na konci pak stojí interní analýza a vyhodnocení informací.

Pro rozbor podniků se nejčastěji využívají následující analýzy:

- pro zhodnocení vnějšího vývoje prostředí PEST analýza;
- pro analýzu vnitřních faktorů příležitostí a hrozeb SWOT analýza;
- pro hodnocení obchodního portfolia BCG analýza;
- pro zhodnocení prostředí hospodářské soutěže konkurenční analýza.

PEST analýza se zabývá vnějším prostředím firmy. Snaží se předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí, a to ve čtyřech oblastech. Tyto oblasti tvoří začáteční písmena názvu analýzy PEST: politické, ekonomické, sociální a technické faktory. Každý z uvedených faktorů různou měrou ovlivňují podnik. Základním cílem analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít dopad na firmu, a odhadnout k jakým změnám může dojít.

SWOT analýza je univerzální technikou, která je zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace nebo nějakého záměru, jako například nového produktu. Je vhodným ukazatelem pro komplexní hodnocení silných a slabých stránek podniku spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb. SWOT je zkratka složená z počátečních písmen slov Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby. Úkolem analýzy je přimět organizaci zamyslet se nad těmito prvky a vyvodit z nich příslušné důsledky. Silné a

slabé stránky jsou definovány vnitřními vlivy, mluvíme tedy o vnitřních faktorech. Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi vnější faktory.

BCG analýza, známá též pod názvem matice podílu na trhu, byla vytvořena v roce 1970 společností Boston Consulting Group, po níž byla pojmenována. BCG matice patří mezi jednu z nejpoužívanějších analýz. Můžeme ji nazvat také portfoliovou maticí růstu. Ukazuje spojitost mezi tempem růstu obchodů a relativní konkurenční pozicí firmy vyjádřené pomocí podílu na trhu. Podnik pomocí BCG matice zjistí, jestli jeho obchodní portfolio je zdravé. Nevyvážené portfolio výrobku by nastalo tehdy, pokud by podnik měl nadměrné množství psů či otazníků nebo příliš málo hvězd a dojných krav. Výrobky dostávají charakteristická jména podle toho, ve kterém ze čtyř sektorů jsou umístěny:

Hvězdy – produkty s vysokým tempem růstu i podílem na trhu. Vyznačují se dominantním postavením na trhu a dobrou perspektivou dalšího růstu, často ovšem vyžadují investice do dalších inovací pro udržení kroku s konkurencí. Pokud by podnik neměl žádné hvězdy, má důvod k znepokojení.

Dojné krávy – produkty s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu. Dá se říct, že je to ideální případ, jelikož nevyžaduje příliš velké investice (zejména do propagace) a přináší podniku zisk. Podnik využívá dojných krav k platbě svých účtů a k podpoře svých otazníků, hvězd a psů.

Otazníky – produkty jsou rychle přijímány trhem, ale s malým podílem. Představují riziko a vyžadují velké investice, aby se mohly posunout do kvadrantu hvězd. Jsou pro rozhodování nejnáročnější, jelikož trh se rozšiřuje, avšak máme na něm malý podíl.

Bídní psi – produkty mají velmi nízký podíl na trhu, nemají perspektivu a nerozvíjí se. Tyto výrobky přitahují málo zákazníků a výroba je finančně náročná. Neznamenají do budoucna ziskové naděje ani přínos peněz. Management by se měl proto rozhodnout, jestli ve výrobě pokračovat nebo ji utlumit.

Analýza konkurence

Pokud chce být podnik úspěšný, musí uspokojovat přání a potřeby zákazníků lépe než jeho konkurence. Je také nutné získat strategickou výhodu, a to tím, že náš produkt bude odlišný od konkurenčních nabídek. Pokud chce být podnik lepší než konkurence, musí mít dobrý přehled o situaci na trhu. Cílem analýzy konkurence je tedy získat potřebné informace, abychom mohli předvídat akce konkurence. První krok, který by měl podnik učinit, je identifikovat své konkurenty – přímé, nepřímé a potencionální. Za přímé konkurenty můžeme označit ty, kteří prodávají stejné výrobky na stejném trhu. Nepřímí konkurenti jsou ti, již prodávají různé typy výrobků, ale uspokojují stejné potřeby zákazníků. Za potencionální konkurenty považujeme ty, s nimiž se můžeme setkat v budoucnu. Po identifikaci konkurence potřebuje firma zjistit její důležité charakteristiky, zejména jaké jsou její strategie, cíle, silné a slabé stránky. O strategiích konkurence bylo již zmiňováno výše.

3.5 JIT technologie

Just-in-time (JIT) „právě v čas“

Technologie JIT se snaží zdokonalit servis zákazníkům, což se následně projeví v podobě pružnějších reakcí na podněty zákazníků.

Základem tohoto systému jsou následující charakteristiky:

- plán a výroba až na základě potvrzených objednávek;
- výroba je soustředěná v malých sériích;
- minimální možné ztráty;
- je zachována kontinuita plynulého toku v oblasti výroby;
- důraz na maximální kvalitu výroby;
- podpora v oblasti motivace zaměstnanců.

Dodavatel může při realizaci výroby zvolit mezi dvěma alternativami. Může se soustředit na oblast nákladů a také na organizaci.

Hovoříme o takzvané synchronizační strategii JIT. Úspěch tkví v tom, že dodavatel vyrobí a vzápětí odešle požadované množství v dohodnutém čase.

Výsledkem tohoto systému jsou:

- velmi nízké náklady na skladování;
- vyšší náklady na výrobu menších dodávek;
- vyšší náklady na přepravu dodávek.

Při volbě výroby na základě emancipační strategie JIT se vyrobí určité množství produktů najednou (v provozu je méně výrobních zařízení) při nižších nákladech. Produkty dodavatel uskladní ve svých skladovacích prostorách a po částech odesílá odběrateli. Výsledkem je strategie, která má pozitivní i negativní aspekty:

- vyšší náklady na skladování;
- nižší náklady vynaložené při výrobě;
- pružnost dodavatele při výkyvech spotřeby.

Implementace systému JIT obvykle do procesu výroby přináší takzvaný pull systém, to znamená, že se výroba přizpůsobí poptávce, která je známá. Výhody tohoto systému jsou:

- výrazně se sníží zásoby a to jak výrobní tak už vyrobených produktů;
- značně se zkrátí tok materiálu;
- dojde k snížení nároků na prostory;
- lepší se produktivita, zvýší se úroveň řízení;
- výrazně selepší obrátky zásob.

*Zavedení systému JIT může dále vést i ke snížení distribučních nákladů, k nižším nákladům na přepravu, zvýšení kvality výrobků od dodavatelů a ke snížení počtu dopravců a dodavatelů.*¹⁵

¹⁵SIXTA, J., MACÁT, V. *Logistika-teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: CP Books, 2005, s. 248. ISBN 80-251-0573-3.

Aplikaci principů JIT na systém nákupu pak představuje technologie JIT II. Základem této aplikace je umístění zástupce dodavatele přímo do výrobního (distribučního) zařízení kupující organizace. Úkolem tohoto pracovníka je zastat funkci nákupčího, plánovače a obchodníka. Lze to nazvat aliancí mezi kupujícími a prodávajícími organizacemi. Tento způsob zlepšuje vzájemné vztahy mezi kupujícím a dodavatelem. Tím lze snížit zbytečné ztráty a omyly. Lepší vzájemná komunikace zefektivňuje administrativní procesy, čímž se docílí zvýšené kvality, rychlejší odezvy a inovaci nákupních činností. Technologie Quick Response (QR) je spíše zaměřena na spotřební zboží a řetězce, které ho nabízejí. Technologie QR dokonale řídí zásoby z výroby přes velkoobchod do maloobchodu a zvyšuje efektivitu prostřednictvím urychlení toku zásob. V porovnání s technologií JIT, jež bývá povětšinou záležitostí dvou sousedních článků logistického řetězce (dodavatele a odběratele), je mnohem víc zaměřena na širší aspekty. Každý článek řetězce sdílí informaci o prodeji, objednávkách, zásobách, dopravě s ostatními články. Tato technologie předpokládá automatickou identifikaci (čárové kódy) a elektronickou výměnu dat. Tímto způsobem je sledován pohyb všech produktů k zákazníkovi. Díky tomuto systému jsou informace v reálném čase předávány zpět všem článkům logistického řetězce přes výrobce až po dodavatele surovin. Existuje ještě mnoho dalších technologií, například Efficient Customer Response (ECR), která vznikla v USA původně pro potravinářské řetězce. Jedná se o variantu QR, která propojuje celé logistické řetězce. Dále technologie Hub and Spoke (H&S) k dopravě zásilek na velkou vzdálenost a mnoho dalších.

Přestože systémy JIT dávají množství kladů a přínosů, přinášejí i evidentní omezení a problémy ve výrobě. *Tyto problémy lze shrnout do tří kategorií:*

- výrobní plánování daného závodu,
- výrobní plány dodavatelů a
- rozmístění dodavatelů.¹⁶

¹⁶SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika-teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: CP Books, 2005, s. 250. ISBN 80-251-0573-3.

Následujícím možným rizikem při implementaci JIT může být nepochopení až nechuť ze strany pracovníků, špatná podpora systémů vně organizace, špatná orientace v servisu, nedostačující plánování a transfer zásob na dodavatele.

Jako nejrozšířenější příčinu potíží při implementaci JIT se uvádí nedostačující kooperace ze strany dodavatelů, a to zpravidla v důsledku změn, jež požaduje odběratel.

Negativním efektem technologie JIT je skutečnost, že přispívá k přeplněnosti našich silnic. Z toho plyne zjevné znečištění životního prostředí výfukovými plyny a dopravní zatížení většiny měst.

3.6 Podniková logistika

Fyzická distribuce začíná již v továrně. Manažeři vyberou soubor skladů (zásobovacích bodů) a přepravních prostředků, které doručí zboží do finální destinace v požadovaném čase a s nejnižšími celkovými náklady. Společnost musí také zvážit logistické standardy konkurentů. Za normálních okolností bude chtít dosáhnout stejné úrovně služeb jako konkurenti, či je dokonce předčit, ale cílem je maximalizace zisku nikoli obrátu.

DOPRAVA- Marketéři se musí rovněž zabývat dopravními rozhodnutími. Výběr dopravy ovlivňuje tvorbu cen výrobků, včasnost dodávek a stav zboží, v němž se dostane k zákazníkovi, což všechno bude mít vliv i na spokojenost zákazníka.

Při přepravě zboží do svých skladů, k dealerům a zákazníkům si může společnost vybrat mezi pěti způsoby dopravy: železniční, leteckou, kamionovou, lodní a potrubní. Zasilatelé berou v úvahu kritéria rychlosti, frekvence, spolehlivosti, dostupnosti, sledovatelnosti a nákladů. V rychlosti jsou nejlepší letecká, železniční a nákladní doprava. Jsou-li cílem nízké náklady, pak vyhrává vodní a potrubní doprava.¹⁷

¹⁷KOTLER, P., KELLER, K..*Marketing management 12.vydání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, s.567. ISBN 978-80-247-1359-5.

Pravidla logistiky

K přednostem kvalitního fungování logistiky kterékoliv organizace jistě patří plánované poskytování zákaznického servisu. Strategická rozhodnutí se týkají otázek jako je zajištění materiálu pro výrobu a jeho uskladnění, poté uskladnění hotových výrobků a jejich přesun směrem k zákazníkovi. Základem úspěchu je zajištění toho, aby se produkty dostaly na správné místo, ve vhodný čas, v perfektním stavu za co nejnižší náklady. Právě čas je přínos, jež vzniká, když je produkt nebo materiál k dispozici tehdy, když je nezbytný. V podniku se tento přínos kupříkladu projeví tím, že se nemusí čekat na materiál a výrobní linka se tak nemusí zastavovat. Na trzích je čas přínosem v tom smyslu, že zákazník má své zboží k dispozici, když jej požaduje. Stejně důležité je i místo. Produkt je tam, kde ho požadují. Čas a místo jsou faktory, které přímo ovlivňují logistiku a jsou podstatou uspokojení klientů.

Zásoby představují značnou část jmění podniku. Z čehož vyplývá, že pokud je zásob nadbytek, může vzniklá situace snižovat rentabilitu podniku. Čistý zisk se snižuje o hotovostní náklady spojené s uchováním zásob (pojištění, daňové zatížení, zastarávání, skladování, poškození). Je nutné zdůraznit, že distribuční řetězec je sestaven z mnoha samostatných jednotek, které se podílejí na distribuci výrobků. K zajištění konkurenceschopného řetězce je potřeba, aby všechny zúčastněné subjekty prováděly svou činnost bezchybně. V praxi je používáno několik variant distribuce výrobků, přesto mají tyto systémy některé společné znaky. Jsou provozovány tak, aby zajistily maximální a bezchybný tok zásob, přičemž respektují technologická omezení jednotlivých složek logistického řetězce.

3.7 Využívání dotací z fondů EU

Vstupem ČR do Evropské unie roku 2004 se otevřely do té doby nevyužívané možnosti v oblastech financování. Prostřednictvím strukturálních fondů může podnikatelský subjekt požádat o dotaci. Strukturální fondy mohou výrazně pomoci nejen začínajícím, ale také již zavedeným firmám. Regionální a strukturální politiky Evropské unie jsou významné politiky, které jsou označovány jako politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Nejpodstatnější úlohou je rozvoj zaostalých regionů tak, aby se pomocí investic do infrastruktury a jiných oblastí dostaly na úroveň ostatních vyspělých regionů. Finance opatřené z těchto programů by mohly být přitažlivou příležitostí pro všechny typy společností. Základním předpokladem k tomu, aby společnost uspěla při žádosti o dotaci, je předložení bezchybně vypracovaného projektu. To vyžaduje pečlivé obeznámení se s možnostmi, jež jsou eventuálním zájemcům nabízeny. V první řadě je nutné vytvořit podrobný projektový záměr a podle jeho cíle najít vhodný dotační program na jeho financování. Po posouzení žádosti řídicím orgánem může dojít k realizaci projektu a následnému proplacení nákladů. (viz příloha B)

V současném programovém období 2014–2020 došlo k výraznému posunu v oblasti hodnocení projektů. Jednak došlo ke sjednocení pravidel napříč programy, dále byly nastaveny nástroje, které zvýší transparentnost celého procesu. Žadatelé by měli být detailně informováni o výsledku hodnocení projektů a mohou se proti negativnímu výsledku hodnocení i odvolat, což v předcházejícím programovém období nebylo možné.¹⁸

Finanční částky, které jsou získány prostřednictvím strukturálních fondů menšími nebo většími společnostmi mají za cíl hlavně posílit jejich podnikání a zvýšit konkurenceschopnost. Společnosti se sídlem v Praze mohou využít Operační Program Praha Pól Růstu (OPPPR).

¹⁸Strukturální fondy[online]. [cit.2015-12-9] dostupné z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt>

OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA – PÓL RŮSTU ČR: NOVÁ PORCE EVROPSKÝCH FONDŮ PRO PRAHU V LETECH 2014 – 2020

Hl. m. Praha je centrem nadregionálního významu, které přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti a ekonomickému růstu celé České republiky s přesahem do středoevropského regionu. Hl. m. Praha má výsadní postavení i v mnoha dalších oblastech společenského života a je tedy klíčovým regionem České republiky – tzv. pólem růstu ČR.

Pro Operační program Praha – pól růstu ČR je celková alokace Evropské unie ve výši 201,6 mil. EUR. Protože pro hl. m. Prahu jako více rozvinutý region stanovila Evropská unie podmínku 50% spolufinancování z národních zdrojů, je třeba k této částce připočíst dalších 201,6 mil. EUR. Celková alokace Operačního programu – Praha pól růstu ČR skládající se z příspěvku Evropské unie a národních zdrojů je 403,2 mil. EUR.

Operační program byl schválen Evropskou komisí 11. června 2015, první výzvy plánuje hl. m. Praha vyhlásit na podzim letošního roku.

Operační program Praha – pól růstu ČR je koncipován jako multifundový a spojuje do propojeného celku intervence z Evropského sociálního fondu a Evropského fondu pro regionální rozvoj.¹⁹

KDE BUDE PÓL RŮSTU POMÁHAT?

OP Praha – pól růstu ČR se zaměřuje hned na několik oblastí, konkrétně se jedná o tyto:

- *posílení výzkumu, technologického rozvoje a inovací*
- *udržitelná mobilita a energetické úspory*
- *podpora sociálního začleňování a boj proti chudobě*
- *vzdělání a vzdělanost a podpora zaměstnanost.²⁰*

¹⁹⁺²⁰ Strukturální fondy, *Strukturální fondy*[online]. [cit.2015-12-9] dostupné

z WWW:<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Konkurenceschopnost>
<http://www.prahafondy.eu/cz/opp.html>

4 SHRNU TÍ TEORETICKOMETODOLOGICKÉ ČÁSTI

Jak již bylo uvedeno výše, hlavní podstatou marketingu je uspokojování potřeb zákazníků. Požadavek zákazníka však nelze uspokojit bez tvorby produktu. Produkt je tedy jádrem marketingu a zároveň představuje nejdůležitější nástroj marketingového mixu. Při uvedení nového výrobku na trh je důležité znát i další nástroje marketingového mixu. Podnik musí vědět, za jakou cenu výrobek nabídnout, jaký způsob distribuce a jakou míru propagace zvolí.

Je velmi nepravděpodobné, aby nový produkt oslovil všechny spotřebitele, protože každý zákazník se liší podle svých potřeb, požadavků a očekávání. Na základě této skutečnosti je proto nutné provést segmentaci trhu.

Překážkou k úspěchu je konkurenční trh, který zabezpečuje přání stejných zákazníků, je tedy důležité analyzovat jednotlivé síly, které na firmu působí ať už v současnosti, nebo její chod mohou ovlivnit v budoucnu. Důležité je konkurenční prostředí, v němž se podnik nachází, a zhodnotit konkurenceschopnost podniku.

Správné složení marketingového mixu, analýza konkurence, prostředí a zaměření se na aktivity související s jednotlivými fázemi životního cyklu výrobku jsou klíčovými kroky, které musí firma učinit, pokud chce s novým výrobkem na dnešním vysoce konkurenčním trhu uspět.

Důležitým zdrojem informací, který přispívá k rozvoji společnosti, je marketingový výzkum, prováděný obchodními zástupci společnosti při příležitosti kongresů a výstav zdravotnické techniky. Přesto i dobře provedený výzkum není zárukou úspěchu. Trh je ovlivněn velkým množstvím faktorů, a je tedy nutné počítat s riziky.

Při uvádění nového výrobku na trh je potřeba si klást některé základní otázky typu: kdy, kde, komu a jak budeme prodávat. Odpovědi na tyto otázky budou získány ještě před uvedením výrobku na trh. Podrobná charakteristika výrobku, jednotlivé kroky směřující k uvedení na specifický trh budou popsány v praktické části.

PRAKTICKÁ ČÁST

Tato část diplomové práce se věnuje implementaci zjištěných teoretických poznatků do praxe.

5 CHARAKTERISTIKA POPISOVANÉ SPOLEČNOSTI

Obchodní společnost, která je zde popisována působí na trhu zdravotnické techniky v České republice již více než dvacet let. V této oblasti je stabilním, zkušeným a neustále se rozvíjejícím subjektem, který k plné spokojenosti zákazníků již realizoval velkou řadu dodávek.

Pro zdravotnická zařízení vyrábí a dodává technologii vestavných operačních sálů včetně kompletního vybavení příslušnou zdravotnickou technikou. Dodává rovněž vybavení centrálních sterilizací a také přístrojovou techniku pro řadu lékařských pracovišť využívajících různé typy zobrazovacích metod. Dle nejmodernějších vývojových trendů se zaměřuje na zkvalitnění zdravotnických zařízení. Proto je základní sortiment obchodního portfolia zdravotnické techniky, které tvoří zejména operační svítidla, operační stoly a instrumentárium, neustále doplňován a obměňován stále novými produkty. Své služby rozšiřuje o inženýrskou činnost a s ní související technické poradenství, spočívající v koordinaci a realizaci investičních celků v oblasti zdravotnické techniky. To vše s vazbou na příslušné technologické projekty - v rámci nové výstavby či rekonstrukcí operačních sálů nebo i vybraných částí nemocnic. Vysoký standard služeb nekončí jen dodáním, instalací, zprovozněním dodané technologie a zaškolením uživatele. Samozřejmostí je i poskytování certifikovaných záručních a pozáručních servisů prováděných proškoleným personálem, který je připraven okamžitě a kvalifikovaně reagovat na požadavky zákazníků.

Společnost si zakládá na vysoké kvalitě svých služeb, což dokládá certifikáty ČSN ISO 14001:2005, 18001:2008, 9001:2009.

Vedení společnosti si plně uvědomuje, že při realizaci naznačených záměrů a zajišťování dalších služeb může ovlivňovat i životní prostředí, které je nutno chránit, stejně tak jako bezpečnost a zdraví pracovníků. Z těchto důvodů zahrnuje do oblasti kvality řízení společnosti i požadavky environmentálního managementu.

V současné době, potažmo poslední 3 roky, se organizace zabývá převážně prodejem zdravotnické techniky. Stěžejním artiklem popisované společnosti jsou operační svítidla, operační stoly a chirurgické instrumentárium, všechny tyto produkty jsou nabízeny do výběrových řízení, kde výběr a nákup zdravotnických prostředků podléhá pravidlům definovaným zákonem o veřejných zakázkách. Tyto veřejné zakázky jsou vyhlášené jednotlivými nemocnicemi a schválené Ministerstvem zdravotnictví. Politické faktory zapříčinily, že veřejné zakázky jsou ovlivněny protizadlužovací politikou vlády a s tím je spojené omezování státních výdajů na investice v oblasti zdravotnictví, což se nepříznivě projevilo v omezení financování všech nemocnic.

Ve většině veřejných zakázek je tak jako jediné hodnotící kritérium nastavena cena. V 90% všech vyhlášených výběrových řízení jsou nabídky hodnoceny jen podle ekonomické výhodnosti bez ohledu na kvalitu a technickou specifikaci nabízených výrobků. Tato skutečnost vede k tomu, že zdravotnická zařízení jsou zahlcena levnými zdravotnickými technologiemi, vyrobenými převážně v Asii. Kvalitou mnohdy neodpovídají potřebám personálu ani pacientům. Úkolem popisované obchodní společnosti tak je určení vhodné strategie prodeje s tím, že bude čelit především konkurenci, která bude nabízet levné přístroje. Musí tak balancovat na hraně, kdy nabízí technologii špičkové kvality za cenu, která je ještě stále přijatelná.

5.1 Portfolio společnosti – operační svítidla

V nabídce má obchodní společnost několik druhů známých a u lékařů oblíbených svítidel.

Především jsou to kompaktní LED vyšetřovací lampy. Ty jsou populární obzvláště v privátních praxích, ambulancích, vyšetřovnách, přípravnách pro pacienty stejně dobře i na ARO a JIP pro svoji nízkou hmotnost a ergonomické vlastnosti. Protože jsou mobilní, lze je využít opravdu kdekoliv. Díky vzájemně koordinovanému systému ramen a kloubů, nízké hmotnosti a sterilizovatelnému držáku velmi snadno nastavuje do pozice a používá, a to vždy při dodržení požadovaných hygienických podmínek. To vytváří skvělou flexibilitu a vhodnost pro použití. Toto svítidlo nabízí světelnou efektivitu, a kvalitu systémem multičočkové matice, ta distribuuje vyzářovaný osvit do operovaného prostoru.

Obrázek 2: LED vyšetřovací lampa



Zdroj: prospektový materiál společnosti

Vyšší řadou je efektivní LED operační svítidlo.

Tato svítidla mají oproti vyšetřovacím lampám větší stupeň efektivity, unikátní nastavitelnost do požadované pozice, vyšší svítivost 100 000 luxů až 140 000 luxů při minimálním tepelném vyzařování. Díky kompaktní osvitové hlavě, která umožňuje dobré využití prostoru při nízkém stropu operačního sálu lze používat při všeobecné chirurgii, ortopedii, urologii, endoskopii a na emergency či trauma pracovištích.

Obrázek 3: LED operační svítidlo



Zdroj: prospektový materiál společnosti

5.2 Analýza konkurence-konkurenční operační svítidla

Po vstupu naší vlasti do Evropské unie se otevřel nový trh, který přináší nejen nové příležitosti pro podnikatele, ale i hrozby v podobě zvýšené konkurence.

V důsledku ekonomické krize došlo k omezování výdajů státu na zdravotnictví, je tudíž logické, že se mezi firmami vede silný boj při získávání zakázek. To zapříčinilo snižování cen, často i na hranici nákladovosti. Mnoho společností přesunulo výrobu do lokalit, které jsou známy svou levnější pracovní silou. Zejména se jedná o Asii.

Největší tuzemský nepřímý konkurent v prodeji operačních svítidel je společnost Fénix Brno, spol. s r.o. Tato firma podniká v oboru od roku 1991. Za tuto dobu má již mnoho zkušeností, dobré jméno na trhu a kvalitní portfolio. Jejich operační svítidla řady KLS Martin marLED jsou u operatérů oblíbené. Mnohdy se při otevírání obálek výběrových řízení setkávají obchodní zástupci právě s těmito konkurenty. Mezi jednu ze silných stránek společnosti Fénix Brno, spol. s r.o. patří dlouholetá zkušenost v tuzemském obchodě a s tím spojená schopnost rychlé adaptace odlišným specifickým jednotlivých klientů. Firma klade důraz na kvalitu, což dokazují i získané certifikace. Nabízí cenově výhodnější produkty. Mezi slabé stránky firmy patří nedostatky v organizační struktuře, které způsobují nevyjasněné vztahy a kompetence, což zapříčiňuje špatnou návaznost práce jednotlivých oddělení.

Obrázek 4: Svítidlo Marled v



Zdroj: <http://www.fenix.cz/cz/operacni-svitidla/operacni-svitidla-marled-v>

Popisovaná společnost na trhu v ČR nemá přímou konkurenci. Mezi další nepřímé konkurenty lze zařadit následující společnosti.

B.Braun Medical s.r.o., která je dceřinou společností předního výrobce zdravotnických produktů nadnárodního koncernu B.Braun Melsungen AG. Tato společnost se účastní výběrových řízení na dodávku operačních svítidel pouze okrajově. Věnuje se převážně infuzním systémům, kardiologii, anestezii a produktům, které pomáhají při léčbě cévních onemocnění, kožních onemocnění, péči o diabetiky a hemodialýze. Jediný produkt zmiňované firmy, který je naší nepřímou konkurencí je operační světlo Steris X LED od výrobce Steris.

Toto světlo je vysoce kvalitní, ale svým nezvyklým designem a vyšší cenou si teprve své zákazníky hledá.

Obrázek 5: Svítidlo Steris X LED



Zdroj: <http://braunoviny.bbraun.cz>

CHEIRÓN a.s.

Společnost Cheirón a.s. se jako člen Asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků během svého působení na trhu etablovala jako významný dodavatel zdravotnických prostředků a materiálu v oboru anestezie a intenzivní péče. Hlavní produkty tvoří především anestetické systémy řady Gentleman excellent, kompletní

sortiment proudových odsávacích souborů a příslušenství, elektrické odsávací přístroje řady Victoria. Operační světla HyLED Mindray jsou velmi silnou konkurencí především cenou, jelikož jsou vyráběny v Asii, prodávají se výrazně levněji.

Daniševský s.r.o.

Zmiňovaná společnost nabízí operační světla výrobce Dräger. Tato svítidla s názvem Polaris a Sola nejsou na tak vysoké technologické úrovni jako produkty popisované společnosti. Přesto se strategie této firmy, která k těmto produktům nabízí rovněž stropní stativy, instalující se v operačních sálech, setkává s úspěchem.

5.3 Operační svítidlo se zabudovanou kamerou – specifikace nového produktu (potřeby operatérů)

Mezi hlavní impulzy pro vytvoření nového produktu patří jeho absence na trhu. Tato situace bývá způsobena různými jevy. Obvykle to bývá jev, kdy je potřeba doplnit výrobovou sérii, která má zaplnit mezeru na trhu. S tímto obrazem se lze setkat na specifickém trhu, jakým trhem zdravotnických prostředků bezesporu je. V této chvíli je nejdůležitější spolupráce všech zainteresovaných lidí, kteří mají různé informace, bez této spolupráce nelze kvalitně zpracovat požadavky klientů. Systém tohoto procesu je znázorněn.(viz příloha C)

Prvním krokem při sestavování vývojového plánu je jmenování osob, které budou za vývoj a průběh plánu zodpovědné. Všechny podklady, které schválil ředitel oddělení, se předají vedoucímu vývojového týmu k dopracování. Ten přezkoumá vhodnost požadavků a potřeb klientů s technickými specifikacemi produktu. Definitivní verze dokumentace, která již obsahuje předběžné termíny a ceny je předána kompetentním osobám- manažerovi projektu a jeho týmu. Dokumentace obsahuje kompletní a ucelený soubor. Zejména se jedná o zápisy a konzultace s lékaři, přímá účast vývojového pracovníka na operačním sále při operaci, kde proběhla praktická ukázka požadavků lékařů na operační svítidlo. Určení postupu, zpracování modelů atd.

Aby mohl být nový výrobek uveden na trh, musí se zaregistrovat, projít klinickými zkouškami s cílem získat kladné vyjádření Státního ústavu pro kontrolu léčiv (dále jen SÚKL) v Praze. Klinickým hodnocením zdravotnického prostředku se rozumí proces, jehož účelem je kritické vyhodnocení klinických údajů a prokázání bezpečnosti a účinnosti hodnoceného zdravotnického prostředku při dodržování určeného účelu stanoveného výrobcem v běžných podmínkách jeho použití. Základním kamenem současné české legislativy v oblasti zdravotnických prostředků je zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích.

Výrobek je posuzován podle právních předpisů ve vlastnostech: mechanická odolnost a stabilita, vhodnost z hlediska bezpečnosti, účel použití za stanovených hygienických podmínek, prohlášení o shodě a certifikace a další.

Požadavky moderního operačního sálu jsou čím dál větší. Operatéri potřebují co nejlépe vidět, aby mohli operovat bez napětí a bezpečně. Kvalitní světlo zpřijemňuje operátérovi práci a snižuje výskyt možných peroperačních komplikací pro pacienta. Lékaři, asistenti a instrumentárky na operačním sále tráví mnohdy i několik hodin, je pro ně důležité, jak se cítí, jaký mají komfort. Snahou dodavatelů je díky inovativním technologiím, přizpůsobivému světlu a atraktivní funkčnosti, nabídnout lékařům svítidlo, které bude odpovídat jejich potřebám.

Každá nová generace inovovaného výrobku by měla být efektivnější než generace předchozí. Výrobce zmiňovaného operačního svítidla je průkopníkem ve vývoji řešení osvětlení LED v op. svítidlech a ustanovil iLED leaderem ve své vlastní třídě. Díky mimořádným technickým parametrům osvětlení, extrémní přizpůsobivosti a energeticky účinné technologii. Nejnovější vysoce výkonné, patentované technologie přináší operátorům ještě větší pohodlí. Kvalitu osvětlení nehodnotí jen na povrchu, ale především v hloubce operačního pole (hrudník, břicho, pánev). Brilantní osvětlení operované rány zajistí unikátní multičočková matrice se světelnou intenzitou až 160 000 luxů. Stíny*, které často lékaře trápí, jsou řešeny jedinečným ovládním, takzvaným managementem stínů, kdy je osvětlení ve stínu jednotné, homogenní na povrchu i v hluboké dutině. Čtyři nastavitelné barvy osvětlení** poskytují optimální kontrast a rozlišení při jakékoliv chirurgické operativně, v kterékoliv fázi operace. Nastavitelná barevná teplota s volitelným zoomem*** přispívá k přesnější práci. Rychlost změny osvětlení z klasického světla na světlo pro laparoskopické a torakoskopické**** výkony je velmi důležitá.

*Stíny- použitím multičočkových diod nedochází k zastínění operovaného místa. Korence stínů bere ohled na počet operátorů nad operovanou plochou.

**Barvy barevnost světla připomíná barevné spektrum denního světla, šetří zrak lékařů.

***Nastavení zoomu je plynulé, nikoli krokové

****Endoskopická metoda vyšetření dutiny hrudní

Svítildlo má nízký tepelný nárůst a vysokou výtěžnost díky speciálnímu uspořádání nových LED osvitových zdrojů, které jsou vybaveny energeticky úspornými LED diodami s dlouhou životností a minimální spotřebou energie. Diody jsou vyráběny bez použití toxických látek, jako je třeba rtuť. Nejvýznamnější inovací u nového operačního svítidla je možnost integrace audio-video komponentů.

Do nového operačního svítidla lze nainstalovat kamery buď v SD nebo HD kvalitě. Hlava kamery se může umístit separátně na oběžné rameno svítidla, nebo je možné kameru usadit přímo do sterilizovatelného držáku uvnitř svítidla. V obou případech je zajištěn otočný pojistný systém, takzvané bajonetové vsunutí a vysunutí.

Přítomnost kamery v průběhu operačního zákroku posunuje medicínu opět o krok dále. Možnost při operaci pořídit fotografie nebo videozáznam nabízí řadu uplatnění. Záznamy samozřejmě lze archivovat a za přispění IT oddělení je možné přenášet obraz a zvuk do internetové sítě zdravotnického oddělení. Archivní záznam má významný podíl na objasnění případné pozdější reoperace a rovněž poslouží při rekonstrukci operačního případu. Je podstatný také při soudním řízení, které může nastat po stížnosti některého z pacientů. V současnosti je videozáznam z operací stále oblíbenějším prostředkem výuky u studentů medicíny a jejich přednášejících profesorů.

Audiovizuálním konferenčním propojení operačních sálů přednáškovým sálem či dalšími pracovišti mezi sebou se již popisovaná firma zabývala. Jde o hybridní operační sály Kliniky transplantační chirurgie a Kliniky kardiovaskulární chirurgie v objektu Institutu klinické a experimentální medicíny v Praze (IKEM).

Obrázek 6: Separátní „kamerové„umístění na oběžném rameni



Zdroj: prospektový materiál společnosti

Obrázek 7: Integrovaná kamera ve sterilizovatelném držáku



Zdroj: prospektový materiál společnosti

Tabulka 1 - Technická data nového operačního svítidla se zabudovanou kamerou

Technická data-shrnutí

Parametr	Operační svítidlo 5500	Operační svítidlo 5510	Operační svítidlo 5320
Osvit	160 000 luxů	160 000 luxů	140 000 luxů
Velikost osvitového pole	16-30 cm	16-30 cm	16-30 cm
Nastavitelná barevná teplota, která dovoluje ostřejší kontrast i v hlubších vrstvách	3500 K – 5000 K	3500 K – 5000 K	3500 K – 5000 K
Studené světlo, které nevytváří teplo. Teplo není vyzařováno k operovanému místu, ale ke stropu.anoanoano
Endo-mod, určen pro endoskopické výkony. Není potřeba tolik světla, stačí 5% výkonu.anoanoano
Životnost LED diod	40 000 hodin	40 000 hodin	40 000 hodin
Funkce ALC Plus	standard	standard
Podpora laminárního proudění pro zlepšení klima na sálech.anoanoano

Zdroj: katalog společnosti

5.4 Distribuce, obal a propagace

Poté, co si společnost stanoví, jak výrobek bude prodávat a jaká bude jeho optimální cena, je nutné určit distribuční kanál, kterým bude nový produkt nabízet zákazníkům. Firma tedy řeší základní otázku, jak dopravit výrobek co nejrychleji a nejlevněji k zákazníkovi. Jako levnou variantu společnost určila použití vlastního vozového parku a vlastní zaměstnance coby řidiče.

Velké procento produktů vstupujících na trh musí mít kvalitní obal. V oblasti zdravotnictví je na obal kladen obrovský důraz. Souvisí to se značnými nároky na hygienu a bezpečnost. V případech, kdy je produkt určen přímo na operační sál, musí být zajištěna jeho sterilita. Protože se jedná o operační svítidlo, tedy sterilní věc, musí být obal vybrán se zvláštní pečlivostí. S ohledem na to, že musí být zajištěna sterilita, je produkt skladován a převážen v průhledném PVC obalu, který je opatřen štítkem se základními informacemi. V tomto průhledném obalu je vložen do krabic. Štítek je nositelem informací o názvu výrobku, řadě, datu expirace (doba použití při zachování podmínek sterility výrobku), druhu desinfekce, kterou je možno produkt desinfikovat. Štítek je důležitý pro vedení dokumentace, jež je vázána současnou legislativou i pro pozdější identifikaci, například v případě evidence majetku nebo nahlášení neshody (nežádoucí příhody) na SÚKL.

Vzhledem k tomu, že jde o specifický produkt na specializovaném trhu, má společnost relativně velkou naději uspět. Může se opřít o svou dlouholetou tradici spolehlivého dodavatele kvalitní operační techniky. Pokud chce i v budoucnu obstát v konkurenčním boji, měla by se neustále posilovat a zlepšovat. Nejefektivnější propagací nového operačního svítidla jsou zajisté kladné reference zdravotnických pracovišť. Lékaři z různých nemocnic se vzájemně znají a několikrát ročně se setkávají na tuzemských nebo zahraničních kongresech. Přínosem bývá také účast na mezinárodním zdravotnickém veletrhu Pragomedica, který se koná v Praze každý rok. Zde je možnost prezentovat nové produkty a služby. Veletrh umožňuje oslovení široké odborné veřejnosti a získání komplexní informace o vývojových trendech v oboru zdravotnické a laboratorní techniky. Před uvedením nového výrobku na trh by měla mít firma připraveny hotové katalogy, které slouží jako podklad lékařům, kolekce reklamních předmětů a aktualizované internetové stránky. Vzhledem k tomu, že se obchodní společnost

účastní výběrových řízení, je nutné sledovat portál veřejných zakázek už ve fázi předběžných oznámení, tedy dlouho před tím, než zadavatel vyhlásí regulérní řízení. To obvykle přichází několik měsíců po oznámení předběžných informací.

5.5 Školení pracovníků

Dalším nutným a velmi důležitým krokem k úspěšnému uvedení nového výrobku na trh je zaškolení vlastních zaměstnanců. Zejména jde o pracovníky, kteří provádějí servis. Pracovníci provádějící servis by měli absolvovat intenzivní týdenní školení, která obsahují i seznámení s produktem přímo ve výrobě. Servis operačních svítidel je provozován tak, že pokud porucha není natolik závažná, aby vyžadovala výměnu celého svítidla, servisní pracovníci dojíždějí a opravují svítidla přímo na operačních sálech jednotlivých zdravotnických zařízení. Samozřejmě dodržují pravidla aseptického, supersterilního prostoru. Tento postup je výhodný pro personál, který díky rychlému opravení svítidla nemusí měnit operační plán, který bývá sestavován na týdny dopředu.

Na trhu existuje několik firem, které se zabývají servisem zdravotnické technologie. Vzhledem k tomu, že se jedná o specifický trh, je snahou každé společnosti zajistit si pozici na trhu. Jde o sortiment služeb, kde výhodou je rychlá reakce. Na oznámení každého servisního případu společnost musí zareagovat do 2 hodin a do 12 hodin musí již problém řešit na operačním sále. Zde jde především o pružnost a schopnost okamžitě reagovat na požadavky zákazníka. Nabízí se otázka, zda vysoké finanční náklady, které jsou vynaloženy na servisní techniky, kteří zajišťují 24 hodinovou pohotovost, jsou rentabilní. Ano, jsou rentabilní, protože je nutno si přiznat, že ztráta byt' jednoho zákazníka, může být v důsledku ztrátou daleko větší. Odběratel, který pozbyl důvěru ve společnost, jež ho zklamala, si samozřejmě najde jinou, konkurenční společnost, která mu zajistí potřebný komfort. Je nutné si uvědomit, že získání ztracené důvěry bývá velmi těžké a ne vždy se to podaří, nehledě na velké finanční náklady s tím spojené. V oblasti poskytování servisních služeb a oprav se nabízí úvaha ohledně logistiky. Vzhledem k časové tísní, kdy má servisní technik pouze 12 hodin na to, aby se dostavil na operační sál a započal opravu, by stálo za zvážení zřízení menšího skladu náhradních dílů na Moravě. Společnost v současnosti provozuje pouze sklad v Praze.

Dalšími zaměstnanci, kteří absolvují odborné školení jsou obchodní zástupci, produktoví specialisté. Jsou to právě obchodní zástupci, kdo jako první jedná se zákazníky. Tito zaměstnanci, ať už kmenoví nebo externí, mají za úkol předat lékařům a sestřám veškeré informace o novém výrobku. Je jejich prací přesvědčit potenciální zákazníky, aby si vyzkoušeli a poté pořídili právě tento výrobek. Měli by perfektně ovládat manipulaci s operačním svítidlem a řešit všechny situace, které mohou při operaci nastat. Měli by mít povědomí o anatomii a umět improvizovat.

Obvykle školení těchto obchodních zástupců probíhá přímo na pro tento účel zhotoveném pracovním operačním sále za použití simulátorů. V takovýchto podmínkách a dostatečně dlouho si zaměstnanci nacvičují manipulaci se svítidlem při dodržení antecedence aseptického sálu. Ovšem dokonale zvládnout manipulaci s operačním svítidlem se podaří až po určité době, kdy dojde ke skutečným operacím.

Po proškolení obchodníků přichází čas na zaškolení operatérů, asistentů, sálových sester a instrumentářek. Tito musí být podrobně seznámeni se zdravotnickou technikou, kterou budou několik let používat při své práci. Pro lepší orientaci při postupu a manipulaci je na každé oddělení předán i podrobně zpracovaný manuál v tištěné a elektronické podobě. Stejně jako obchodní zástupci i zdravotnický personál podstupuje školení na simulátorech. Je podstatné vnímat riziko, které při operacích vzniká a má dopad vesměs na operovaného. Při operacích je vyvíjen tlak na celou operační skupinu, od které je očekáván perfektní a precizní výkon. Není zde čas ani prostor k chybným rozhodnutím. Hypoteticky může nastat situace, kdy se v průběhu zákroku může objevit problém a nebude přítomen zástupce společnosti, aby poradil s řešením. Toto se zajisté projeví ve zvýšené nervozitě lékařů a ostatního zdravotnického personálu, který manipuluje s ne zcela známým operačním svítidlem. Tato situace se může také negativně projevit v celkovém hodnocení lékařů.

Nezřídka se stává, že školení lékařů probíhá také na spřízněných pracovištích nemocnic, kde už novou operační technikou disponují. Lékaři tak mohou kvalifikovaně pomoci se seznámením se s novými zdravotnickými prostředky a přispět svými zkušenostmi.

5.5.1 Rozvoj vlastních zaměstnanců, lidské zdroje

Lidské zdroje a jejich plánování je úzce spjato s celopodnikovými plány. Všechny oblasti plánování jsou v bezprostřední spojitosti s plány na výrobu a rozpočtem nákladů na pracovní místa. Je podstatné, aby management podniku myslel do budoucna a věnoval pozornost svým zaměstnancům a jejich rozvoji. Investování do rozvoje zaměstnanců je pro vývoj podniku v konkurenčním prostředí, jakým zdravotnictví je, klíčová. Pokud se společnost rozhodne své pracovníky rozvíjet, není to jen přínos podniku, ale i samotní zaměstnanci z toho mají prospěch, jelikož je jim umožněno profesně růst.

Hlavním cílem takového postupu je systematické zvyšování profesních znalostí a dovedností všech zaměstnanců podniku. Tato investice prospěje konkurenceschopnosti společnosti.

Mezi specifické cíle by mělo zejména patřit:

- poskytnout možnost svým pracovníkům, aby se dále rozvíjeli (cizí jazyky, školení v zahraničí);
- udržet si zaměstnance, kteří jsou odborníci a specialisté, ti jsou v dnešní době a ve stále více konkurenčním prostředí nejvíce poptáváni;
- zvýšit odbornost zaměstnanců, což přispěje k efektivnosti vykonané práce v jednotlivých oblastech společnosti.

Aby tyto vize mohly být realizovány, je zapotřebí nemalá finanční částka. Jedna z možností, jak investovat do rozvoje pracovníků s minimálními náklady, je využít projekty určené k rozvoji lidských zdrojů z projektu OPPA, který je financován ze strukturálních fondů Evropské unie. Popisovaná společnost tuto možnost v minulosti již využila.

6 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

K finančnímu posouzení celého projektu použijeme prostou SWOT analýzu. SWOT analýza je univerzální technikou, která je zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace nebo nějakého projektu, jako je například nový produkt. Je vhodným ukazatelem pro komplexní hodnocení silných a slabých stránek podniku spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb. Pomocí SWOT analýzy budou identifikovány slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby působící na nový výrobek. Silné a slabé stránky jsou faktory, které zvyšují nebo snižují vnitřní hodnotu produktu. Příležitosti a hrozby jsou naopak faktory vnějšího prostředí, které společnost nemůže tak lehce kontrolovat. Zjištěné slabé stránky se bude podnik snažit do budoucna s největší pravděpodobností odstranit či změnit.

Silné stránky:

- více než 20- letá působnost na trhu zdravotnické technologie
- jedna z velkých společností na trhu v České republice
- stabilní majetková struktura
- kvalifikovaní zaměstnanci
- bezvadná přizpůsobivost klientům

Slabé stránky:

- nejistota při získávání zakázek z výběrových řízení, kde je zadavatelem stát
- logistika spojená se servisními činnostmi-pouze jedno sídlo servisu v Praze

Příležitosti:

- expanze do zahraničí
- investice do nových produktů
- zdokonalení dodacích a servisních služeb
- politická situace nakloněná k investování do zdravotnictví

Hrozby:

- zvýšení cen ropy
- zvýšení daňového zatížení a jiné legislativní změny
- insolvence odběratelů

Základem pro vypracování finančního zhodnocení projektu jsou data z účetních výsledků společnosti, které nalezneme v rozvaze, výkazu zisku a ztrát, cash flow a ostatních doplňujících údajích. Hodnoty byly čerpány z období let 2010-2013. Podklady následujících let nejsou bohužel k dispozici. Hodnoty byly zpracovány a poté byly vyhotoveny přehledné grafy. (viz příloha D)

Společnost z hlediska finančních číselných údajů lze popsat následovně:

Vývoj tržeb

Rok 2010 je z hlediska tržeb velmi úspěšný, v letech 2011- 2013 však mají tržby klesající charakter. V roce 2011 jsou ještě realizovány zakázky, které byly smluvně podloženy v předchozích letech, avšak během roku 2012 dochází k jejich výraznému úbytku. Tato situace nastala vlivem politických aktivit a nesporný negativní účinek mělo i nařízení Ministerstva zdravotnictví, v němž je jako hlavní kritérium nastavena ekonomická výhodnost nabídek účastníků výběrových řízení. V roce 2012 došlo k prodeji dlouhodobého majetku.

Koncem roku 2013 dochází k mírnému oživení společnosti. Důvodem je stabilizace politické situace a zvýšený zájem o operační svítidla s kamerou.

Vývoj nákladů

Vývoj nákladů je odvozen z vývoje tržeb za prodej produktů a služeb v daném období. V roce 2012 došlo ke snížení nákladů rapidním snížením počtu zaměstnanců. Odpisy dlouhodobého majetku jsou prováděny dle odpisového plánu.

Základní strategii možného růstu společnosti lze naznačit v těchto několika větech:

- ✓ nadále zlepšovat služby zákazníkům;
- ✓ poskytovat perfektní záruční i pozáruční servis, zlepšit dostupnost náhradních dílů;
- ✓ udržet si současnou pozici na trhu v České republice;
- ✓ expandovat na trh zdravotnictví ve Slovenské republice;
- ✓ neustávat v inovaci svých výrobků;
- ✓ věnovat větší pozornost nákladům;
- ✓ investovat do rozvoje zaměstnanců.

6.1 Nákladová analýza

Z hospodářských výsledků za rok 2013 je patrné, že nový produkt pozitivně ovlivnil finanční situaci firmy. Pro ještě lepší efektivnost by stálo za zvážení několik návrhů. Jednotlivá doporučení jsou vyčíslena v přibližných částkách v Kč bez DPH. Celkové předpokládané náklady společnosti jsou v tabulce stanoveny ve výši 495.500,-Kč.

Tabulka 2: Nákladová analýza

Zdokonalení webových stránek	15 000
Workshopy v SR	80 000
PR ve zdravotnických novinách SR+ČR	48 000
Letáky v cizím jazyce	6 000
Účast na veletrhu Pragomedica	46 500
Odměna externího zahraničního pracovníka	200 000
Zřízení/pronajmutí skladu na Moravě/v Brně	100 000
Celkem	495 500

Zdroj:vlastní zpracování

ZÁVĚR

Cílem práce bylo popsat strategické metody, charakterizovat problematiku uvedení nového výrobku na trh a sestavit následná doporučení, která by mohla podpořit úspěch tohoto nového výrobku na trhu. Novým produktem je operační svítidlo se zabudovanou kamerou.

V práci byly rozebrány literární prameny, které se týkají marketingového mixu, situační analýzy, segmentace trhu a procesu vývoje nového produktu. Tyto teoretické poznatky byly využity v praktické části. V praktické části byla rovněž představena společnost, která na trh přichází s novým výrobkem a tento produkt je zde podrobně specifikován.

Hlavním výsledkem práce jsou doporučení a návrhy, které byly vytvořeny za účelem zefektivnění uvedení nového výrobku na trh.

Popisovaný konkrétní příklad zavádění nového operačního svítidla na trh potvrdil, že bez přesného zmapování konkurenčního prostředí, stavu a vývoje trhu nelze uspět. Marketingová strategie musí být nastavena dlouhodobě a přitom musí citlivě reagovat na měnící se situaci trhu. Trhy se staly příliš konkurenční a není možné se soustředit pouze na potřeby zákazníka. Aktivitu konkurence je nutné pečlivě sledovat a analyzovat potencionální hrozby. Nejdůležitější je včas zachytit signály, které avizují přípravy konkurence v oblasti vývoje nových výrobků. V tomto procesu se jeví jako významné účast kmenových obchodních zástupců na kongresech a veletrzích. Zdejší prostředí a návštěvníci mohou posloužit jako studnice informací.

Na základě sestavené SWOT analýzy by se měla společnost zaměřit na silné stránky, zdokonalovat je, přicházet na nové a snažit se využít nabízejících se příležitostí. Měla by však dbát i na hrozby, které by mohly podnik negativně ovlivnit a snažit se své slabé stránky postupně přeměnit na silné. Nejistota při získávání veřejných zakázek je v této oblasti značná. Možným řešením by bylo, více se orientovat na neveřejný sektor. To znamená, zkusit proniknout do sféry soukromého zdravotnictví. Oslovit lékaře tuzemských soukromých ordinací, očních, chirurgických, gynekologických, ortopedických klinik, popřípadě i instituty estetické medicíny. Obzvláště zahraniční kliniky jsou v tomto ohledu velkou výzvou.

Značným přínosem by bylo zmapování konkurence na zahraničním trhu. Zmapování by probíhalo postupně, dle předpokládaných vstupů společnosti do zahraničí. Zpočátku by společnost rozšířila svou působnost na sousední Slovensko, později, v případě úspěchu i na další sousední země. K tomuto účelu by bylo nejlepší zaměstnat externího pracovníka, který zná trh a poměry ve zdravotnictví na Slovensku. K informovanosti zahraničního trhu by významně prospělo pořádání workshopu pro zdravotníky s předvedením nového operačního svítidla. Dále by bylo vhodné investovat do tamních zdravotnických novin a poskytnout novinářům zajímavé články. Samozřejmostí je poskytnutí informací na webu se zpětnou vazbou, které si mohou lékaři v případě zájmu sami vyhledat.

Společnost zvolila vhodnou metodu stanovení ceny, která zohledňuje jak výrobní náklady, tak i ceny konkurence a požadavky zákazníka. Aby se však výrobek na trhu uplatnil, je zapotřebí snaha o minimalizaci nákladů na výrobu. Aby takto vynaložené prostředky byly využity účelně, měla by společnost dokonale znát cílovou skupinu, vědět, jak s ní komunikovat, znát její potřeby a dokázat se přizpůsobit přáním zákazníka. Jako významný faktor se potvrdila nutnost soustavné a cílevědomé práce v oblasti školení nejen vlastních zaměstnanců, ale především koncového zákazníka. Prospěšné by mohlo být taktéž školení zákazníků mimopracovní formou.

Jak z grafu v příloze D vyplývá, zkoumaný produkt pozitivně ovlivnil hospodářské výsledky roku 2013. Kladný výsledek hospodaření tímto umožní společnosti zisk znovu investovat do dalšího rozvoje a inovací produktů. Rozšíření investic se může dotýkat výrobních celků, jejich následné modernizace, zřízení skladu, ale hlavně propagace a v neposlední řadě i zvýšení kvalifikace zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

VEBER, J.,SRPOVÁ, J. a kolektiv.*Podnikání malé a střední firmy*.2.vyd.Praha:Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6

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

SIXTA, J. a ŽIŽKA M.*Logistika- metody používané pro řešení logistických projektů*.1.vyd.Brno:Computers Press,2009.ISBN 978-80-251-2563-2.

BÍNOVÁ, H. a BŘEZINA E.*Dopravní logistika*.Praha:ČVUT ,2014,ISBN 978-80-01-05612-7

SIXTA, J.,MAČÁT, V.*Logistika-teorie a praxe*.1.vyd.Praha:CP Books,2005.ISBN 80-251-0573-3.

JAKUBÍKOVÁ, D.,*Strategický marketing Strategie a trendy*,2.vyd.Praha:2013,Grada Publishing,a.s., ISBN 978-80-247-4670-8

TOMEK, G. a VRÁNOVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*.1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

VEBER, J. a kol.*Management. Základy, prosperita, globalizace*.Praha:Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.

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

VOCHOZKA, M.,MULAČ P. a kolektiv.*Podniková ekonomika*.1.vyd.Praha:Grada, 2012.ISB 978-80-247-4372-1.

TOTH,D.*Personální management*. 1.vyd.Praha:Praga:powerprint s.r.o.,2010.ISBN 978-80-87415-05-4.

HANZELOVÁ, A. et al.*Strategický marketing*. Teorie pro praxi. 1.vyd. Praha: C. H. Beck,2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

KOZEL,R.,MYNÁŘOVÁ, L. a SVOBODOVÁ, H.*Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada,2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

SRPOVÁ, Jitka et al.*Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada,2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

ZAMAZALOVÁ, M.*Marketing*. 2.vyd. Praha:C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*,1.vyd.Praha:Management Press,2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

KOTLER,P. et al.*Moderní marketing:4.evropské vydání*.1.vyd.Praha:Grada,2007.ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P.,KELLER, K. *Marketing management 12.vydání*,1.vyd.Praha:Grada, 2007.ISBN 978-80-247-1359-5.

LAMBERT, D.,STOCK, J.,ELLRAM, L.*Logistika*,2.vyd.Brno:CP Books,2005.ISBN 80-251-0504-0.

MALLAYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*.1.vyd.Praha: Grada ,2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů. Jak je rozpoznat a nespáchat*.1.vyd.Praha:Grada,2005.ISBN 80-247-0969-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

<http://www.fenix.cz/cz/operacni-svitidla/operacni-svitidla-marled-v>

<http://braunoviny.bbraun.cz>

<https://www.czso.cz/documents/10180/23195540/vav2014.jpg>

<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-o-cerpani>

<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007->

[2013/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Konkurenceschopnost](http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Konkurenceschopnost)

<http://www.prahafondy.eu/cz/oppapr.html>

<http://marketing360.cz/swot-analyza-kdy-se-vyplati-a-jak-ji-vyuzit/>

https://books.google.cz/books?id=3Z60x_U2OaEC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

https://books.google.cz/books?id=T_--3_W9qD8C&pg=PA665&dq=deset+způsobů+jak+dostat+nápad+na+nový+produkt&hl=cs&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAGoVChMI_Iyeq4bOyAIVgxYsCh0G2grM#v=onepage&q=deset%20zp%C5%AFsob%C5%AF%20jak%20dostat%20n%C3%A1pad%20na%20nov%C3%BD%20produkt&f=false

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pět sil, které rozhodují o strukturální atraktivitě segmentu.....	40
Obrázek 2: LED lampa.....	54
Obrázek 3: LED operační svítidlo.....	54
Obrázek 4: Svítidlo Marled v.....	55
Obrázek 5: Svítidlo Steris X LED.....	56
Obrázek 6: Separátní kamerové umístění na oběžném rameni.....	61
Obrázek 7: Integrovaná kamera ve sterilizovatelném držáku.....	61

Seznam tabulek

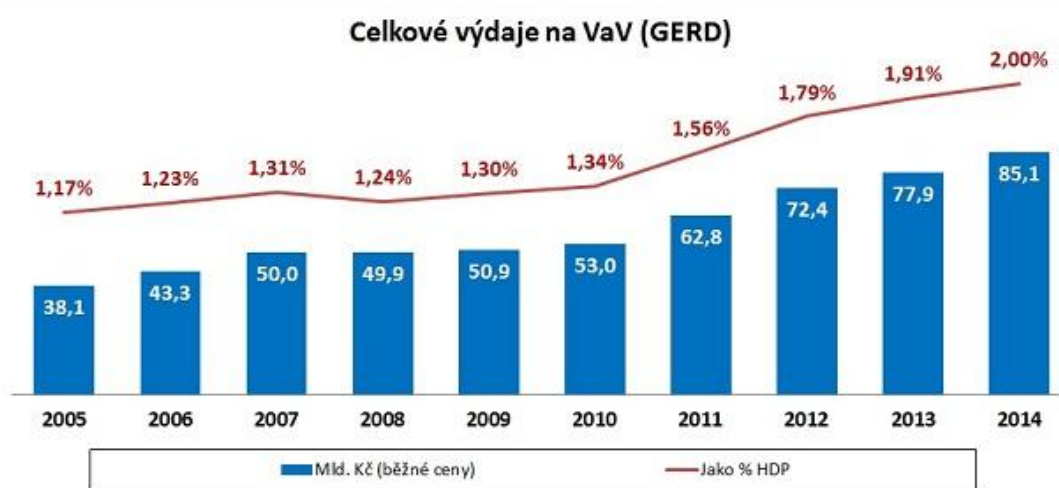
Tabulka 1: Technická data nového operačního svítidla se zabudovanou kamerou.....	62
Tabulka 2: Nákladová analýza.....	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dynamika financování vývoje a výzkumu v ČR v podnik. sektoru.....	I
Příloha B - Informace o čerpání z fondů EU.....	II
Příloha C - Mapa procesu.....	III
Příloha D – Vývoj tržeb a nákladů v roce 2010-2013.....	IV

Příloha: A

Obr.č.1- Dynamika financování vývoje a výzkumu v ČR v podnikatelském sektoru



Zdroj: ČSÚ roční statistické šetření

Výzkum a vývoj, jako součást vědy a technologií, představuje klíčový hybný prvek zvyšování produktivity, ekonomického růstu, zaměstnanosti, udržitelného rozvoje. Český statistický úřad sleduje hlavní charakteristiky výzkumu a vývoje v České republice pomocí vyčerpávajícího statistického průzkumu prováděného již od roku 1995. Toto šetření přináší poznatky o stavu lidských a finančních zdrojů ve všech subjektech (podniky, veřejné výzkumné instituce, vysoké školy) provádějících vývoj a výzkum jako svoji hlavní či vedlejší činnost na území České republiky.

<https://www.czso.cz/documents/10180/23195540/vav2014.jpg>

Příloha: B

INFORMACE O ČERPÁNÍ Z FONDŮ EU

Mezi základní aktivity Národního orgánu pro koordinaci patří monitorování implementace (operačních) programů NSRR (2007-2013) a DoP (2014-2020) a navrhování systémových řešení v případě překážek omezujících implementaci či v případě porušení povinností vyplývajících z nařízení.

NSRR-Národní strategický referenční rámec
DoP-Dohoda o partnerství

Čerpání v letech 2014-2020

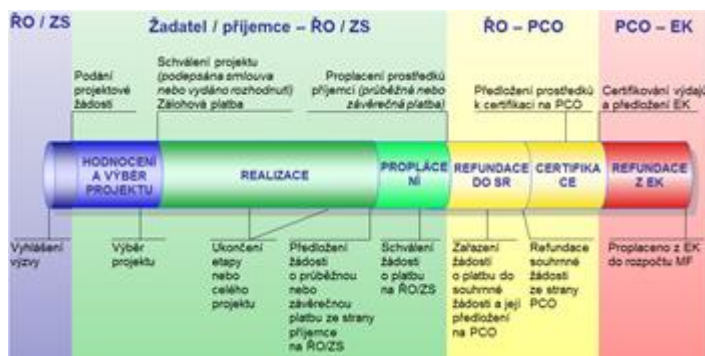
Obr.č.2- Informace o výzvách fondů EU v letech 2014-2020 v Kč

Program/Dohoda o partnerství	Stav výzvy	Alokace výzev	Počet výzev	Počet zaregistrovaných žádostí o podporu	Finanční objem zaregistrovaných žádostí o podporu
DoP	Aktuální	0	1	0	0
IROP	Pozastavené	4 735 200 000	2	0	0
IROP	Aktuální	32 140 283 079	14	6	113 196 490
OP PIK	Aktuální	19 940 000 000	16	5 002	145 312 541 660
OP PIK	Uzavřené	3 080 000 000	5	942	4 693 408 173
OP PPR	Aktuální	1 016 000 000	6	1	404 954 139
OP PS ČR-PL	Aktuální	868 476 284	3	0	0
OP PS ČR-PL	Pozastavené	434 505 350	1	16	103 205 467
OP PS ČR-PL	Uzavřené	1 800 428 357	2	9	1 388 792 325
OP R	Aktuální	101 413 620	2	0	0
OP R	Uzavřené	243 246 008	4	0	0
OP TP	Aktuální	7 187 492 000	3	15	895 677 106
OP VVV	Aktuální	12 620 000 000	8	159	1 053 746 575
OP Z	Aktuální	43 885 413 531	36	282	22 022 811 908
OP Z	Uzavřené	925 000 000	6	1419	5 653 932 617
OP ZP	Aktuální	21 926 490 195	15	106	3 800 749 897
OP ZP	Uzavřené	7 485 098 037	11	898	8 295 185 754
Celkem		158 389 046 460	135	8 855	193 738 202 111

Zdroj:<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-o-cerpani>

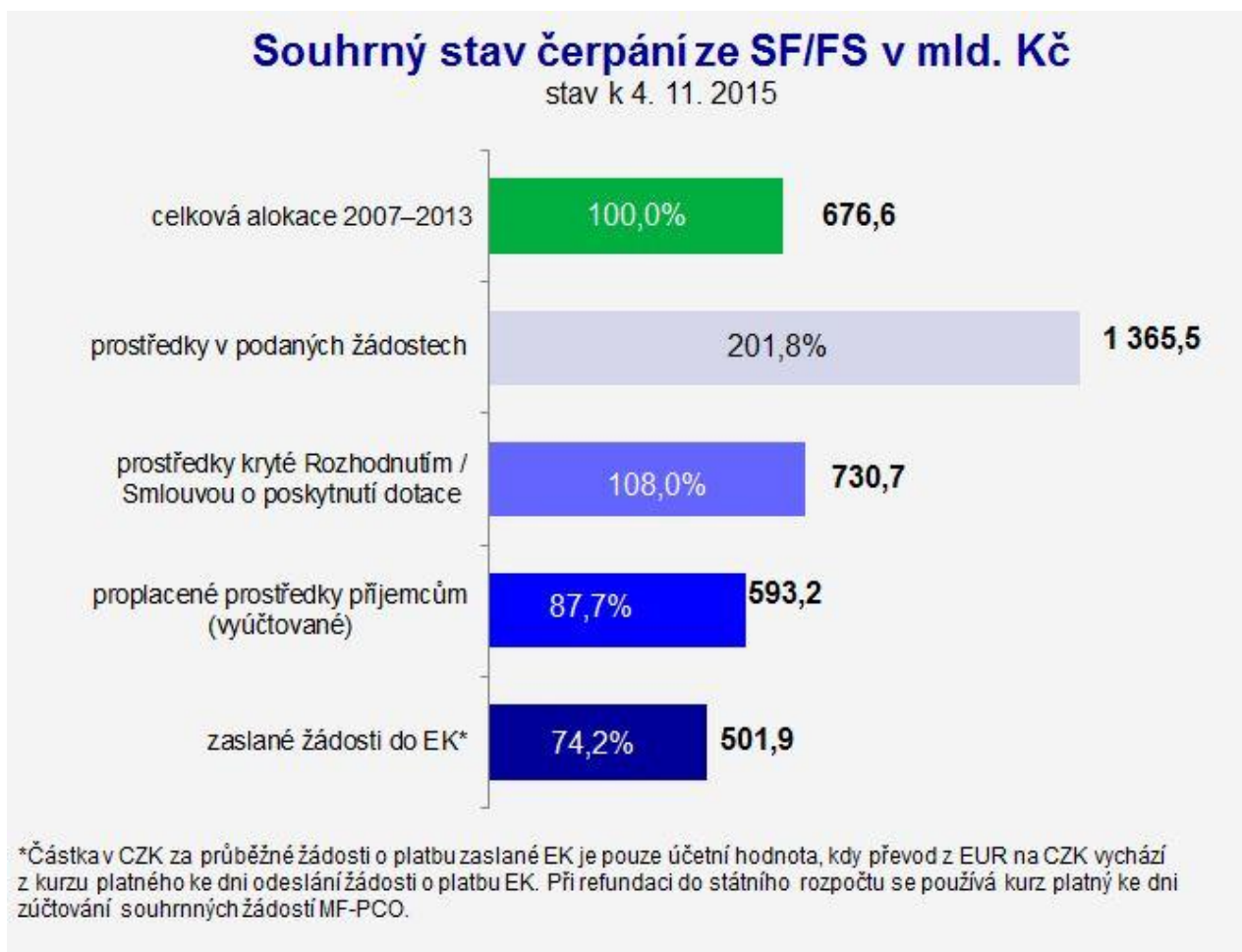
Pro úplné porozumění vývoje implementace SF / FS a národních zdrojů je nezbytná znalost jejího průběhu (viz obr. níže).

Obr.č.3-Schéma průběhu čerpání finančních prostředků



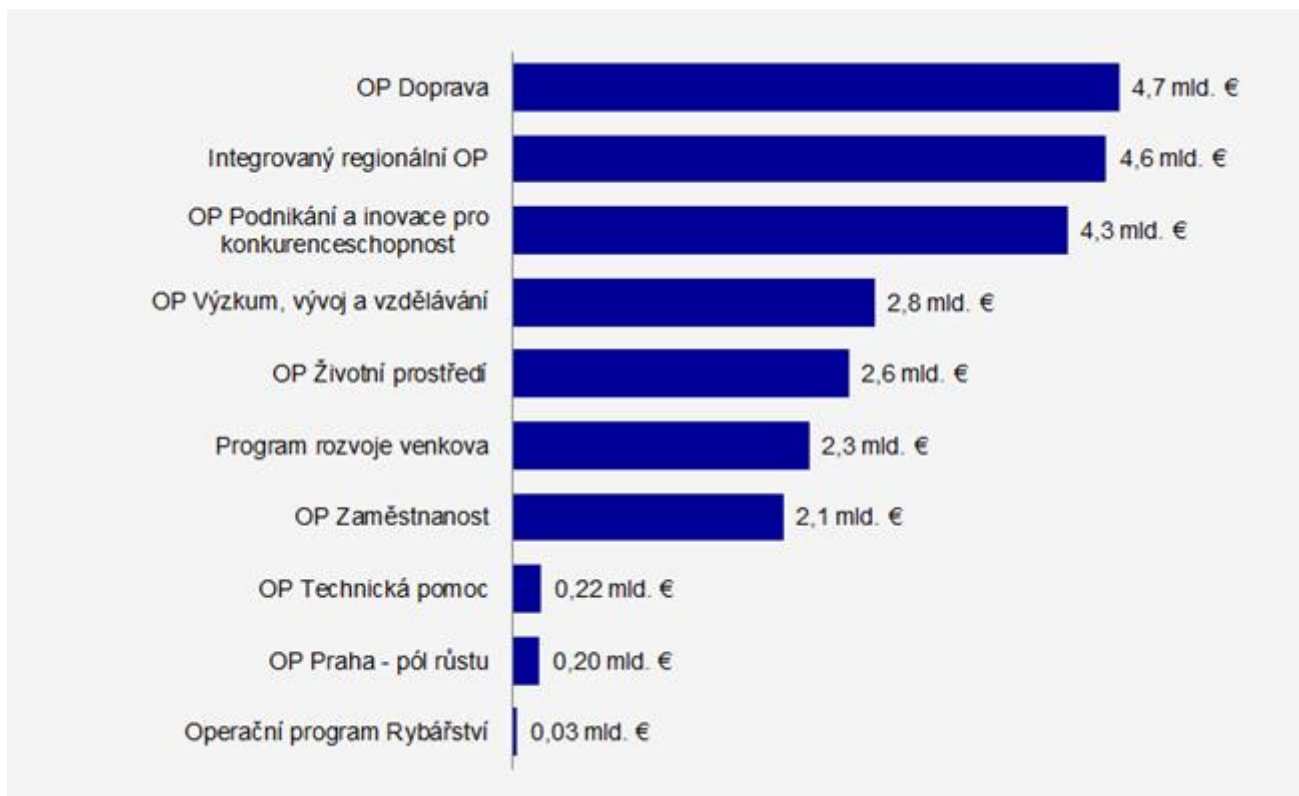
Zdroj:<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-o-cerpani>

Obr.č.4- Souhrnný stav čerpání ze struk.fondů



<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-o-cerpani>

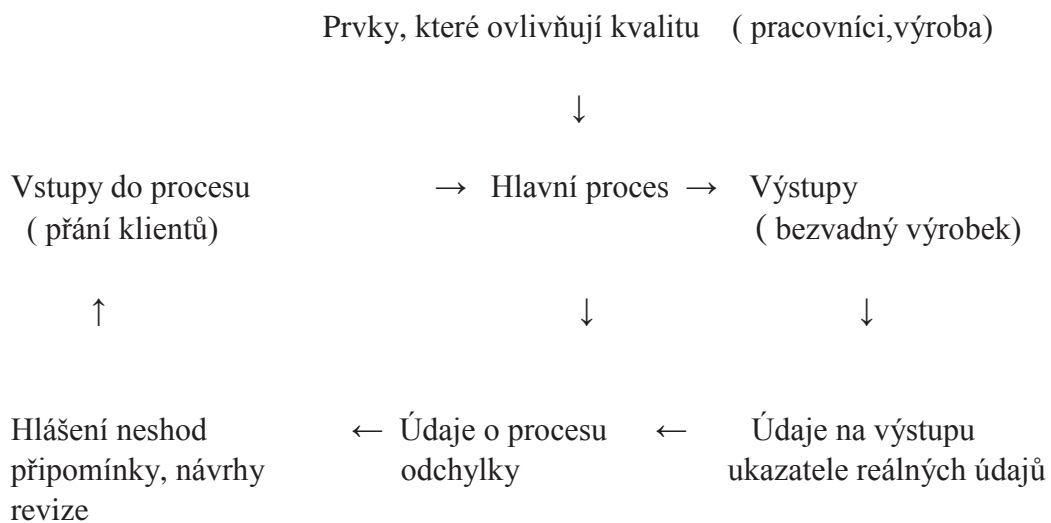
Obr. č.5- Alokace ESI fondů mezi programy v období 2014-2020



<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-o-cerpani>

Příloha: C

Obr. č. 6- Mapa procesu

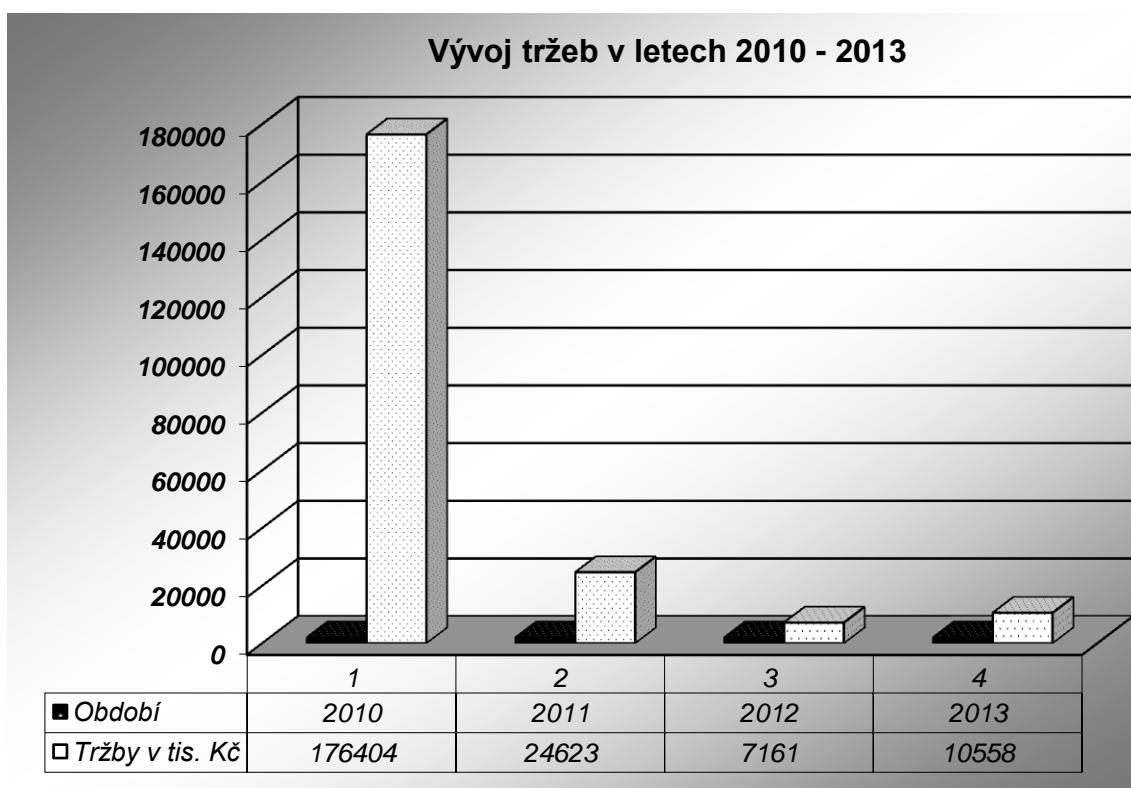


Zdroj: vlastní zpracování

Příloha: D

Obr. č. 7- Vývoj tržeb v letech 2010-2013

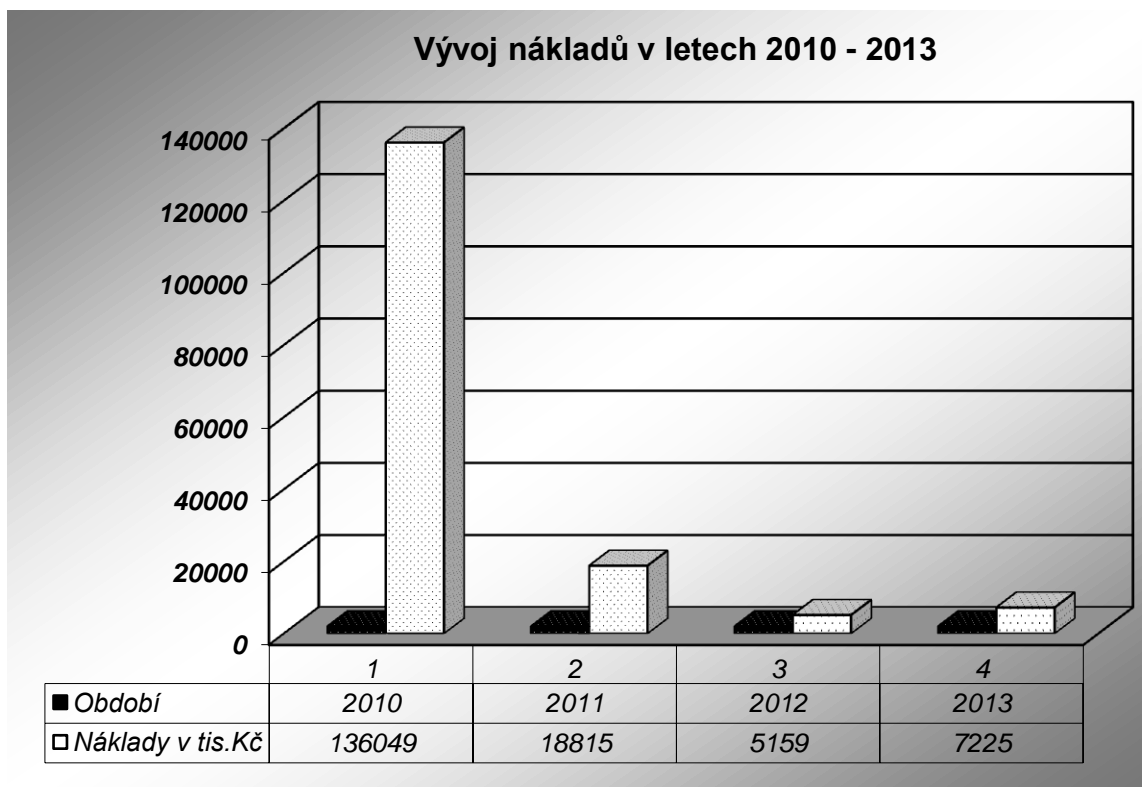
Vývoj tržeb v letech 2010-2013



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 8- Vývoj nákladů v letech 2010-2013

Vývoj nákladů v letech 2010-2013



Zdroj:vlastní zpracování

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radka Hrušková

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Produktová politika a strategie dodavatele zdravotnických prostředků při uvedení nového výrobku na trh

Rok: 2016

Počet stran textu: 78

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: Dr. Jindřich Nový, Ph.D.