

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**Fakulta elektrotechnická**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2015**

**Radim Petráš**

České vysoké učení technické v Praze  
Fakulta elektrotechnická

Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student: Radim Petráš

Studijní program: elektrotechnika, energetika a management  
Obor: ekonomika a řízení elektrotechniky

Název tématu: Mezinárodní marketing při prodeji lékařských terapeutických přístrojů  
v Evropě

Pokyny pro vypracování:

- strategie uvedení vysoce specifických výrobků na trh s nízkou konkurencí
- situační analýza
- návrh strategie uvedení na trh
- podrobné určení formy distribuce
- zhodnocení navržené strategie

Seznam odborné literatury:

Machková, H.: Mezinárodní marketing, ISBN 8024729865  
Kulhavý, E.: Mezinárodní marketing, ISBN 8090144403

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Dobiáš, Ph.D. – ČVUT FEL, K 13116

Platnost zadání: do konce letního semestru akademického roku 2015/2016

Doc. Ing. Jaroslav Křípáček, CSc.  
vedoucí katedry



Prof. Ing. Pavel Ripka, CSc.  
děkan

V Praze dne 4.11.2014

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**Fakulta elektrotechnická**

**Mezinárodní marketing při prodeji lékařských  
terapeutických přístrojů v Evropě**

**International marketing and sale of medical  
therapeutic devices in Europe**

**Vypracoval:**

Radim Petráš

**Vedoucí diplomové práce:**

Ing. Martin Dobiáš, Ph.D.

### ***Prohlášení***

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně na základě uvedených pramenů (projekty, softwarové zdroje atd.) a uvedené literatury.*

*Nemám námitky proti použití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o autorských právech a právech souvisejících, ve smyslu pozdějších znění tohoto zákona.*

*V Praze dne*

*podpis*

## ***Poděkování***

*Rád bych poděkoval Ing. Martinu Dobiášovi Ph.D. Děkuji za pomoc při vedení diplomové práce. Mé poděkování patří též prof. Ing. Gustavu Tomkovi, DrSc. za spolupráci při řešení teoretické části práce.*

## **Abstrakt**

Tato práce řeší problematiku prodeje zdravotnického terapeutického zřízení na německý trh. Cílem této práce je provést analýzu německého trhu podle teoretických základů obsažených v úvodní části práce. Zaměřil jsem se zejména na vnímání značky na trhu. A možnostech vytvoření po poptávky po přístroji. Problematika byla vyřešena na základě dotazníkového šetření mezi lékaři jednotlivých klinik v Německu. Toto šetření poskytlo velmi mnoho informací, které nebylo možné získat jiným způsobem. Dále byly použity vybrané části SWOT analýzy pro pochopení vnějších vlivů trhu. Na základě těchto kroků bylo zjištěno velmi nízké povědomí o značce a zároveň velká obsazenost trhu konkurenční společností. Přínos této práce spočívá právě v pochopení trhu a doporučení budoucích kroků pro firmu prodávající zařízení a pochopení problematiky elektrokonvulzivní terapie v Německu pro čtenáře. Poslední kapitola se zabývá navržením marketingové strategie za pomoci jednotlivých částí marketingového mixu.

## **Klíčová slova**

Elektrokonvulzivní terapie, marketing, marketingový mix, prodej, Německo, Mecta, spECTrum, Thymatron, dotazníkové šetření

## **Abstract**

This thesis addresses the issue of the sale of medical therapeutic device up the German market. The aim of this study is to analyze the German market based on the theoretical foundations contained in the introductory part. I've focused on brand perception in the market. A making options of demand for the device. The issue was resolved on the basis of a questionnaire survey among physicians individual at clinics in Germany. This survey provided a great deal of information that could not be obtained any other way. Other chapters use selected parts of a SWOT analysis to understand the externalities of the market. On the basis of these steps it was found very low brand awareness and market availability while large competitor. The contribution of this work consists precisely in understanding the market, and recommendations for future step for a company selling equipment and understanding of electroconvulsive therapy in Germany for readers. The last chapter deals with designing marketing strategies through various parts of the marketing mix.

## **Keywords**

Electroconvulsive therapy, marketing mix, sales, Germany, Mecta, Spectrum, Thymatron, questionnaire survey

# 1. Obsah

Úvod .....	10
1. Mezinárodní marketing .....	12
1.1. Základní koncepce mezinárodního marketingu .....	14
1.1.1. Vývozní marketing .....	15
1.1.2. Globální marketing .....	15
1.1.3. Interkulturní marketing .....	15
1.2. Typy firem v mezinárodním prostředí – EPRG .....	16
1.2.1. Etnocentrický přístup .....	16
1.2.2. Polycentrický přístup .....	16
1.2.3. Regiocentrální přístup .....	17
1.2.4. Geocentrický přístup .....	17
2. Analýza a marketingový výzkum .....	18
2.1. Analýza vnějšího prostředí .....	18
2.1.1. Analýza trhu .....	19
2.1.2. Analýza konkurence .....	19
2.1.3. Analýza zákazníka .....	20
2.1.4. Analýza distribučních cest .....	21
2.1.5. Analýza makroprostředí .....	22
2.2. Analýza vnitřního prostředí .....	23
2.2.1. Analýza zdrojů .....	23
2.2.2. Analýza schopností a kompetencí .....	24
2.2.3. Analýza portfolia .....	24
2.3. Závěr analýzy .....	25
2.4. Dotazníkové šetření .....	26



2.4.1.	Formulace problému a definování cílů.....	27
2.4.2.	Definování zkoumaného vzorku a výběrové metody.....	27
2.4.3.	Způsoby sběru dat.....	29
2.4.4.	Navržení dotazníku.....	31
3.	Marketingové strategie.....	34
3.1.	Stanovení marketingových cílů .....	34
3.2.	Formulování marketingových strategií.....	34
3.3.	Sestavení marketingového plánu .....	35
3.4.	Obsah marketingového plánu .....	35
3.5.	Mezinárodní marketingové strategie .....	35
3.5.1.	Kotlerovo pojetí.....	36
3.5.2.	Porterovy generické konkurenční strategie .....	38
3.6.	Marketingové politiky.....	40
3.6.1.	Produktová politika .....	40
3.6.2.	Sortimentní politika.....	41
3.6.3.	Servisní politika.....	41
3.6.4.	Kontraktační politika .....	41
3.6.5.	Komunikační politika .....	42
4.	Prodej ECT zařízení .....	43
4.1.	O elektrokonvulzivní terapii .....	43
4.1.1.	Co je to ECT a na co se používá?.....	43
4.1.2.	Historie ECT.....	44
4.1.3.	Proč je ECT kontroverzní? .....	44
4.1.4.	Kdy by ECT neměla být využívána?.....	46
4.1.5.	Průběh a podání léčby .....	46
4.2.	Mecta Corporation .....	47
4.2.1.	Historie Mecta Corporation .....	47

5.	Analýza .....	52
5.1.	Dotazníkové šetření .....	52
5.1.1.	Vyhodnocení obecných otázek.....	54
5.1.2.	Vyhodnocení technických otázek.....	56
5.1.3.	Vyhodnocení ekonomických otázek.....	59
5.2.	Analýza vnějšího prostředí .....	60
5.2.1.	Analýza trhu .....	61
5.2.2.	Analýza konkurence .....	66
5.2.3.	Analýza zákazníka.....	71
5.2.4.	Analýza distribučních cest.....	74
5.2.5.	Analýza makroprostředí .....	76
6.	Návrh řešení .....	87
6.1.	Stanovení cílů marketingové strategie.....	87
6.2.	Návrh strategie.....	87
6.2.1.	Produktová politika a sortimentní politika .....	88
6.2.2.	Servisní politika.....	89
6.2.3.	Kontraktační politika .....	90
6.2.4.	Komunikační politika .....	91
8.	Závěr .....	93

# Úvod

Zájem o mezinárodní marketing a blízkost zdravotnickému prostředí mně jasně předurčili směr, kterým se vydat při výběru tématu, které bych chtěl rozpracovat ve své diplomové práci. V tuto chvíli se mi nabízí možnost spolupráce s firmou Techsan spol. s.r.o. Po mé první schůzce se zástupci společnosti a po představení přístroje připraveného k prodeji v několika okolních státech Evropy, mi téma mé práce bylo zcela jasné - „Mezinárodní marketing při prodeji lékařských terapeutických přístrojů v Evropě“. Firma mně umožní začlenit se do svého týmu a na základě získaných zkušeností a informací zpracovat kompletní marketingový plán pro Německo, pro které již získala výhradní zastoupení při prodeji zmíněného, níže specifikovaného, přístroje. Pokud společnost vyhodnotí strategii mého plánu jako životaschopnou, bude následovat jeho uvedení do praxe. Plán tedy nezůstane čistě teoretickou možností, nýbrž skutečně může dojít k jeho realizaci. Možnost řešení reálného problému z praxe mě velmi zaujala, a nesmírně si jí cením.

V první části práce se zaměřím na teoretické základy mezinárodního marketingu. Pro tuto teoretickou rešerši bych chtěl zejména využít literatury od paní Hany Machkové - Mezinárodní marketing. Mezi další zdroje zajisté zařadím knihu od pana Ernesta Kulhavého - Mezinárodní marketing nebo Marketing Managemet od Philipa Kotleta. V této části práce objasním základní pojmy, jako jsou marketing, marketingové plánování, marketingový výzkum včetně dotazníkového šetření a další. Důležitou součástí bude i nalezení způsobů vymezení trhu a jeho segmentů. Rád bych zmínil také různé druhy analýz trhu, které je možné provést pro cílové trhy.

V druhé části práce se již zaměřím na samotnou firmu Techsan a produkt americké firmy Mecta s názvem Spectrum. Přístroj Spectrum je terapeutické zařízení pro provedení elektrokonvulzivní terapie, která může pomoci lidem, na které již neúčinkuje tradiční farmaceutická léčba. Na začátku této kapitoly bych se rád věnoval popisu samotné společnosti a jejímu působení na českém a slovenském trhu, kde je firma již několik let známá pro své dodávky zdravotnického materiálu. Následovat bude stručný popis přístroje a rozdíly s jeho konkurencí. Pro zajištění povědomí o velikosti trhu popíšu samotnou terapii a pokusím se zjistit, jak často je tato terapie využívána lékaři a vyhledávána pacienty. Dále v práci popíšu vztahy mezi zmíněnými firmami a uvedu podmínky pro zastoupení. Práce se zaměří na prodej na německém trhu. Rád bych

zmínil možnosti prodeje, legislativní a makroekonomické podmínky. Nakonec rozvedu, jak je tato terapie v současné době dostupná a oblíbená.

V třetí části již budu využívat získaných znalostí a převádět je do marketingového plánu. Na základě znalostí nabytých ze zpracované situační analýzy, dotazníkového šetření a zásadní části SWOT analýzy navrhnu charakteristiku tržního segmentu, jemu odpovídající marketingovou strategii a pro realizaci této strategie zmíním jednotlivá opatření v produktové, sortimentní a servisní politice, dále pak v politice kontraktační, komunikační a prodejní. Dále budou popsány vhodné distribuční kanály a rád bych též uvedl předpoklady prodeje pro následující období.

# 1. Mezinárodní marketing

Rychlý celosvětový rozvoj společnosti napomáhá mezinárodnímu obchodu a podnikání, jak v oblasti výroby, tak i služeb. Rozvoji taktéž napomáhá liberalizace mezinárodního obchodu, volný pohyb kapitálu, rozvoj moderních komunikačních technologií, přepravní a logistické systémy. Tyto faktory jsou jedním z hlavních impulzů rozvoje mezinárodních firemních aktivit. Působení na mezinárodním trhu si vyžaduje promyšlenou marketingovou strategii. V případě kvalitního plánování je subjekt schopen zvýšit tržby, tedy i zisk. Zároveň může být schopen snížit náklady díky úsporám z rozsahu. Další příležitostí úspor jsou možnosti přesunu nákladů do zemí s ekonomicky příznivějšími podmínkami.

Mezinárodní strategie se stále vyvíjejí. V 70. a 80. letech minulého století byl kladen důraz na snižování nákladů a zvyšování kvality. Jedním z výsledků těchto snah byl systém řízení kvality (TQM - total quality management). V tomto systému byly dodavatelské firmy chápány jako náklady, které je nutné minimalizovat. Za zdroj příjmů byli považováni pouze zákazníci, kde je jejich počet potřeba maximalizovat, zejména získáváním stále nových klientů. Avšak mezinárodní rozvoj narážel na řadu problémů a překážek, např. nemožnost investovat v socialistických a rozvojových zemích, velký počet bariér pro vývoz zboží i služeb, popřípadě nesměnitelnost většiny měn. Veškerý rozvoj se týkal pouze výrobních podniků ve vyspělých zemích a soustředil se spíše na krátkodobé cíle, zejména na maximalizaci zisku. Toto často ústilo v problematické a neetické chování, jako znečišťování životního prostředí, zneužívání práce dětí nebo upírání nároku na sociální zabezpečení. To vše vyvrcholilo v negativních postojích veřejnosti a vyvolalo nezájem zákazníků.

Současné pojetí mezinárodního podnikání pochází z poloviny devadesátých let minulého století a klade hlavní důraz na strategický přístup. Zejména se však soustředí na analýzu vnějšího prostředí. Tím rozumíme ekonomické, politické, právní, technické i sociálně-kulturní aspekty. Další velmi důležitou součástí je důraz na společenskou odpovědnost firem. Avšak v tomto období dochází i k velké řadě změn, zejména pak k otevření východních trhů. Za zmínku stojí například seskupení BRIC - Brazílie, Rusko, Indie a Čína. Nicméně nesmíme opomenout i latinskoamerické země. Dalším z problémů podniků je fakt, že se postupným zdokonalováním výrobních procesů

vyčerpali rezervy pro snižování výrobních nákladů a změnilo se chování zákazníků, kteří dnes mohou velice efektivně vyhledávat dodavatele a informace na celosvětovém trhu. Nabídka nyní převažuje nad poptávkou a tím je posílena vyjednávací síla zákazníka.

Díky změně prostředí se museli nutně změnit i cíle firmy, došlo tedy k přesunu z původní snahy maximalizace krátkodobého zisku, na snahu o vytváření největší hodnoty firmy pro tzv. stakeholders (tj. zákazníky, zaměstnance, firemní management, akcionáře i společnost jako takovou). Marketingovým cílem již není snaha ukrojení si největšího sousta z pomyslného koláče zákazníků, nýbrž základem je strategický rozvoj založený na spolupráci a respektování vnějšího prostředí. Konkurenční výhoda je zejména hledána v dodavatelko-odběratelských řetězcích na úrovni mezinárodních podnikatelských sítí. [1]



**Obrázek 1 - Stakeholders (zdroj: Vlastní tvorba)**

Hana Machková ve své publikaci Mezinárodní marketing uvádí vlastní pojetí definice mezinárodního marketingu [1]: "Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích."

Mezinárodní i tuzemský marketing vychází ze stejného základu. Nicméně internacionalizace je provázena řadou faktorů, které musí být vzaty v potaz:

- sociálně kulturní odlišnosti,
- existence globálních marketingových sítí,
- obchodně politické podmínky,
- legislativa,
- problémy při výzkumu zahraničních trhů,
- upřednostňování tuzemských výrobků,
- problémy se vstupem na trh,
- práce v cizím prostředí, odlišný životní styl,
- jazykové bariéry.

Největším fenoménem konce devadesátých let se stal tzv. CRM (customer relationship management). Podstatou tohoto systému je budování dlouhodobých pozitivních vztahů mezi společnostmi a zákazníky na základě znalosti jejich potřeb. Zákazník je vnímán v širším pojetí než dříve, tedy ne pouze jako koncový odběratel, ale jako každý subjekt řetězce (dodavatelské firmy, banky, veřejná správa, média, neziskové organizace a zaměstnanci). Pro firmu je méně nákladné si udržet stávající zákazníky, kteří nakupují znovu, než vynaložit značné prostředky pro nalezení nových.

[1][2]

## 1.1. Základní koncepce mezinárodního marketingu

Mezinárodní marketing můžeme rozdělit na tři základní koncepce. Jedná se o vývozní marketing (exportní marketing), globální marketing (global marketing) a interkulturní marketing (intercultural marketing).



Obrázek 2 – Základní koncepce mezinárodního marketingu (Zdroj: Vlastní tvorba)

### **1.1.1. Vývozní marketing**

Vývozní marketing je vhodný pro podniky, které se snaží rozvinout své zahraniční aktivity. Vstupují tedy na zahraniční trhy postupně a snaží se adaptovat obchodní politiku na podmínky jednotlivých trhů. Většinou se snaží zaměřit na trh, kde není tak velká konkurence. Nejdříve se orientují na geograficky blízké země.

Při vývozním marketingu:

- firma provede výběr a analýzu několika zahraničních trhů,
- zvolí si konkrétní země, kam bude vyvážet,
- vybere si obchodní metody,
- definuje obchodní politiku a marketingový mix,
- vypracuje nabídku pro vybraný trh.

### **1.1.2. Globální marketing**

Tento koncept se používá v případě, když je cílem nabízet na všech trzích stejný typ výrobku a směřovat ho typově stejným zákazníkům. Na všech trzích se používá jednotný přístup a neberou se v potaz sociálně-kulturní rozdíly. Tento koncept neumí pružně reagovat na lokální konkurenty.

Globální marketing pracuje se třemi základními předpoklady:

- dochází k homogenizaci potřeb a chování zákazníků,
- spotřebitel vyžaduje průměrný výrobek za přijatelné ceny,
- velkovýroba umožňuje snížení nákladů na celosvětovém trhu.

### **1.1.3. Interkulturní marketing**

Interkulturní marketing využívá mezinárodního přístupu. Na jednu stranu se snaží standardizovat postupy, na druhou stranu se ale adaptuje podmínkám na konkrétních trzích. Snaží se zároveň zohlednit sociálně-kulturní odlišnosti na jednotlivých trzích. Je poměrně nákladný na realizaci.

Interkulturní marketing používá následující adaptace:

- výrobková politika (úprava chuti, barvy, velikosti balení),
- značková politika (regionální značky),



- cenová politika (základní modely bez doplňků, menší balení, spotřebitelské úvěry),
- distribuční politika (přizpůsobení sortimentu, otvírací doby),
- komunikační politika (tuzemské osobnosti v reklamách, sponzoring sportovních aktivit, charitativní činnost). [1][5]

## **1.2. Typy firem v mezinárodním prostředí – EPRG**

Perlmutter je první akademik, který identifikoval výrazné manažerské směry mezinárodních společností. Čím více proniká do skutečného života mezinárodních firem, tím více považuje za nezbytné, aby si firma určila, jak vést podnikání na celém světě. Tyto organizační pohledy na svět jsou utvářeny z čísel a faktorů, jako jsou okolnosti, za nichž byla společnost založená, styl vedení generálního ředitele, jeho administrativní procesy, organizační mýty a tradice. Perlmutter prohlásil, že tyto kulturní orientace určují způsob, jak jsou strategická rozhodnutí přijímána, a jak se vyvíjí vztah mezi centrálou a jejími dceřinými společnostmi. [2]

Model EPRG uvádí, že na vedení mezinárodní organizace má vliv jeden ze čtyř hlavních směrů:

### **1.2.1. Etnocentrický přístup**

Obecný přístup vrcholného vedení firmy k mezinárodnímu řízení je takový, že domovská organizace řídí a rozvíjí firemní kulturu na všech trzích. Všechna strategická rozhodnutí jsou plánována dopředu a centrálně, a tak dceřiné společnosti nemají tolik vlastních pravomocí. Firmy se proto soustředí na trhy kulturně blízké. Tato struktura napomáhá překonání nedostatku kvalitních místních manažerů. Vytváří jednotnou firemní kulturu a pomáhají k přenosu klíčových kompetencí nasazením příslušníků v rámci celé organizace. Hlavní nevýhodou je, že etnocentrické myšlení může vést ke kulturní krátkozrakosti a nepodporovat tak nejlepší a nejbystřejší zaměstnance ve firmě.

### **1.2.2. Polycentrický přístup**

Polycentrický přístup je opakem etnocentrického. Tento přístup staví na předpokladu, že dominantní kultury hostitelských zemí jsou různé a nelze je snadno centralizovat. Místní lidé vědí, co je nejlepší pro jejich provoz, a tak dokáží z podniku na daném trhu vytěžit maximum. Tento pohled zmírňuje kulturní krátkozrakost a je

často levnějším provedením než etnocentrický, protože nepotřebuje vysílat manažery z domovské země. Nevýhodami jsou omezené možnosti mobility, izolované vedení a nemožnost dosažení takové synergie mezi dceřinou a mateřskou společností.

### **1.2.3. Regiocentrální přístup**

Při regiocentrálním přístupu soustředí firmy svoje podnikání do vybraných sociálně kulturních zón, které jsou vždy pojímány jako samostatné celky a jsou pro ně vypracované specifické strategie. Odpovídá interkulturnímu marketingu a využívají jej například velké potravinářské firmy. Tento přístup využívá specifík jednotlivých regionů ve svůj prospěch.

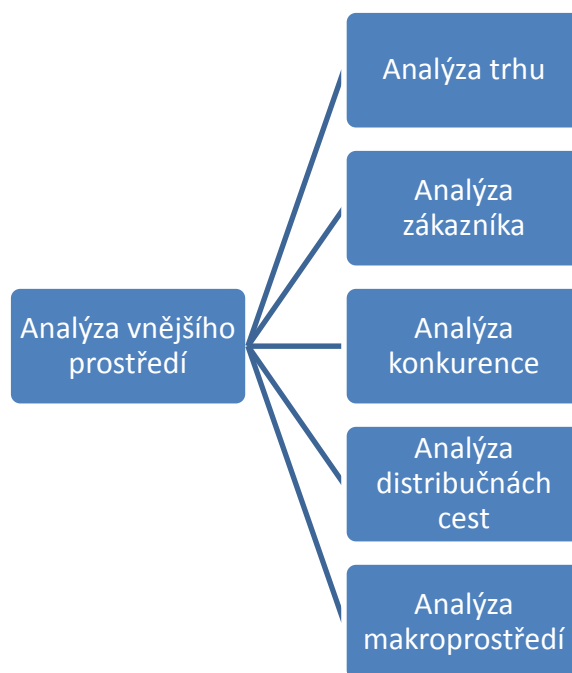
### **1.2.4. Geocentrický přístup**

V rámci právních a politických omezení se manažeři snaží hledat ty nejlepší lidi, bez ohledu na národnost, a řeší problémy společnosti kdekoli na světě. Tento postoj využívá lidské zdroje efektivně, navíc pomáhá vybudovat silnou kulturu a neformální síť řízení. Nevýhody jsou, že vnitrostátní přistěhovalecké politiky mohou klást meze jeho realizaci, a to by mohlo být o něco dražší v porovnání s polycentrismem. Snaží se vyrovnat i s globální integrací a místní odezvou.

Perlmutter vyzoroval, že většina nadnárodních společností vycházela z etnocentrického pohledu a pomalu se z nich vyvíjely polycentrické společnosti. Nakonec však postupně přijímají geocentrismus tak, jak se organizace seznamuje s globálním trhem. Regiocentrální přístup je svým způsobem specifický a je využíván hojně v potravinářském a chemickém průmyslu. [2]

## 2. Analýza a marketingový výzkum

### 2.1. Analýza vnějšího prostředí



Obrázek 3 - Analýza vnějšího prostředí (zdroj: Vlastní tvorba)

Důkladná analýza situace, v níž se firma nachází, slouží jako základ pro identifikaci příležitostí k uspokojení nenaplněných potřeb zákazníků. Vedle identifikace potřeb zákazníků musí podnik rozumět svým vlastním schopnostem a také možnostem prostředí, ve kterém podniká.

Analýza situace tak může být brána z hlediska vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Vnější prostředí může být popsáno makro-environmentálními faktory, které ovlivňují mnoho firem. Mikro-environmentální faktory pak úzce souvisí s konkrétní situací firmy.

V situační analýze by měla být zahrnuta minulost, přítomnost a budoucí aspekty. Měla by tedy být nastíněna historie až do okamžiku přítomnosti, tudíž popsán minulý vývoj a charakterizován současný stav, a následně by měly být analyzovány probíhající trendy tak, aby bylo možné předvídat skutečnosti do budoucnosti. Dobré prognózování může snížit možnost vydání nesprávného strategického rozhodnutí. [7]

V případě, že analýza situace odhaluje mezery mezi tím, co spotřebitelé chtějí, a tím, co v současné době mají k dispozici, může pak výstup z analýzy být příležitostí k zavedení výrobků či služeb pro uspokojení těchto spotřebitelů nejlepším možným

způsobem. Analýza situace by měla na závěr přinést shrnutí problémů a příležitostí. Následující body se zabývají **externí analýzou**. [7]

### **2.1.1. Analýza trhu**

Nejdříve je nutné definovat a správně vymežit produkt. Analýza je zejména kvantitativní a její výstup by měl být vyjádřen v měrných jednotkách. Firma by měla umět odpovědět na následující body:

- tržní potenciál,
- velikost trhu,
- tržní podíl,
- penetrace trhu.

### **2.1.2. Analýza konkurence**

Pojem konkurence by měl být brán do úvahy v širším slova smyslu, nikoliv pouze jako konkurence v daném oboru. Analýza by měla změřit účinnost bariér, které konkurence na trhu staví. Konkurenci rozdělujeme na:

- přímou,
- nepřímou.

Pro analýzu konkurence použijeme Porterovu analýzu 5 sil:

#### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Tento model pomáhá popsat a pochopit konkurenční prostředí v jednotlivém odvětví a vytvořit si tak souhrn informací užitečných při tvorbě konkurenční výhody. Jeho součástí je:

- intenzita soupeření konkurentů,
- noví (potencionální) konkurenti,
- substituční a komplementární produkty,
- vyjednávací schopnost dodavatelů,
- vyjednávací schopnost odběratelů.

Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů může velmi ovlivnit atraktivitu odvětví a chování dosavadních aktérů. Případný vstup do odvětví bude záviset na existenci, resp. neexistenci specifických bariér vstupu. Nejčastějšími bariérami jsou

ekonomické limity, investiční náročnost, přístup k distribučním kanálům, vládní a legislativní zásahy. Mezi odvětvími se však velmi liší, a tak nelze určit, které z nich jsou nejdůležitější. [6]

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů je dáno úrovní koncentrace v daném odvětví dodavatelských a odběratelských trhů, která výrazně ovlivňuje i intenzitu koncentrace. Lze říci, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli se zvyšuje vyjednávací síla tohoto dodavatele či odběratele. Čím vyšší pak bude vyjednávací síla, tím vyšší intenzitu lze v odvětví očekávat. Právě proto je při plánování nutné tyto vztahy definovat a popsat, jak je bude firma zajišťovat. Jedním z moderních trendů je uzavírat partnerství mezi dodavateli a odběrateli. Toto partnerství může mít různou intenzitu.

Hrozbou pro společnost bude situace, kdy je počet dodavatelů i odběratelů malý, a neexistují substituční vstupy a výstupy.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů může mít několik podob:

- hrozba substituce produktu produktem,
- hrozba substituce potřeby (např. poptávka po vyšší kvalitě produktu),
- hrozba záměny spotřebních návyků.

Konkurence uvnitř odvětví je ovlivněna několika faktory, rozhodujícími z nich jsou počet konkurujících si subjektů a jejich strategické záměry, typy tržní konkurence (monopolní, oligopolní, dokonale konkurenční), míra růstu trhu, existence globálních trhů a zákazníků, rozmanitost sortimentu, možnosti diferenciací, možnost kapitálových akvizic a fúzí. [6]

### **2.1.3. Analýza zákazníka**

Zákazníky lze rozlišit na několik základních druhů a dle toho se pak volí adekvátní přístup k nim:

- koneční zákazníci,
- průmyslové podniky,
- zprostředkovatelé odbytu,
- veřejné instituce.

Koneční zákazníci se vyznačují poměrně velkým počtem osob. Odebírané množství oproti průmyslovým zákazníkům je velmi malé. Koncový zákazník se častěji rozhoduje více emocionálně než racionálně, jak tomu bývá třeba u průmyslových odběratelů. Dále je známo, že průmyslovým odběratelům nezáleží na obalu, tak jako koncovým zákazníkům. Dále nákupní chování ovlivní i to, zda je to předmět dlouhodobé či krátkodobé potřeby. Nákupní chování lze popsat jako: „Chování, kterým se spotřebitelé projevují při hledání, nakupování, užívání a nakládání s výrobky a službami, od nichž očekávají uspokojení svých potřeb.“ [7]

Firma by si měla umět odpovědět na následující otázky:

- Kdo?
- Proč?
- Co?
- Jak?
- Kdy?
- Které značky?
- Kde?

#### **2.1.4. Analýza distribučních cest**

Distribuce je proces, který zajistí odbyt od výrobce přes sprostředkovatele až po vlastního spotřebitele či uživatele. Je to v podstatě marketingový kanál, tedy snaha o zajištění odbytu produktu. Často bývá zaměňován nebo sjednocován s logistikou, kde je snaha zajistit fyzickou obsluhu.

Výsledkem **odbytové politiky** bude určení distribučního kanálu tak, aby byl optimální z hlediska nákladů, možností získávání informací, pružnosti a přizpůsobitelnosti. Jde tedy o optimalizaci poměru systémů prodeje, forem odbytu a odbytových cest.

**Systémy prodeje** se dělí na vlastní, spojené s podnikem a nespojené s podnikem.

**Formy odbytu** tzv. podnikové složky patří podniku, tzn. firma je přímo prodejcem produktu. Může mít pouze prodejní oddělení, může mít různé prodejní pobočky či obchodní cestující. Mezi zprostředkovatele odbytu budou patřit obchodní zástupci, makléři či komisionáři, nebo zboží může být prodáváno velkoobchody a maloobchody.

**Cesty odbytu** dělíme na přímé a nepřímé. Mezi přímé patří prodejní pobočky, obchodní síť, obchodní cestující, franšízy a internetové obchody. V nepřímém odbytu operují velkoobchody a maloobchody.

Přímé cesty jsou vhodné pro větší, dražší a méně časté obchody, kde je zapotřebí zákazníka zaučit a poskytnout mu nezbytné služby pro provoz. V případě prodeje produktu, který již nevyžaduje zaškolení a prodává se koncovým zákazníkům ve větším množství, se bude upřednostňovat nepřímá cesta z hlediska nákladů. [6][7]

### 2.1.5. Analýza makroprostředí

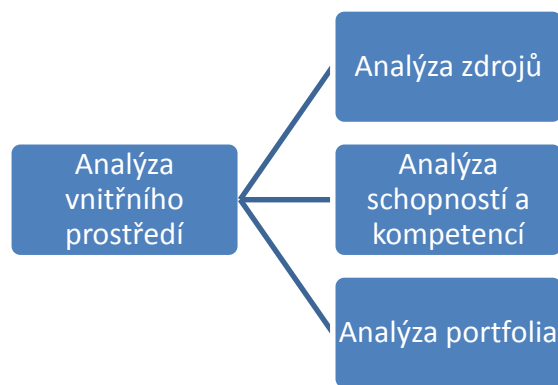
Pro analýzu makroprostředí se nejčastěji používá analýza PEST. PEST je zkratkou čtyř názvů dílčích prostředí, ve kterých se podniky pohybují - Political (politické), Economic (ekonomické), Social (sociální) a Technological (technologické). Slouží k analýze vnějšího prostředí. [4]

- **Politické prostředí** – Analýza se soustředí na politické faktory, nikoliv na problematiku politických stran jako takových, ale spíše na stabilitu politické scény (například zda se často mění vláda), což může mít dopad na stabilitu legislativního rámce. Současně je důležitý i obsah legislativy, a to nejen současný, ale i budoucí. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy zákonů důležité pro oblast působení firmy. Sleduje se i chování regulačních úřadů.
- **Ekonomické prostředí** – Slouží hlavně pro odhad ceny pracovní síly, výrobků a služeb. Zejména se sledují daňové podmínky příslušného státu, stabilita měny a měnového kurzu vzhledem k měně domovské firmy, výše úrokových sazeb, hospodářské cykly, makroekonomické ukazatele jako HDP, specifika zaměřenosti trhu, popřípadě pobídky a podpory zahraničních investorů.
- **Sociální prostředí** – Tato oblast je nejdůležitější při prodeji koncovým zákazníkům. Řeší demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, otázky médií a jejich vlivu, vnímání reklamního obsahu, sleduje události, jako jsou veletrhy či významné konference. Měla by řešit i situaci korupce, dodržování a vynucování zákonů.
- **Technologické prostředí** – Zabývá se otázkami infrastruktury (doprava surovin, elektrické energie, telekomunikace, potrubní doprava). Dále

obsahuje stav a zaměření průmyslu, účinnost ochrany duševního vlastnictví (patenty, průmyslové vzory), zabývá se i regulací průmyslu, ekologií (emisní povolenky, nutnost provádět studie dopadu na životní prostředí, apod.). [4]

## 2.2. Analýza vnitřního prostředí

Po analýze externího prostředí je firma povinna zaměřit se na analýzu vlastních zdrojů tak, aby dokázala určit slabé a silné stránky. Tato analýza je často opomíjena, avšak bývá velmi důležitá a bez ní provádět externí analýzu pozbývá smyslu. Je zapotřebí si uvědomit vlastní zdroje tak, aby bylo možné je skloubit s příležitostmi na trhu.



Obrázek 4 - Analýza vnitřního prostředí (Zdroj: Vlastní tvorba)

### 2.2.1. Analýza zdrojů

První podstatné, co firma musí identifikovat, jsou zdroje, které má společnost k dispozici. Řadí se do čtyř základních skupin:

- fyzické zdroje – budovy a stroje a jejich kapacitní využití;
- lidské zdroje – jsou považovány za nejdůležitější zdroje díky jejich nenahraditelnosti a nenapodobitelnosti; analýza popisuje strukturu, kvalifikaci, motivaci a kompetenci zaměstnanců; do analýzy je vhodné zařadit i analýzu jejich potřeb a předcházet tak odchodu pracovníků;
- finanční zdroje – analýza by měla zahrnout možnosti získání cizího a vlastního kapitálu;
- nehmotné zdroje – mezi tyto zdroje se zahrnují duševní vlastnictví společnosti, jako jsou licence, patenty, ale i technologie.



U všech těchto zdrojů se firma soustředí zejména na to, zda by jich nemohli využít v konkurenčním boji. Zároveň by měla přemýšlet o vazbě těchto zdrojů a jejich provázanosti tak, aby došlo k ucelenému systému. [7]

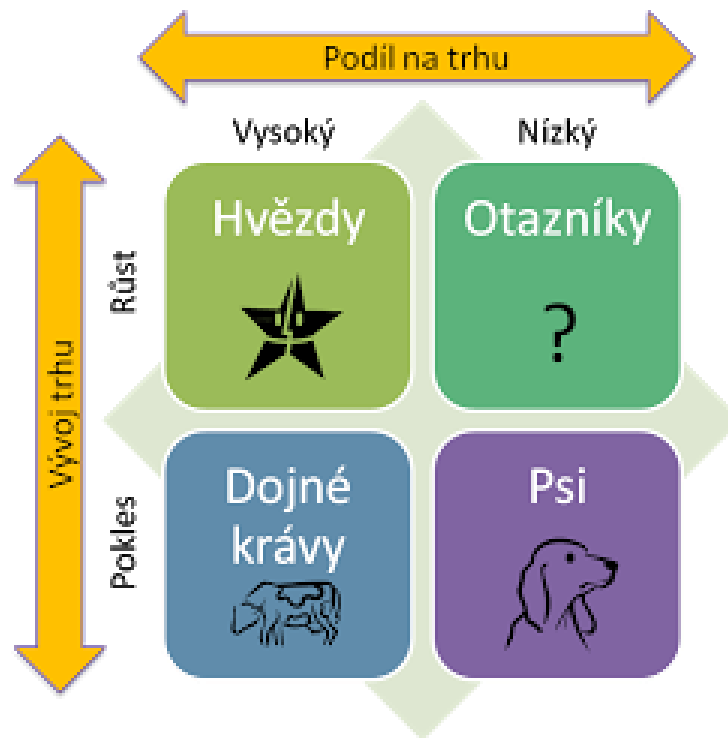
### **2.2.2. Analýza schopností a kompetencí**

Dále je velmi důležité identifikovat schopnosti podniku. Firma může mít unikátní příležitosti, majetek, pracovníky nebo technologie, ale pokud nebude schopna jich využít ve svůj prospěch, mnoho tím ztratí.

Nalezení klíčových kompetencí podniku povede k dlouhodobému uspokojení nějakého firemního záměru. Klíčové schopnosti nelze, nebo lze jen velmi obtížně nahradit tak, aby byla zajištěna dlouhodobost jejich existence. Specifické schopnosti podniku lze popsat na základě hodnototvorného řetězce. V tomto řetězci se využívá hodnototvorných funkcí k transformaci vstupů na výrobky či služby. Hodnota těchto funkcí je měřena pomocí peněz, které jsou schopni zákazníci zaplatit za výrobek. [7]

### **2.2.3. Analýza portfolia**

Dále by se firma v interní analýze měla zaměřit na analýzu portfolia, která by měla určit, zda je vhodné tržít zdroje na výrobek na určitém trhu. K takovýmto analýzám se nejčastěji používají různé typy matic - např. BCG matice, která zkoumá umístění produktu v závislosti na míře růstu trhu a dosahovaném relativním tržním podílu. Cílem je zanalyzovat jednotlivé položky portfolia a jejich dopad na celkové cashflow firmy tak, aby bylo možné určit optimální rozložení portfolia a dosáhnout maximálních zisků. [7]



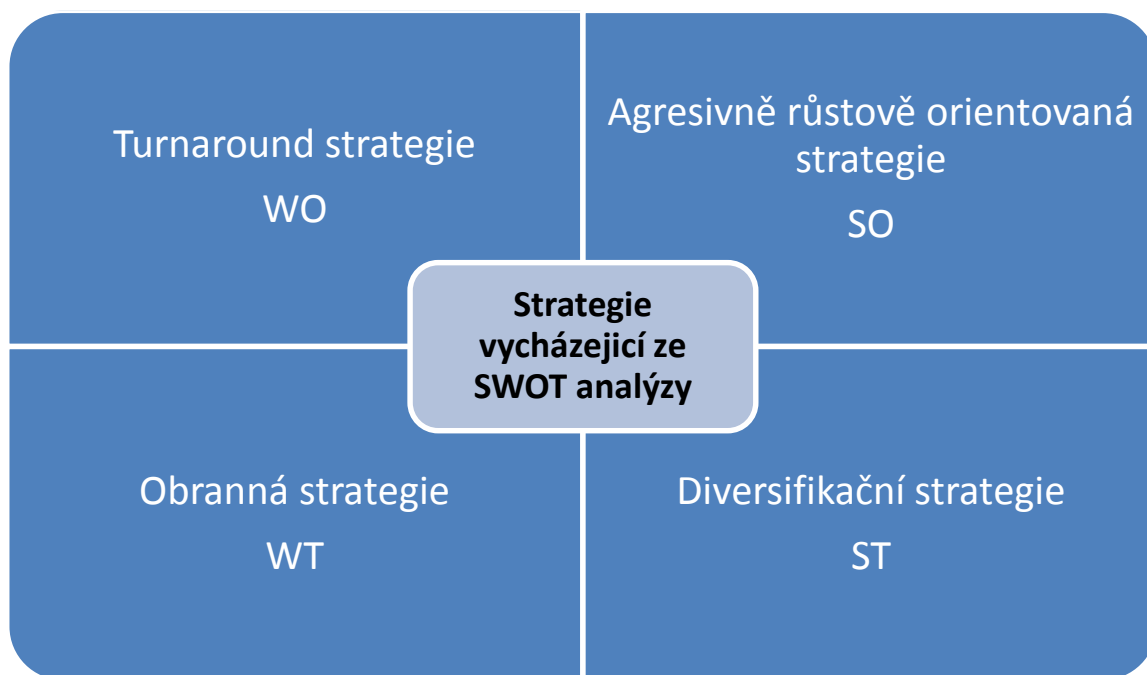
Obrázek 5 – BCG matice (Zdroj: <http://www.byznyslovicka.com/>)

- Dojné krávy – obvykle představují hlavní zdroj příjmů, mají vysoký tržní podíl na pomalu rostoucím trhu. Obvykle bývají zdrojem příjmů pro vývoj hvězd nebo otazníků.
- Hvězdy – mají vysoký tržní podíl na rychle rostoucím trhu. Bývají obvykle na začátku svého životního cyklu a jsou dobrým předpokladem do budoucna.
- Psi – mají nízký podíl na pomalu rostoucím trhu. Nepředstavují dobrou skupinu ani velkou perspektivou. Bývá to často produkt na konci svého životního cyklu a nevyplatí se do nich investovat další zdroje.
- Otazníky – mají nízký podíl na velmi rychle rostoucím trhu. Pro podnik to znamená příležitost pro posílení své pozice na trhu a přesun do kategorie hvězd.

### 2.3. Závěr analýzy

V přechozích dvou bodech práce je rozepsána analýza vnitřního i vnějšího prostředí. Analýza vnitřního prostředí má za úkol odhalit slabé a silné stránky firmy. V angličtině se označují jako „Strengths and Weaknesses“. Analýza vnějšího prostředí se zabývá a odhaluje příležitosti a hrozby daného prostředí. Tedy z angličtiny „Opportunities and Threats“. Složením prvních písmen anglických názvů dohromady je vytvořena zkratka

SWOT. Analýza SWOT je analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Body zmíněných předchozích analýz jsou její součástí. Analýza SWOT tak zastřešuje předchozí dílčí analýzy a po jejím provedení se lze rozhodnout o volbě strategie. [8]



Obrázek 6 - Strategie vycházející, ze SWOT (Zdroj: Vlastní tvorba)

„WO“ – Na trhu se objevuje velmi příležitostí, avšak podnik se neumí vypořádat se svými slabými stránkami.

„SO“ – Podnik se pohybuje v prostředí s příležitostmi a zároveň disponuje silnými stránkami, které tyto příležitosti podporují.

„WT“ – Situace, kde se vyskytují hrozby, a zároveň firmu sužují slabé stránky. Firma se soustředí na minimalizaci slabých stránek.

„ST“ – Silné stránky jsou v prostředí, kde se vyskytují hrozby. Firma se soustředí na odvrácení hrozeb svými silnými stránkami a na převedení těchto hrozeb na příležitosti. [8]

## 2.4. Dotazníkové šetření

Při nedostatku informací o trhu či zákaznících je potřeba tyto informace získat. Vhodným nástrojem při nedostatku zdrojů pro přímou komunikaci s trhem, se jeví

dotazníkové šetření. Použitelnost jednotlivých řešení je závislá na kvalitě přípravy šetření. Při nedostatečné přípravě může docházet při samotném průběhu k závažným chybám vedoucím k znehodnocení výsledků. Přípravná část lze rozdělit do následujících kategorií:

1. formulace problému a definování cílů,
2. definování zkoumaného vzorku a výběrové metody,
3. definice způsobu sběru dat,
4. návržení dotazníku.

### **2.4.1. Formulace problému a definování cílů**

Pro získání validních informací pomocí dotazníkového šetření je zapotřebí nejdříve definovat problém. Správná formulace problému patří mezi hlavní části šetření. Definice správně vyměří oblast, kterou se šetření dále zabývá. Přesná formulace tedy zabezpečí, aby bylo možno dosáhnout potřebných informací k vyřešení problému. Na základě stanoveného problému jsou vytyčeny cíle, kterých je potřeba dosáhnout.

### **2.4.2. Definování zkoumaného vzorku a výběrové metody**

Výběr vzorku pro dotazování je další důležitou součástí řešení. Podle znaků, které by měli mít všechny jednotky zařazené do výzkumu, specifikujeme základní soubor. [9] Základním souborem můžou tedy být například osoby starší 18 let, domácnosti, prodejci nabízející určitý výrobek nebo službu, apod.

Velikost vzorku je závislá na dostupných zdrojích. Nelepším případem je dotázání se všech jednotek ze souboru. Takovému šetření se říká „vyčerpávající šetření“. [10] Tato metoda může být použita, pokud je vzorek velmi malý a jsou všechny jednotky v souboru známé. Takováto možnost je ovšem velmi ojedinělá, protože je velice nákladná, jak finančně, tak i časově. Proto se zavádí termín reprezentativní vzorek. Díky takovému vzorku jsme schopni závěry zobecnit i pro zbytek šetřené skupiny. Výběr reprezentativního vzorku je rozdělen do třech kroků. Vymezení cílové skupiny (koho se ptát), vymezení techniky výběru vzorku (jak respondenty vybírat) a stanovení velikosti vzorku (kolika respondentů se ptát).

Vymezení cílové skupiny říká, kdo je cílem šetření. Obecně bývá velmi problematické stanovení základního souboru. Je tedy nutné cílovou skupinu v případě potřeby odhadnout na základě statistických dat.

Pokud je stanovena velikost a charakteristika cílové skupiny, je zapotřebí upřesnit techniku výběru jednotek pro dotazování. Tyto jednotky musí být vybrány tak, aby byla dodržena reprezentativnost vzorku a tak, aby napodoboval cílovou skupinu. Pokud je jednotlivce určen nesprávně, dochází k takzvané výběrové chybě. V dnešní době již umí zkušení výzkumníci tuto chybu snížit na minimum. Pro volbu jednotlivce se využívají dvě základní metody: pravděpodobnostní a nepravděpodobnostní výběr.

Pravděpodobnostní výběr je založen na základě přesných pravidel a vylučuje subjektivní zásah do procesu výběru. Jde o velmi přesný výběr s vysokým stupněm pravděpodobnosti. Samotný výběr je proveden s prvkem náhody, na základě přesně stanovené pravděpodobnosti výskytu jednotlivce v dané skupině. Dalším způsobem je prostý náhodný výběr, který je charakteristický tím, že každá jednotka z cílové skupiny má stejnou pravděpodobnost zahrnutí do skupiny. Tuto podmínku splňuje pouze v tom případě, pokud vybranou jednotku vrátíme zpět do základního souboru. V praxi se častěji používá výběr bez vracení. U velmi početných základních souborů se rozdíl opomíjí. Prakticky se prostý náhodný výběr provádí mechanickým losováním nebo technikou náhodných čísel. Obecně je tato metoda považována za velmi pracnou a nevhodnou pro velké základní skupiny, díky nutnosti existence úplného seznamu.

Další metodou jsou vícestupňové výběry [11]. Princip této metody spočívá v rozdělení základní skupiny na podskupiny. Z těchto podskupin se poté vybírají jednotlivci. Popřípadě se vybere pouze jedna skupina. Oblastní (stratifikovaný) náhodný výběr je další možnou metodou. Cílová skupina je rozdělena do jednotlivých oblastí zvaných strat. Tyto oblasti jsou tvořeny jednotkami se společnými vlastnostmi, nejčastěji se jedná o geografické území. Jinými faktory může být věk, profese, pohlaví nebo obchodní zaměření. Poté z každé straty je vybírán určitý počet jednotek. Tato metoda je vhodná, je-li potřeba výrazně snížit rozsah výběru. Obdobnými metodami mohou být ještě skupinový výběr, kde je hlavní pozornost věnována výběru skupin, nikoliv jednotlivců; nebo dvoustupňový náhodný výběr. Metoda je kombinací skupinového a oblastního výběru a je poměrně komplikovaná na přípravu. Samotné provedení je poté finančně i organizačně výhodné.

Druhou možností oproti pravděpodobnostním metodám jsou metody nepravděpodobnostní, tedy nenáhodné, metody záměrné. Jsou velmi často založeny na úsudku a zkušenostech výzkumníka. Metody nejsou zdaleka tak přesné a velmi těžko se na ně aplikují pravděpodobnostní modely a statistické metody. Jsou používány zejména díky malé pracnosti a snadné organizovatelnosti. Příkladem takovéto metody bude kvótní výběr. Tato metoda spočívá ve výběru jednotlivců ze skupiny, tak aby reprezentovali cílovou skupinu. Soubor těchto jednotlivců vykazuje stejné znaky jako celková skupina. Podmínkou použití této metody je velmi dobrá znalost struktury souboru a dobrá rozpoznatelnost znaků. [12] Mezi další metody nepravděpodobnostních výběrů mohou být účelové výběry (například výběr odborníků na danou problematiku), nahodilé výběry (výběr bez kritérií - anketa), nebo řetězový výběr (na základě doporučení předchozího dotazovaného).

Velikost vzorku je velmi individuální a závislá od problematiky. Nicméně pravidlem je, že čím jemnější analýza je potřeba, tím větší je zapotřebí vzorek. Pro zjištění informací o základním souboru, jako je populace české republiky, je potřeba 400 – 1000 respondentů. Pokud je potřeba například zjistit informace pouze o jednom povolání, bude potřeba více dotázaných.

### **2.4.3. Způsoby sběru dat**

Styl dotazování probíhá různými způsoby. Každý tento způsob má své výhody i nevýhody a jsou u něj potřena i různé konstrukce dotazníků. Výběr vhodné metody je závislý na mnoha faktorech, především na rozsahu zjišťovaných informací, cílové skupině, finančních prostředcích či časových limitech. Dále sběr dat rozdělujeme na přímý a nepřímý. V přímém případě dotazovaný vyplňuje odpovědi do připravených materiálů. V opačném případě za něj vyplňuje tazatel. Mezi techniky dotazování jsou zařazeny 4 hlavní typy: písemné, osobní, telefonické a elektronické dotazování.

**Písemné dotazování** je reprezentováno dotazníkem předaným respondentovi. Předání může proběhnout poštou, osobně, uveřejněním v tisku či přiložením k výrobku. Hlavní výhodou jsou relativně nízké finanční i organizační náklady. Další výhodou je nepřítomnost tazatele, tedy nemožnost ovlivnění respondenta a možnost věnovat dotazníku čas ve chvíli, kdy není respondent zaneprázdněn. Nevýhodou je velmi malá

návratnost dotazníku. Úspěšnost návratnosti lze podpořit kvalitním průvodním dopisem či zlepšením jeho formy rozsahu či obsahu. Dobrou motivací k vyplnění může být například zařazení do soutěže. V praxi písemné dotazování bývá používáno ve chvíli, kdy je potřeba zajištění nízkých nákladů a není vyžadována vysoká přesnost reprezentativnosti vzorku.

**Osobní dotazování** je jedním z nejrozšířenějších způsobů získávání dat o veřejném mínění a o trhu. Jedná se o přímý rozhovor tazatele a respondenta. Tazatel zpravidla klade otázky v předem připraveném pořadí a struktuře. Hlavním rozdílem oproti písemnému dotazování je osobní kontakt. Tazatel může respondenta motivovat či upřesnit otázky tak, aby respondent plně porozuměl otázkám. Popřípadě může měnit pořadí otázek. K tomu je velmi užitečné spojit dotazování s pozorováním, kdy dotazovaný může odpovídat jinak, než ve skutečnosti na otázku reaguje. Nicméně přítomnost tazatele může výsledek dotazování velmi ovlivnit. Z tohoto hlediska je nutné velmi dobře zaučit tazatele, a tím se zvyšují náklady na výzkum.

**Telefonické dotazování** je velmi podobné jako osobní, avšak chybí osobní kontakt. Tento způsob je pro tazatele mnohem náročnější a je velmi problematické udržet respondentovu pozornost. Velkou výhodou jsou nižší náklady a rychlost dotazování. Náklady na zpracování i kontrolu dotazování jsou také velmi sníženy, jelikož lze provádět všechny tyto úkony z kanceláře. Mezi nevýhody patří již zmíněné udržení pozornosti. Hovor by neměl přesáhnout 10 minutový rámec a otázky musí být krátké a jasné. Telefonní hovor se dotazovanému ukončuje mnohem snadněji než osobní pohovor. Posledním faktorem je omezení pouze na kontakty, které jsou dostupné v telefonní síti. V dnešní době je k telefonickému dotazování nejčastěji využíván počítač, kdy tazatel vše rovnou zaznamenává do elektronického dotazníku a počítač sám náhodně vybírá a následně vytáčí respondenta.

**Elektronické dotazování** je posledním z nejčastějších způsobů. Takovýto způsob spočívá ve vyplnění elektronického dotazníku respondentem na internetu, a to na webových stránkách či zasláním do elektronické pošty. Elektronický dotazník vykazuje prvky písemného dotazování, tedy respondent si sám určuje, kdy dotazník vyplní či kolik času a úsilí mu věnuje. Velmi dobré je takový dotazník doplnit o grafické či aktivní prvky, které pomohou s pochopením problematiky. Výhodou elektronického dotazníku oproti papírovému je možnost interakce s respondentem, postupné pokládání otázek či

stromová struktura větvící se při určité odpovědi. Hlavní předností jsou náklady. Elektronický dotazník může být vytvořen velmi rychle a především velmi rychle a levně vyhodnocen. Mezi nevýhody patří malá návratnost vyplněných dotazníků, kterou lze velmi snadno kompenzovat počtem oslovených. Klasickou praxí bývá motivace respondentů soutěží či slosováním.

#### **2.4.4. Navržení dotazníku**

Důležitou součástí dotazníkového šetření je navržení a příprava dotazníku samotného. Dotazník by měl splňovat 4 základní zaměření tak, aby byl úspěšný a připravený pro nasazení do terénu. Měl by získávat jasné informace, které je potřeba z výzkumu vytěžit. Druhým rysem dotazníku je jasně daná struktura rozhovoru tak, aby všem respondentům byly položeny stejné klíčivé otázky. Třetím faktorem je formulář pro přehledný záznam získaných informací, který ulehčí poslední z faktorů a tím je strukturování vyhodnocení.

Dotazníku by měla být věnována dostatečná pozornost při přípravě tak, aby se předešlo případným problémům. Měl by být tedy přehledný a obsahovat věrohodné a spolehlivé proměnné. Měl by být sestaven tak, aby respondentovi co nejvíce odpovědi ulehčil, nikoli znemožnil či znepríjemnil. Velký důraz by měl být brán i na možnost následně data komfortně zpracovat a vyhodnotit. A samozřejmostí by mělo být zohlednění finančních a časových nároků všech zúčastněných – zadavatel, tazatel i respondent.[11]

Velmi důležité je správné zformulování otázek. V tomto případě neexistuje žádná kuchařka či poučka, jak správně otázky formulovat. Každou otázku je třeba uchopit individuálně a zaměřit se na její informativní hodnotu. Otázky, které nepřinesou žádnou přidanou hodnotu do výzkumu, by měly být rovnou vyřazeny tak, jako otázky, na které respondent neumí odpovědět. Hlavním cílem formulace otázek je, aby jim respondent byl schopen a ochoten porozumět. Otázky by měly na respondenta působit přirozeně tak, aby nevzbuzovaly nepříjemné pocity. Měla by být dodržena základní pravidla:

- otázky formulovat jasně a konkrétně;
- otázky formulovat tak, aby respondent všemu rozuměl, tedy používat takové termíny, které jsou pro cílovou skupinu zažité;
- otázky by měly být co nejkratší;



- u citlivých témat využívat uzavřený typ otázek tak, aby respondent vybral jednu z možností;
- otázky nesmí jasně napovídat k odpovědi, neměly by být nepříjemné a provokativní.

Základní typy otázek využívaných při dotazování jsou:

- nástrojové otázky – takové otázky, které identifikují, popřípadě filtrují či kontrolují respondenta:
  - kontaktní otázky – jsou velmi důležitou součástí dotazníku, zavádí kontakt s respondentem a odstraňují ostych z dotazníku;
  - filtrační otázky – třídí respondenty do skupiny a pomáhají určení vhodnosti respondenta;
  - identifikační otázky – velmi často jimi bývají demografické otázky;
  - kontrolní otázky – ověřují pravdivost některých otázek;
  - výsledkové otázky – týkají se konkrétní problematiky;
- otázky dle typu odpovědi:
  - otevřené otázky – takové, které nenabízejí variantu odpovědi, velmi důležité jsou především pro získání širšího pohledu na problematiku; obecně se doporučuje otevřeným otázkám v dotaznících spíše vyhýbat, jelikož jsou velmi problematické na zpracování a velmi zvyšují náklady;
  - uzavřené otázky – předem dají respondentovi možnost výběru; speciálním případem je polouzavřená otázka, kde respondent může vyjádřit svůj názor, pokud si nevybere žádnou z nabízených možností;
    - dichotické otázky – jsou otázky, kde je očekávána odpověď ano – ne;
    - trichotické otázky – vycházejí z předchozího typu otázek, pouze dodávají navíc možnost nevím;
    - vícehodnotové otázky – přepokládají více variant u odpovědí.

Při dotazování jsou využívány i problémové typy otázek [12]:

- sugestivní otázky – otázky položeny tak, že již napovídají k odpovědi;
- prestižní otázky – otázky dotýkající se společenských norem;

- otázky požadující informaci – respondent se bude vyjadřovat i k tématům, kterým nerozumí;
- otázky zaměřené na budoucnost;
- otázky hypotetické – začínající slovem „kdyby“;
- otázky obsahující stereotyp;
- otázky kladoucí nepřiměřený nárok na paměť respondenta;
- otázky zjišťující průměrné údaje;
- otázky multielementární – dotazování se jednou otázkou na více věcí.

## **3. Marketingové strategie**

### **3.1. Stanovení marketingových cílů**

Stanovení jednotlivých marketingových cílů přímo následuje situační analýzu. Marketingové cíle je potřeba volit tak, aby byly úzce propojeny s cíli firemními. Cíle poukazují na stav, který je žádoucí dosáhnout v určitém konečném období. Cíle musí být:

- realistické,
- kvantifikovatelné,
- účelné,
- výstižné,
- vzájemně sladěné,
- hierarchicky uspořádané.

Mezi hlavní marketingové cíle lze zařadit například vstup na nové trhy, zvýšení tržního podílu, zvýšení spokojenosti či loajality zákazníků. Vždy by měl být uveden konkrétní datum pro dosažení a požadovaná meta (počet, tržby).

### **3.2. Formulování marketingových strategií**

Marketingová strategie popisuje postup k dosažení stanovených cílů. Tak jako cíle, i marketingová strategie musí respektovat celkovou strategii firmy. Základem pro takovouto marketingovou strategii bude snaha dosáhnout konkurenční výhody. Výběr vhodné strategie je považován za jednu z nejtěžších marketingových disciplín. Tento krok představuje převedení cílů do jednotlivých tržních aktivit podniku. Marketingová strategie je volena na základě výborné znalosti slabých a silných stránek podniku v porovnání s příležitostmi a hrozbami, které se na trhu vyskytují. Správná marketingová strategie počítá i se změnami vnějšího prostředí a je na ně řádně připravena. Marketingová strategie zaměřující se na výběr cílových trhů musí obsahovat popis jednotlivých segmentů a positioningu ve spojení s vhodnou kombinací nástrojů marketingového mixu.

### **3.3. Sestavení marketingového plánu**

Marketingový plán vzniká procesem marketingového plánování. Je to dokument říkající, kam se chce podnik dostat v určitém časovém období v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tak hodlá učinit. Marketingový plán je klíčovým nástrojem pro řízení a koordinaci marketingového úsilí podniku. Marketingové plánování lze rozdělit na dvě základní skupiny dle časového horizontu. A to na strategické plánování a operativní. Strategické plánování bývají rozhodnutí na období v řádu několika let. Operativní plánování je pak zaměřeno na krátkodobé plány. Jedná se o spojení informací získaných z analýzy a marketingového výzkumu. Pro strategické plánování se využívají již zmíněné nástroje jako poziční mapa, BCG matice, nebo rozšiřující GE, která využívá podrobnějších informací.

### **3.4. Obsah marketingového plánu**

Marketingový plán obsahuje:

- úvodní část stručně charakterizující způsob použití plánu, podnik a jeho klíčové výrobky a situaci, za které je plán sestavován;
- stručné závěry situační analýzy prezentující nejdůležitější silné a slabé stránky podniku ve vztahu k nejzávažnějším příležitostem a hrozbám;
- marketingové cíle, kterých chce podnik v daném časovém horizontu dosáhnout;
- marketingové strategie k dosažení vytyčených cílů;
- klíčové předpoklady budoucího vývoje;
- podrobný plán realizace, který definuje každodenní úkoly, dílčí činnosti, odpovědnosti a časové plnění;
- potřebné zdroje;
- rozpočet obsahující příjmy z prodeje a marketingové výdaje, který umožňuje sledovat plnění úkolů a čerpání prostředků.

### **3.5. Mezinárodní marketingové strategie**

V této části práce jsou popsána dvě pojetí marketingových strategií - pojetí Kotlera a Portera. Za povšimnutí stojí, že se v mnoha věcech překrývají a shodují. [5]

### 3.5.1. Kotlerovo pojetí

Jsou známé čtyři základní marketingové strategie, z nichž si podniky volí tu nevhodnější podle své velikosti a pozice na trhu:

- vedoucí firma na trhu (leader),
- druhá největší firma na trhu (challenger),
- firma následující velké firmy (follower),
- firmy zaměřující se na malé segmenty (nicher).

Vzájemná poloha zdrojů		Kvantita	
		Velká	Malá
Kvalita	Velká	LEADER	NICHER
	Malá	CHALLENGER	FOLLOWER

Obrázek 7 - Kotlerovo pojetí marketingové strategie (Zdroj: Vlastní tvorba)

#### Vedoucí firma na trhu (leader)

Vedoucí firma na trhu je dominantní ve svém oboru, zaujímá značný podíl na trhu a disponuje rozsáhlými distribučními dohodami. Je typicky lídrem ve vývoji nových inovativních produktů a obchodních metod.

Ze čtyř výše jmenovaných typů postavení na trhu je nejflexibilnější. Vedoucí firma je však na velmi viditelném místě a může tedy být terčem konkurenčních hrozeb a vládních akcí.

Výzkumy z roku 1970 došly k závěru, že vedoucí pozice na trhu je nejvíce zisková ve většině průmyslových odvětví. Dnes však již víme, že i ostatní strategie mohou být účinné.

Hlavní dostupné možnosti jak dosáhnout vedoucího postavení na trhu jsou:

- rozšíření celkového trhu nalezením nových uživatelů nebo nového použití výrobku;
- rozšíření celkového trhu prostřednictvím nalezení možností použití v jiných příležitostech;
- ochrana podílu na trhu vývojem nových nápadů, zlepšení služeb zákazníkům;
- zlepšení distribuční účinnosti.

## **Druhá největší firma na trhu (challenger)**

Druhou největší firmou na trhu bývá velmi silná organizace, která však není v dominantním postavení. Agresivní strategií se snaží získat větší podíl na trhu. Obvykle se zaměřuje na lídra.

Mezi hlavní zásady patří:

- posoudit sílu cílového konkurenta,
- zaměřit se pouze na jeden cíl, nevytyčovat více cílů najednou,
- najít slabou stránku konkurenta,
- zvážit, jak dlouho bude trvat dosažení cíle a přeorganizovat své zdroje,
- začít útok v předních liniích, jak jen je to možné.

Na trhu lze nalézt například následující možnosti aplikace strategie:

- diskontování nebo snížení cen,
- rozšíření produktové řady,
- znovuuvedení produktu na trh,
- zvýšení kvality výrobků,
- zlepšení služeb,
- nalezení nových distribučních kanálů,
- zlepšení a zintenzivnění propagační činnosti.

## **Firma následující velké firmy (follower)**

Firma následující velké firmy je silná organizace, ale opět ne v dominantním postavení. Cílem firmy zůstává udržet se ve stávající pozici. Toto je strategie, jak "hrát na jistotu". Firma má dobrý podíl na trhu a zároveň podstupuje malá rizika.

Hlavní výhody této strategie jsou:

- žádné drahé nepovedené pokusy ve výzkumu a vývoji,
- schopnost vydělávat na propagační činnosti vedoucí firmy na trhu,
- nízké riziko konkurenčního útoku,
- šetření prostředků při konkurenčním boji.

## Firmy zaměřující se na mále segmenty (nicher)

Cílem takovéto firmy je soustředit se na pár vyvolených cílových segmentů a zaměřit marketingové úsilí na jednom či dvou segmentech trhu a přizpůsobit tak svůj marketingový mix. Díky tomu mohou organizace lépe reagovat na potřeby tohoto trhu.

Nejúspěšnější firmy s touto strategií mají následující rysy:

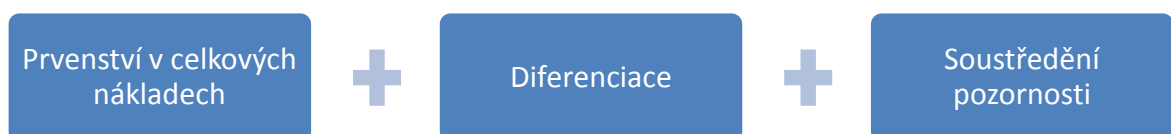
- mají tendenci být v odvětví s vysokou přidanou hodnotou a jsou schopny získat vysoké marže,
- mají tendenci být vysoce zaměřené na určitý segment trhu,
- mají tendenci působit na trhu high-end produktů a jsou schopny používat strategii prémiových cen.

### 3.5.2. Porterovy generické konkurenční strategie

Pan Porter definoval 3 základní druhy generických konkurenčních sil. Těmi jsou:

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.

Někdy se používá i kombinace těchto strategií, nicméně tato kombinace je považována za rizikovou.



Obrázek 8 - Porterovy generické strategie (Zdroj: Vlastní tvorba)

### Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie je založena na dosažení minimálních celkových nákladů pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto prvenství.

Při snižování nákladů je potřeba brát zřetel na mnoho faktorů. Základem je zavedení důmyslného a výkonného zařízení, sledovat jak přímé, tak nepřímé náklady, ale zároveň minimalizovat náklady na vývoj a následné služby, prodej a reklamu. Aby bylo dosaženo minimálních nákladů na trhu, je zapotřebí naplno využívat zkušenosti.

Nezbytnou součástí je i minimalizace nákladů v oblasti managementu. Náklady však nesmí být v žádném případě snižovány na úkor kvality výrobků a služeb.

Ve chvíli, kdy je podnik schopen dosáhnout minimálních nákladů, maximalizuje tak zisky oproti konkurenci, neboť ve chvíli, kdy už je konkurence ve ztrátě, předmětný podnik ještě stále vykazuje zisk. Tyto nízké náklady brání podnik i před dodavateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího.

Dosažení nejnižších nákladů vede též k získání vysokého podílu na trhu. Aby byl podnik schopen udržet objem výroby, často je tlačěn k zjednodušení konstrukce předmětu a jiným podobným změnám, které však nesmí přijít na úkor kvality.

Minimalizace nákladů s sebou nese i negativa. Těmi jsou zejména obrovské vstupní náklady. Může jimi být nákup technologií, ale i počáteční ztráta při získávání tržního podílu. Avšak při dosažení výhody je schopen reinvestovat více peněz než konkurence, a tak si udržet pozici na daném trhu.

## **Diferenciace**

Druhou strategií je diferencování podniku, tedy odlišení se od konkurence. Podstatou je vytvořit něco nového, něco zajímavého pro zákazníky. Základními odlišenými mohou být:

- design nebo image značky,
- technologie,
- vlastnosti,
- zákaznický servis,
- prodejní síť.

V nejlepším možném případě se firma odlišuje ve více faktorech. Nicméně tato strategie neznamená, že se firma nemusí soustředit na náklady. Snížení nákladů by mělo být vždy cílem, pouze v této strategii to není cíl primární.

Podarí-li se úspěšně zavést odlišný produkt, je podnik schopen získat nadprůměrné zisky v odvětví. Toto odlišení vytváří velmi dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, avšak jiným způsobem, než strategie předchozí. V tuto chvíli bude jednou z konkurenčních výhod věrnost zákazníka. Zákazník, který je věrný své odlišné značce, dokáže překonat i určitou cenovou nerovnováhu.



## Soustředění pozornosti

Poslední strategií, kterou Porter zmiňuje, je soustředění pozornosti na konkrétní skupinu zákazníků. Může se jednat o různé segmenty, ale i o různá geografická zaměření. Nesoustředí se na celá odvětví, nýbrž na jednotlivé dobře zvolené objekty, kterým se snaží vyhovět na maximální možné úrovni. Firma předpokládá, že dokáže efektivněji a účinněji vyhovět těmto objektům.

Přestože tedy strategie soustředění pozornosti nevede k nízkým nákladům či k diferenciaci v rámci celého trhu, dosahuje nicméně jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli.[5]

## 3.6. Marketingové politiky



Obrázek 9 - Marketingové politiky (Zdroj: Vlastní tvorba)

### 3.6.1. Produktová politika

Produktová politika může být vysvětlena na vrstvách. První vrstvou bývají fyzické vlastnosti, jako jsou tvar, velikost, barva, funkce. Tato vrstva tvoří 80 % nákladů, ale pouze 20 % podílu na prodeji. Proto se určuje další vrstva, kterou je vrstva přidaných vlastností, těmi jsou design, obal, značka a další. A třetí vrstvou budou symbolické vlastnosti, jako překvapivost nebo pokrokovost. Tyto dvě vrstvy stojí firmu 20 % nákladů, avšak prodávají 80 %. Produktová politika má za úkol vytvořit takový produkt, jaký trh požaduje. Typickými nástroji produktové politiky jsou [7]:

- diversifikace,

- inovace,
- diferenciacie,
- variace,
- eliminace.

### **3.6.2. Sortimentní politika**

Tato politika zajišťuje potřebné množství výroby mezi všemi produkty, které firma poskytuje. Je velmi silně svázána s operativním plánováním výroby. Jinak řečeno, kolik má firma vyrobit kusů jednotlivých výrobků tak, aby je byla schopná prodat.

### **3.6.3. Servisní politika**

Servisní politika zajišťuje prodloužení procesu k zákazníkovi. Zajišťuje obchodní činnost. Servisní politika má na starost péči o zákazníka. Patří sem:

- záruky a servis,
- zajištění dodávek,
- doplňkové služby.

Servisní politika se vztahuje k produktu ve všech jeho cyklech prodeje. Tedy před prodejem, při prodeji a nezbytně i po prodeji.

### **3.6.4. Kontraktační politika**

Kontraktační politika není jen politika tvorby cen, ale zabývá se i politikou smluvních podmínek. Je nesmírně důležité stanovit tato pravidla tak, aby byla pro firmu i pro zákazníka přínosem. Lze tedy položit otázku, co všechno je potřeba do ceny zahrnout.

**Cenová politika** – má za úkol stanovit strategii cen. U některých výrobků je potřeba zohledňovat například sezónnost, tedy upravovat neustále cenu tohoto produktu. Je potřeba stanovit cenovou hladinu, to znamená, zdali se podnik bude pohybovat mezi levnými produkty dané kategorie, nebo naopak nasadí prémiové ceny za produkt. Cenová politika upravuje ceny podle konkurence. Tvorba cen je velmi rozsáhlou problematikou. Nejčastěji se používají základní metody:

- orientace na náklady,
- orientace na poptávku,

- orientace na konkurenci,
- orientace na užitek.

**Politika smluvních podmínek** – se zejména týká poskytování slev, dodacích a platebních podmínek, poskytnutí úvěru. Aby se smluvní podmínky sjednotily a nevznikaly problémy v nedorozumění, vznikl projekt INCOTERMS, který zajišťuje spravedlivé podmínky. Smysluplnost spočívá ve sjednocení různých mezinárodních zákonů a dává tak jasný řád.

### **3.6.5. Komunikační politika**

Komunikační politika se využívá k oslovení a komunikaci se zákazníky, ale zároveň se snaží o navázání pozitivního postoje zákazníka. Pro nejefektivnější komunikaci si firma musí položit několik základních otázek – komu, co, jak, kde a kdy? Poté přichází na řadu nástroje komunikační politiky:

- reklama,
- produkt placement,
- sponzorství,
- přímá komunikace,
- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- výstavy, veletrhy,
- event marketing,
- public relations,
- firemní identita.

Je nezbytné zvolit vhodné rozložení těchto nástrojů tak, aby správně fungovali. Proto je dobré tyto nástroje otestovat na malé skupině lidí a vyhodnotit tak nejlepší možný postup.

## **4. Prodej ECT zařízení**

Základem práce je prodej zdravotnického zařízení do Německa. Pro lepší porozumění tématu je potřeba vysvětlit základní termíny a problematiku terapie. Pro odhadnutí velikosti trhu je velmi důležité vědět, v jakých situacích se terapie využívá a jak je vnímána veřejností. Proto se tato kapitola zaměří na zejména na terapii samotnou a na produkt po technické stránce. Tato kapitola se odchýlí od marketingového zaměření a bude používat lékařské a technické termíny. Je zde umístěna zejména pro pochopení problematiky a měla by umožnit lépe analyzovat trh a zákazníky. Pochopení problematiky, která není běžně diskutována, je v tuto chvíli nezbytným krokem pro další pokračování v práci.

### **4.1. O elektrokonvulzivní terapii**

#### **4.1.1. Co je to ECT a na co se používá?**

Elektrokonvulzivní terapie (dále jen ECT) je terapie zahrnující zavedení drobných elektrických impulsů do mozku. Využívá řízené impulsy proudu a snaží se vyvolat období epileptického záchvatu. Využívá se zejména k léčbě těžkých depresí a různých druhů mánií. Léčba se provádí v celkové anestezii a používají se myorelaxancia, jež jsou léky, které způsobí ochabnutí svalů. Svaly poté při zavedení terapie pouze mírně šhubají, ale tělo nepocítuje žádné křeče. ECT se používá v případě závažných a již život ohrožujících depresích, kdy pacient už nereaguje na klasickou léčbu medikamenty nebo jiné běžně používané léčby. V případech, které vyžadují okamžitý zásah, například, kdy již pacient nepřijímá potravu ani tekutiny. A je tedy nezbytné reagovat okamžitě a zabránit například selhání ledvin. Terapie se doporučuje i pacientům, kteří již léčbu podstoupili, a výrazně jim zlepšila zdravotní stav. ECT pomáhá při dlouhých a již nezvladatelných mániích nebo například u lidí, kteří jsou katatonní, tedy dlouho setrvávají bez pohybu, nebo naopak vykazují neklidný monotónní pohyb bez známek příčiny tohoto pohybu. Často bývá také tato terapie využívána u poporodních depresí, kde matka není schopná postarat se o dítě. Terapie může napomoci vrátit se do stavu, kdy je matka schopna postarat se o potomka. Výsledku může být dosaženo velmi rychle a často mnohem rychleji než konvenční medikamentózní terapií. [13]

### **4.1.2. Historie ECT**

První známky o použití indukčního léčení psychicky nemocných lidí se objevila v roce 1744. O jedenáct let později dokonce napsal Benjamin Franklin o zázračném uzdravení ženy z hysterických záchvatů za pomoci elektřiny. V roce 1785 v Londýnském Medical Journal se již podrobně píše o využívání elektřiny k léčbě nemocných. Elektrokonvulzivní terapie jako taková, za pomoci sinusových výbojů, byla poprvé na pacienta vyzkoušena roce 1938. Krátce po jeho objevení se zjistila souvislost se zlepšováním stavu pacientů po nasazení léčby, zejména pak u pacientů s depresemi. Postupně bylo zjištěno, že 10 – 20 opakování má výsledky již velmi pozitivní. O prosazení se postarali lékaři Cerletti a Bini, kteří si za svůj vynález zasloužili nominaci na Nobelovu cenu. Okolo roku 1940 se začalo přecházet od sinové charakteristiky výboje k velmi krátkým opakovaným impulsům. S rozvojem medikamentů se elektrokonvulzivní terapie dostala do pozadí, a to i díky nepatřičnému využívání v 60. letech. K velmi negativnímu povědomí přispěl i český úspěšný film Přelet nad kukaččím hnízdem, kdy byl přístroj zobrazen jako nástroj teroru. K renezanci léčby dochází až ke konci 70.tých let, kdy se anestezie a celkové provedení léčby dostává na vyšší úroveň. V roce 2001 terapii uznala a doporučila americká asociace jako vhodnou léčbu pro úzký výběr duševních onemocnění.

### **4.1.3. Proč je ECT kontroverzní?**

V minulosti byla terapie používána nesprávně a nebezpečně. Byla používána i tam, kde dnes je jasně prokázáno, že nemá účinky, a často byla prováděna bez anestezie, tedy velmi bolestivě. Dnes je vždy vyžadován souhlas pacienta a v případě nesvéprávnosti souhlas jeho zákonných zástupců. Je striktně využívána za účelem léčby, nikoliv jako v minulosti, kde tímto způsobem „léčili“ například homosexualitu a léčba byla spíše trestem než opravdovým lékařským zákrokem. Ve světě jsou i zmínky o mučení pomocí ECT. Dnes je proto ECT veřejností chápána spíše negativně. Bez znalosti problematiky je velmi často z počátku odmítána.

Velmi rozdílné jsou v současnosti i názory lidí, kteří terapii podstoupili. Někteří ji označují jako skvělou a nejlepší věc, která je při jejich problémech s duševním zdravím potkala. Jiní ji již znovu podstoupit nikdy nechtějí. Léčba bohužel nemá prokazatelné účinky ve všech případech a dodnes nikdo neví, co přesně tyto drobné elektrické

impulzy v hlavě pacienta způsobí. Zároveň pacienty znepokojuje fakt, že častým vedlejším účinkem může být ztráta paměti. [14]

The ECT Accreditation service (ECTAS), firma zabývající se výzkumem a akreditací lékařů pro tuto léčbu, udělala výzkum s následujícími výsledky:

- 72% dotázaných odpovědělo, že léčba byla prospěšná;
- 20% odpovědělo, že na ně terapie nijak neúčinkovala;
- 5% by terapii nikdy znovu nepodstoupilo;
- a 14% řeklo, že jim terapie zachránila nebo úplně změnila život.

Slova anonymního pacienta:

„ECT mi zachránilo život, byl jsem na nejtemnějším místě, které si dokážete představit. V elektrokonvulzivní terapii jsem spatřil poslední naději. Vedlejší účinky byly krátké a mírné, ve srovnání s tím co jsem si prožil se všemi medikamenty. Terapie mi navrátila starý dobrý život, který se zdál být již na dobro ztracen.“ [15]

Terapie je známa, jak již bylo řečeno, díky velmi rychlým účinkům. Nicméně efekt může být pouze krátkodobý, tudíž je potřeba terapii v některých případech opakovat. V obdobích mezi nasazením ECT je velmi vhodné využívat zlepšení, které přineslo, a navštěvovat i dodatečné terapie jakou pohovory s psychologem či psychiatry, nebo různé alternativní terapie uměním, s koňmi a podobné. Tyto terapie v těžkých stavech nijak nepomáhali, nicméně v stavech po ECT jsou velmi užitečné a napomáhají udržet výsledky ECT po delší dobu.

Jak již bylo řečeno, terapie se používá ve stavech, kdy není člověk schopen postarat se sám o sebe a nejí a nepije, ale může být i použita v situacích, kdy má pacient sebevražedné sklony. Nicméně tyto sklony musí být ve spojení s jeho psychickým onemocněním, nikoliv například s jeho nepříznivou životní situací.

Důležité je zmínit, že se vyskytly i situace, kdy se pacienti po léčbě cítí hůře a jejich zdravotní stav se ještě zhoršil. Je tedy nezbytné, aby lékař všechny tyto možnosti s pacientem velmi dobře konzultoval, protože v tomto případě mohou pacienti velmi litovat toho, že ECT podstoupili.

#### **4.1.4. Kdy by ECT neměla být využívána?**

Léčba by neměla být vykonána, když se pacient potýká s nějakými fyzickými problémy, které mohou být vyléčeny před nasazením léčby, např. pokud se potýká pacient s problémy se srdcem, s oběhovou soustavou, s dýcháním a podobné. [16] Léčba nesmí být prováděna v průběhu těhotenství, dále pokud jsou pacientu podávány nějaké léky spojené s léčbou deprese či v případě alergie na určitý typ léků. Všechny tyto kontraindikace zavádí a sdružuje organizace NICE (National Institute for Health and Care Excellence) [17] a říká, že by měla být brána v potaz tato rizika:

- rizika spojená s anestezií,
- veškeré jiné zdravotní potíže,
- konzultace všech nežádoucích účinků, zejména ztráta paměti,
- rizika toho, že pacient léčbu nepodstoupí,
- těhotenství,
- stáří,
- mladý věk (do 12 let by se neměla léčba indikovat).

#### **4.1.5. Průběh a podání léčby**

Ve velké většině případů je léčba podávána v nemocnici či klinice a pacient je hospitalizován. Ambulantní léčba je možná, ale nedoporučuje se. Avšak zajistit anestezii a ECT léčbu ambulantně je náročné a v praxi se tak vesměs neprovádí. Při výkonu by vždy měl být po celou dobu přítomen anesteziolog. Po uvedení pacienta do bezvědomí a podání injekce pro uvolnění svalů, se umístí elektrody na spánky pacienta. Poté přístroj pro ECT provede cca 60-70 impulsů za sekundu. Procedura probíhá standardně 3-5 sekund. Dávka je ovlivněna věkem, pohlavím, fyzickým zdravím, hloubkou anestezie a podobnými faktory. Po probuzení z anestezie přichází obvyklé pocity. Krátkodobé vedlejší efekty, které se mohou vyskytnout:

- ospalost,
- zmatení,
- bolesti hlavy,
- nevolnost,
- třes svalů,
- ztráta chuti k jídlu.

Standardně se poskytuje 12 opakování. Tento počet určuje výhradně lékař, který vždy po zákroku posuzuje, zda je potřeba další. Obvykle se léčba aplikuje dvakrát týdně, v závažných případech i třikrát. Při takovémto užívání se mohou vyskytnout vedlejší účinky jako:

- apatie,
- ztráta kreativity, nasazení,
- potíže s koncentrací,
- emocionální nevyrovnanost,
- ztráta paměti.

## **4.2. Mecta Corporation**

Mecta je firma založená ve spojených státech a zabývá se vývojem a prodejem zařízení pro ECT terapii. Tato práce je věnovaná marketingové strategii prodeje právě tohoto výrobce na německém trhu. Proto, aby bylo možné provést důkladnou analýzu, je vhodné firmu nejprve představit. Popsat, co firma nabízí a jaké má produkty ve svém portfoliu. V této kapitole nejsou zmíněny konkurenční produkty, těm se bude plně věnovat část práce – analýza konkurence.

### **4.2.1. Historie Mecta Corporation**

Přístroj MECTA vznikl vyvinutím přístroje pro elektrokonvulzivní terapii ve společnosti Custom Systems v Porlandu ve státě Oregon v roce 1973. U zrodu přístroje stál hlavní inženýr James Fling a jeho tým. Tento tým byl vedený Cliffem Moultonem. Na projekt dohlížel a podporoval ho svým lékařským výzkumem doktor Paul Blatchly z Oregonské lékařské univerzity. Název projektu – MECTA je zkratkou pro Monitored Electro Convulsive Therapy. Vývoj nového přístroje inicioval Blatchly z důvodu nutnosti nahradit stávající zařízení, které nepovažoval za bezpečné z důvodu použití příliš velké energie (wattsekund) k dosažení záchvatu. Firma Custom Systém nikdy přístroj neprodávala. Firmu převzala jiná firma s názvem Data Design Inc. v roce 1980. Později patent prodali do rukou bratrů Gorham and Robin Nicol. Doktor Blatchly se nedožil rozšíření produktu, jelikož zemřel v roce 1977.

V roce 1985 již jako firma MECTA vydávají svůj první komerční produkt. V roce 1998 se na trh dostává výrazně zmodernizované zařízení již s názvem produktové



řady spECTrum, a to modely 5000 a 4000 jako první zařízení s měřením EEG. V roce 2011 došlo k výraznému omlazení přístroje a umožnění řady nových nastavení.

MECTA má ve svém portfoliu 4 základní modely. Prvním z nich je vlajková loď a nevybavenější model spECTrum 5000Q, který lze vidět na následujícím obrázku:



Obrázek 10 - spECTrum 5000Q (Zdroj: [www.mectacorp.com](http://www.mectacorp.com))

Tento model je neprodávanější. Vyznačuje se největší flexibilitou nastavení a možností léčby. Umožňuje nastavení jako šířku pulsu, frekvenci, dobu trvání a proud, který je využíván. Na všechny jednotlivé parametry je k dispozici vlastní ovládací prvek a přístroj pro pohodlné a plnohodnotné ovládání a zobrazení nastavených parametrů využívá dotykový LCD display. Tento model disponuje všemi prvky, které firma Mecta nabízí.

Obsahuje dva EEG kanály a jeden dvojitý EEG/EKG kanál. To umožní lékařům plně sledovat stav pacienta v průběhu zákroku. K zařízení je dodáván počítačový software, který umožní kompletní nastavení a správu přístroje. Dále obsahuje testovací sadu pro kontrolu funkčnosti. U tohoto modelu byly provedeny lehké úpravy v konstrukci, takže je nyní lehčí a lépe se s ním manipuluje. Mecta tento model doporučuje pro nemocnice, kliniky a výzkumné laboratoře, které chtějí komplexní řešení umožňující nejširší nastavení léčebných parametrů pro maximální snížení vedlejších účinků.

Druhým modelem je spECTrum 5000M, který nabízí jednoduchost nastavení díky pouze jednomu ovládacímu prvku. Model je určen pro ty, kteří jsou zvyklí využívat

pouze jednoho typu nastavení (pozn. reakce na konkurenční řešení). Vše ostatní sdílí s předchozím modelem. Je tedy určen pro stejné koncové uživatele, ale zároveň pro ty, kteří upřednostňují jednoduchost a pohodlnost.



Obrázek 11 - spECTrum 5000M (Zdroj: [www.mectacorp.com](http://www.mectacorp.com))

Třetím modelem je spECTrum 4000Q, jedná se o odnož modelu 5000Q, jak naznačuje označení Q. Tento model se vyznačuje tím, že využívá všech čtyř ovládacích prvků pro plnohodnotné nastavení, nicméně neobsahuje žádné kanály pro monitoring fyziologických funkcí pacienta. Model je proto menší, lehčí a mobilnější. Model je tedy určen pro pracoviště, kde jsou již vybaveni zařízením pro monitorování důležitých životních funkcí. Každý anesteziolog používá své zařízení, není tedy nezbytně nutné, aby zde tyto funkce byly. Mecta uvádí tyto přednosti:

- maximální flexibilita při výběru parametrů,
- pracoviště disponuje monitorovacím zařízením,
- potřeba mobility a přenositelnosti,
- nízké náklady na provoz a pořízení.



Obrázek 12 - spECTrum 4000Q (Zdroj: [www.mectacorp.com](http://www.mectacorp.com))

Posledním modelem je spECTrum 4000M, analogicky je to stejný přístroj jako 5000M, ochuzený o monitorovací funkce a používá jednoprvkové ovládání pro jednoduchost použití.



Obrázek 13 - spECTrum 4000M (Zdroj: [www.mectacorp.com](http://www.mectacorp.com))

## 5. Analýza

Další významnou kapitolou této práce je analýza. V této situaci je nejvhodnější využití části SWOT analýzy. Co je to SWOT analýza bylo vysvětleno v teoretické části. Důvodem analýzy je naprostá neznámost prostředí pro prodej. Analýza je prováděna z pohledu firmy Techsan. Velmi důležitá je externí analýza, kde je potřeba získat co největší množství informací, které velmi ovlivní marketingovou strategii firmy. Interní analýza v tomto případě bude velmi omezená, jelikož firma Techsan nemá ve svých možnostech ovlivnit například portfolio Mecty.

Jak již bylo řečeno, diplomová práce je spojena s firmou Techsan. Firma již delší dobu působí na trhu se zdravotnickým materiálem. Díky spojení se silnější firmou, která nechce být jmenována, Techsan získala možnost podílet se na prodeji produktů Mecty. Techsan v tuto chvíli s firmou, která jej převzala, sdílí veškeré zdroje, jako jsou například finance, management, služby. Zdali se firmy spojí pod jedno jméno, či budou na trhu působit odděleně, je pro účely práce nerozhodující a situace je v tuto chvíli neznámá. Proto se bude v práci dále hovořit pouze od firmě Techsan.

Firma Techsan působí na trhu zdravotnického materiálu již od roku 1991. Za tuto doby byla schopna získat stabilní pozici na trhu. Zaměření firmy je na dodávky a instalace specializovaných sofistikovaných lékařských zařízení. Firma zastupuje mnoho značek, jako jsou IOCare, Famed, Gbo, Magstim, Mecta, Medicton group, MEDLight. Firma si za léta působení na trhu získala mnoho stálých zákazníků v ČR a na Slovensku. V roce 2014 došlo ke změně majitelů a na základě tohoto kroku došlo k obnovení vztahů s dodavatelem a obnova všech partnerských vztahů se zákazníky. Firma díky akvizici rozvinula své dosavadní činnosti na vyšší úroveň. Tento impuls inspiroval společnost Mecta k rozšíření možností zastoupení společnosti Techsan do dalších evropských zemí.

### 5.1. Dotazníkové šetření

Na základě nutnosti kvalitní externí analýzy trhu a velkého nedostatku informací o této problematice, bylo provedeno šetření a dotazování. Byl vyhledán počet klinik zabývajících se elektrokonvulzivní terapií. V tomto šetření bylo nalezeno okolo 140 klinik, které v současné době provozují terapii v Německu. Jelikož klinik je omezený počet a nebyla žádným způsobem zaručena návratnost dotazníků, bylo provedeno tzv. vyčerpávající šetření, tedy oslovení všech dostupných klinik. Výzkum proběhl

následujícím způsobem. Byly osloveny všechny kliniky na základě kontaktu z internetových stránek. Poté, co byl navázán kontakt, bylo zjištěno, kdo je zodpovědný za ECT terapie a byl odeslán dotazník. Celková reakce pro mě byla velkým překvapením, jelikož původní záměr tohoto šetření bylo získat základní informace a popřípadě navázat komunikaci s některým z pracovníků. Odpovědi se dostalo velké množství blížící se k padesáti. Na základě tohoto faktu lze již informace zobecnit a považovat je za výsledky dotazníkového šetření. I přestože nebylo očekáváno velké množství odpovědí, dotazník byl vypracován dle teoretického základu tak, aby měl co největší šanci na úspěch a měl dostatečnou informativní hodnotu.

- Obecné informace
  - Jak dlouho se zabýváte léčbou?
  - Kolik pacientů obslužíte za rok?
  - Jaký je obecný názor pacientů, popřípadě rodiny na léčbu?
  - Existují nějaké zvláštnosti ohledně léčby v Německu?
  - Existují nějaké odborné společnosti v Německu pro ECT?
  - Myslíte si, že léčba bude provozována za 10 let a více?
- Technické informace
  - Jaký druh zařízení využíváte?
  - Proč tento? Přemýšleli jste o změně?
  - Kolik zařízení využíváte?
  - Jaké vidíte přednosti či nedostatky zařízení?
  - Jste spokojeni se spolehlivostí zařízení a servisem výrobce?
  - Používáte originální spotřební materiál?
- Ekonomická část
  - Je léčba zahrnuta v povinném zdravotním pojištění?
  - Dostane se s léčbou na každého pacienta?
  - Pokud byste měli neomezený rozpočet, zvažovali byste koupi dalšího zařízení či změně výrobce?
  - Víte, kolik vaše oddělení zaplatilo za zařízení?

Výsledky dotazníkového šetření jsou využity v následujícím textu a kde je to vhodné, jsou přehledně zobrazeny do grafů. Poznatky jsou názory jednotlivých vedoucích pracovníků či doktorů zodpovědných za řízení oddělení. Názory použité v této práci budou obecné a nejčastější názory získané z odpovědí. Dotazník vyplnilo

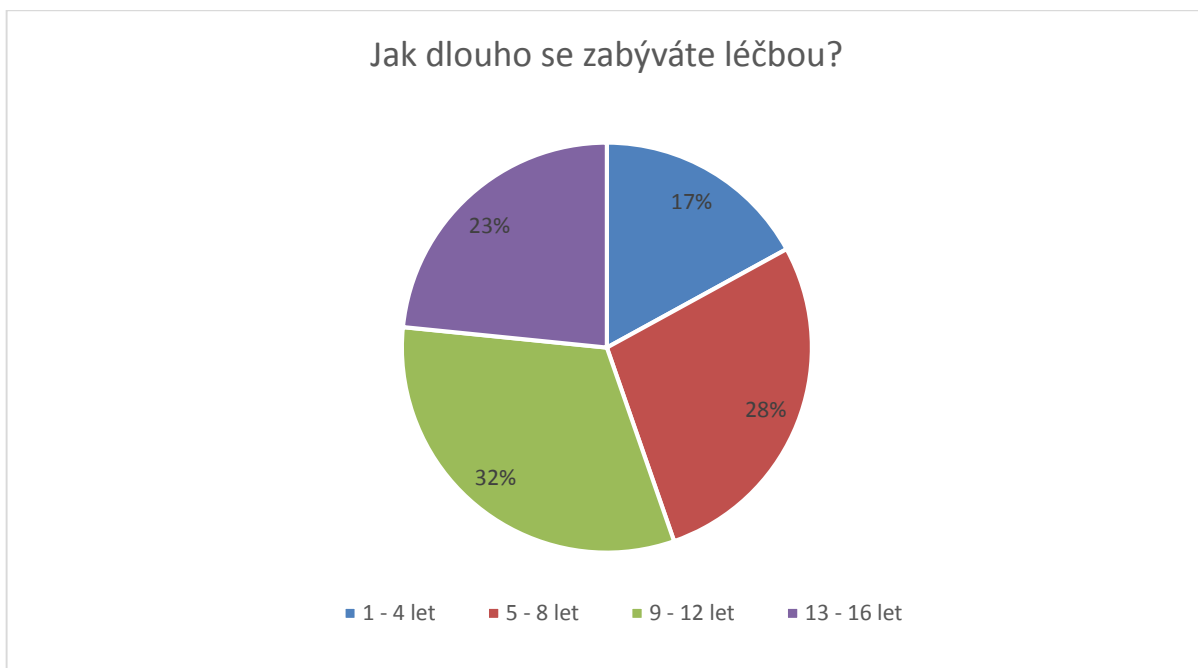
cca 50 ze 140 dotázaných. Ne vždy bylo odpovězeno na všechny otázky, nicméně názory se velmi opakují a shodují. Otázky, na které odpovědělo velmi malé množství respondentů, byly záměrně vyřazeny. Ostatní jsou podloženy postačujícím vzorkem a lze je tedy považovat za dostatečně vypovídající.

### 5.1.1. Vyhodnocení obecných otázek

Obecné otázky byly položeny z důvodu zajištění informací ohledně léčby samotné, zjištění informací o provozu, ekonomie a technické zajištění.

#### Jak dlouho se zabýváte léčbou?

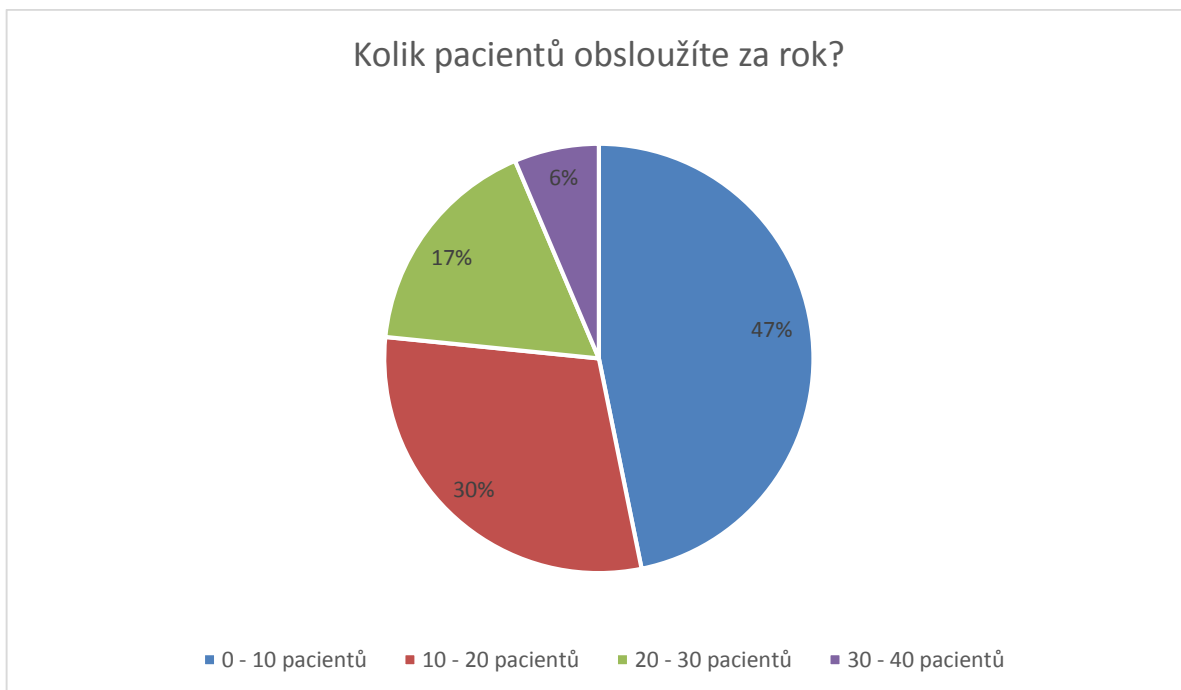
Z odpovědí na tuto otázku lze vyvodit, že léčba na klinikách je prováděna již delší dobu a není to tedy novinkou posledních let. Odpovědi se pohybují cca od pěti do patnácti let. Lze tedy říci, že léčba má na těchto klinikách tradici a spíše je na klinikách historicky, než nově vznikající.



Obrázek 14 - Jak dlouho se zabýváte léčbou? (Zdroj: Vlastní tvorba)

#### Kolik pacientů obslužíte za rok?

Tato informace určuje, jak je klinika přibližně velká a jaký je tedy potenciál počtu léčení. Nutno brát v potaz, že pro každého pacienta je potřeba léčbu opakovat minimálně desetkrát, častěji však dvanáctkrát, a při každém zákroku uvést pacienta do anestezie. Z grafu je patrné, že téměř polovina klinik je malých a obsluhuje do 10 pacientů ročně.



Obrázek 15 - Kolik pacientů obslužíte za rok? (Zdroj: Vlastní tvorba)

### **Jaký je obecný názor pacientů, popřípadě rodiny na léčbu?**

Z dotazníků je patrné, že názor pacientů a rodin je v počátku odmítavý, ale většina z nich nakonec léčbu neodmítne úplně. Po ukončení terapie jsou s jejími výsledky obvykle velmi spokojeni. Většina lékařů shodně uvedla, že přibližně 50 procent pacientů či zástupců pacientů přichází s předsudky, a proto většina z nich preferuje léčbu medikamenty a to i kombinací léčiv, které mají nepříznivé vedlejší účinky. Všechny tyto předsudky jsou spojovány se špatnou historií léčby, nikoliv se současnými výsledky léčení.

### **Existují nějaké zvláštnosti ohledně léčby v Německu?**

V Německu není žádný speciální zákon či omezení při používání elektrokonvulzivní terapie.

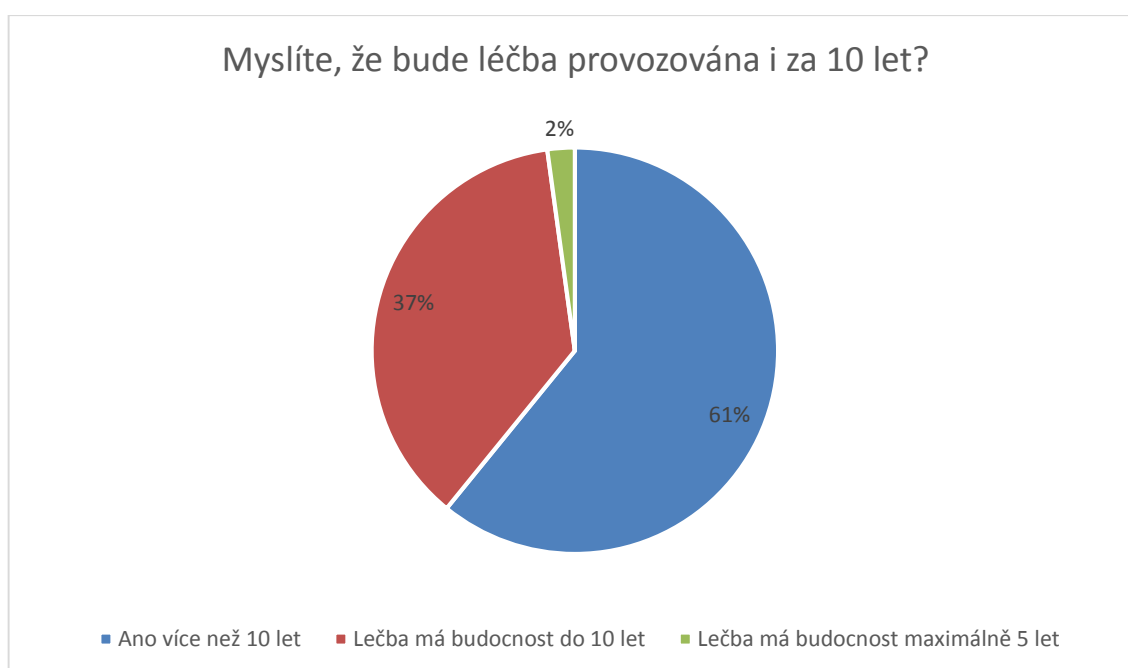
### **Existují nějaké odborné společnosti v Německu pro ECT?**

V Německu působí několik odborných společností. Německá psychiatrická společnost (DGPPN) má speciální sekci pro ECT, která pořádá dvakrát ročně konference zabývající se elektrokonvulzivní terapií. Další organizací zajímavější se o tuto léčbu je Německá odborná společnost pro stimulaci mozku v psychiatrii (DGHP), která také pořádá svá zasedání.



## Myslíte si, že léčba bude provozována za 10 let a více?

Jak je z následujícího grafu patrné, většina lékařů považuje budoucnost léčby za velmi nadějnou. Myslí si, že léčba vydrží a bude se provozovat i v následujících 10 letech. Někteří lékaři byli ve svých výrocích obezřetnější a netroufli si tvrdit, že léčba má díky své kontroverznosti tak dlouhou budoucnost. Díky technologickému pokroku je opravdu velmi těžké tvrdit, zda se léčba změní, či nikoliv. Pro léčbu hovoří fakt, že se za posledních 20 – 30 let prakticky nezměnila a že lékaři přesně neví jaký efekt léčba má. To znamená, že nedokáží léčbu nahradit, dokud nezjistí co přesně za efekt pacientů pomůže.

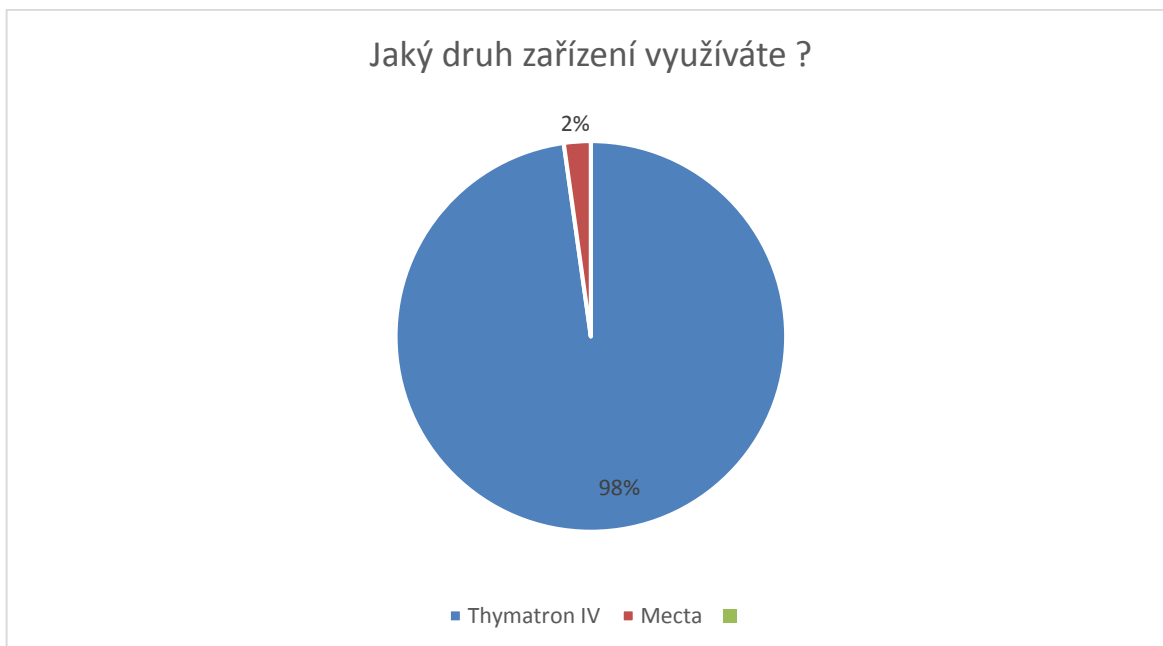


Obrázek 16 - Myslíte, že bude léčba provozována i za 10 let? (Zdroj: Vlastní tvorba)

### 5.1.2. Vyhodnocení technických otázek

#### Jaký druh zařízení využíváte?

Výsledek dotazů na tuto otázku je jeden z nejpodstatnějších, který vzešel z dotazníkového šetření. Na základě odpovědí bylo zjištěno, že téměř nikdo nepoužívá přístroj Mecta. Tento fakt je velmi rozhodující a důležitý.



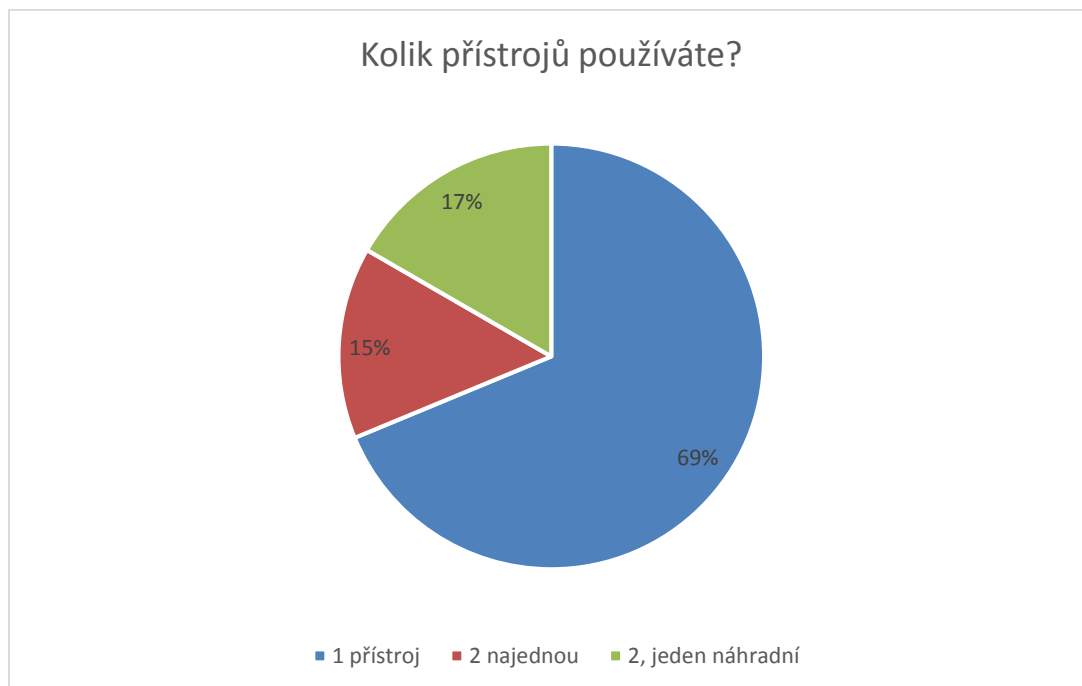
Obrázek 17 - Jaký druh zařízení využíváte? (Zdroj: Vlastní tvorba)

### Proč tento? Přemýšleli jste o změně?

Zajímavostí je, že většina lékařů uvedla, že je se svým zařízením velmi spokojena. Je spokojena s podporou výrobce a přístroj by neměnila, a to i z důvodu, že jsou na přístroj zvyklí například i z jiných pracovišť. Někteří lékaři uvedli, že neměli možnost pracovat s jiným zařízením. Jeden z lékařů uvedl, že si myslí, že zařízení je nejlepší, ale zároveň uvedl, že si to myslí právě proto, že nikdy neměl možnost s jiným přístrojem pracovat. Někteří z nich by ocenili možnost si alternativní přístroj ozkoušet či dovědět se o něm více informací, nicméně ke změně je žádné okolnosti nevedou.

### Kolik zařízení využíváte?

Většina klinik využívá ke své práci jeden přístroj, některé kliniky vlastní dva, ale ve většině případů mají druhý jako záložní, nikoliv k využití dvou přístrojů najednou.



Obrázek 18 - Kolik přístrojů používáte? (Zdroj: Vlastní tvorba)

### **Jaké vidíte přednosti či nedostatky zařízení?**

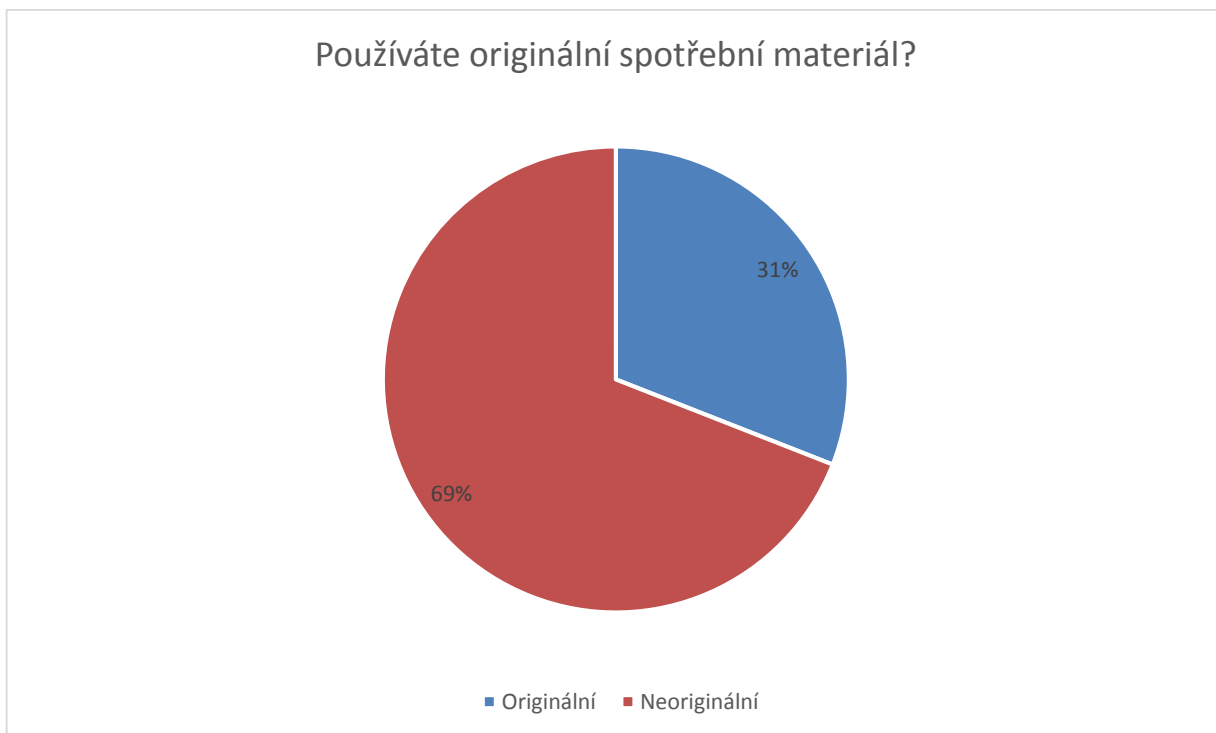
Lékaři vesměs vyzdvihují lehkost použití, jednotlačítkové nastavení. Jako nevýhoda se jeví obtížné spojení s informačními systémy kliniky a nutnost pro záznam dat z léčení využít software dodávaný s přístrojem tak, aby léčba a dokumentace mohla být rozdělena a nahrána tam, kam je potřeba. Nicméně opět se lékaři nejčastěji shodují, že jsou s přístrojem, který právě používají, spokojeni.

### **Jste spokojeni se spolehlivostí zařízení a servisem výrobce?**

Spolehlivost zařízení je velmi vysoká. Pokud bylo na otázku odpovězeno, tak lékaři uvedli, že při výkonu procedury nikdy nedošlo k žádnému výpadku. Pokud přístroj vykazoval známky potřeby servisu, vždy byl servis proveden v pořádku a na vysoké úrovni.

### **Používáte originální spotřební materiál?**

Spotřební materiál kliniky využívají různý. Na grafu můžeme vidět poměr využití originálních a neoriginálních spotřebních materiálů.



Obrázek 19 - Používáte originální spotřební materiál? (Zdroj: Vlastní tvorba)

### 5.1.3. Vyhodnocení ekonomických otázek

#### Je léčba zahrnuta v povinném zdravotním pojištění?

Léčba ECT je k dispozici pro všechny pojištěné pacienty u Německých pojišťoven. Kolik by stála léčba pacienta, který není pojištěn, se nepodařilo zjistit. Někteří lékaři uvedli, že takové pacienty nemají.

#### Dostane se s léčbou na každého pacienta?

Kapacity klinik nejsou zdaleka využity. Pacientů v Německu je méně než léčebných kapacit. Lékaři se shodli, že v Německu nejsou pacienti, kteří by nedostali léčbu z kapacitních důvodů.

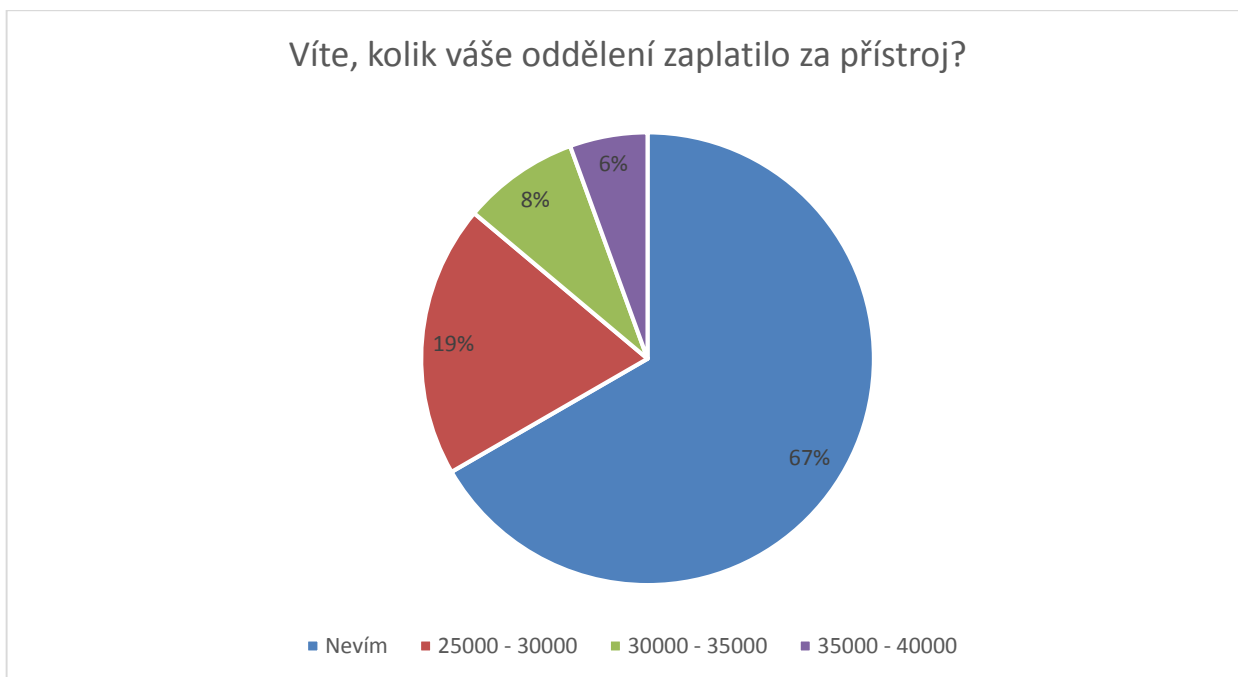
#### Pokud byste měli neomezený rozpočet, zvažovali byste koupi dalšího zařízení či změnu výrobce?

Na tuto otázku neodpovědělo mnoho dotázaných. Víceméně se dostalo odpovědí, že není nutnost kupovat druhý přístroj z nevyužitých kapacit. Koupě druhého zařízení

by připadala v úvahu v případě, že by bylo nějaké alespoň o 200 % silnější, a změna výrobce nebyla komentována.

### Víte, kolik vaše oddělení zaplatilo za zařízení?

Opět velmi málo lékařů bylo schopno či ochotno na tuto otázku odpovědět. Nicméně nějaký základní přehled o ceně byl získán. Cena přístroje Thymatron se dle průzkumu pohybuje nad hranicí 30 000 eur.



Obrázek 20 - Víte, kolik vaše oddělení zaplatilo za zařízení?

## 5.2. Analýza vnějšího prostředí

Jak již bylo v práci zmíněno, firma Techsan získala spolupráci se společností Mecta pro další země za pomoci spolupráce s jinou společností, která působila na českém a slovenském trhu. V minulosti byly přístroje nasazovány a prodávány v různých klinikách a nemocnicích pouze na území těchto dvou zemí. S akvizicí přišla možnost rozšířit působení do dalších zemí Evropy, a to zejména do německy mluvících zemí a jižních států. Pro pochopení trhu a celkového chodu obchodu se zařízeními pro elektrokonvulzivní terapii je potřeba analyzovat nejdříve trh, na kterém již firma Techsan působí, tedy československý trh. Jelikož po předchůdcích nezůstalo velmi

mnoho informací, rozhodli se aktivně obvolat psychiatrické kliniky a oddělení psychiatrických nemocnic a telemarketingovým dotazováním zjistit situaci.

Po telemarketingovém výzkumu byl zjištěny místa instalací a potřeby zákazníků. Firma Techsan, nechce tyto informace ze strategických důvodů zveřejňovat. Jednalo se o zjištění instalované značky, data instalace a zda jsou s produktem spokojeni. V případě zjištění instalace přístroje spECTrum byl aktivně nabízen kontakt na servis a spotřební materiály. Po nějaké době byla opět provedena telemarketingová aktivita, která měla za úkol nabízet spotřební materiál firmy Mecta, zejména pak vodivé gely pro připojení pacienta k přístroji. Velká část zákazníků tuto aktivitu ocenila, jelikož možnost nakupovat originální příslušenství pro ně bylo na československém trhu nedostupné, a zároveň ocenili zpřístupnění servisu a servisních prohlídek pro snadnou údržbu. Komunikace ze strany firmy k zákazníkům aktivně pokračuje a firma informuje zákazníky o novinkách, slevách a připravovaných akcích prostřednictvím mailingu.

Mezi další podstatné marketingové akce patří psychiatrické konference a kongresy. Nejvýznamnější akcí na česko-slovenském trhu je Česko-slovenský psychiatrický sjezd konaný v říjnu roku 2015 [18]. Této akce se chce firma Techsan účastnit a prezentovat produkty firmy Mecta a dostat se tak do povědomí lékařů, kteří často neznají alternativu pro konkurenční produkt. Dále by se firma chtěla účastnit minimálně ještě jedné akce v této oblasti. Firma má na tyto akce vyčleněno cca 8 % plánovaného obrátu a oznámila předpověď pro letošní rok prodat 5 přístrojů. Od firmy Mecta je přislíbena podpora marketingových aktivit do příštích let. Letos již vložila příliš mnoho prostředků do celosvětové konference konané v březnu roku 2015 v Singapuru, kam zvala velký počet svých současných zákazníků a potenciálních klientů, [19] od které si výrobce slibuje velkých úspěchů.

Do budoucna firma Techsan plánuje udržení růstu podílu na českém trhu a rozvoj aktivit na trzích, které byly získány pro další působení.

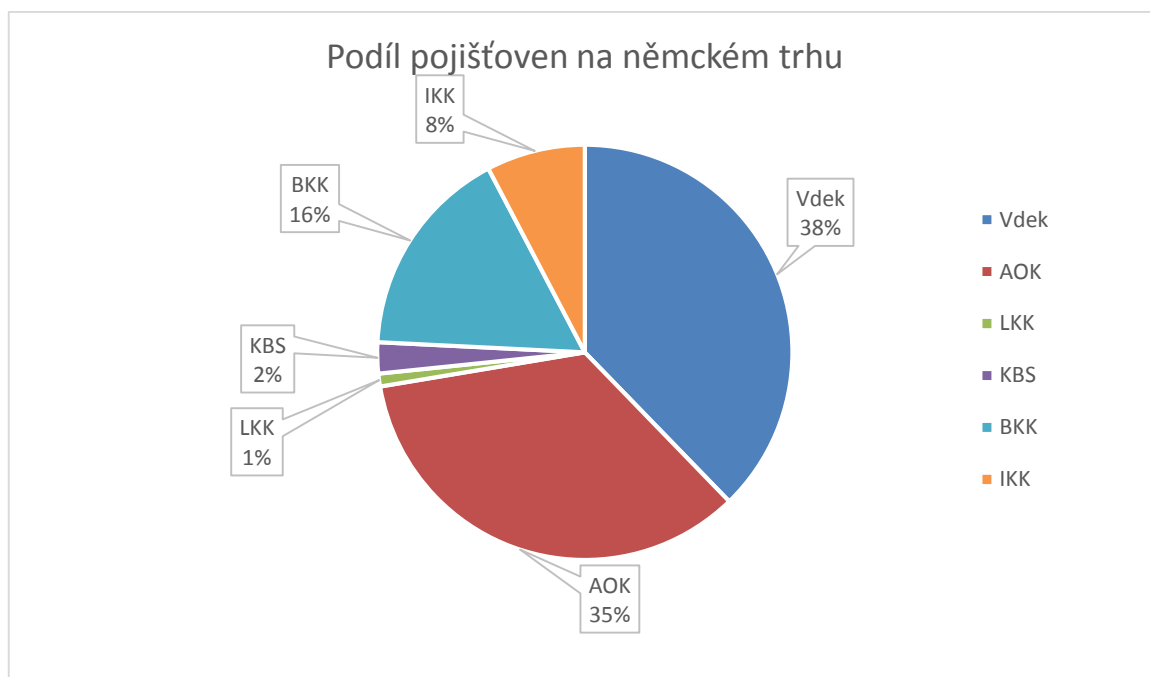
### **5.2.1. Analýza trhu**

Pro další rozvoj byl zvolen německý trh, který je velmi podobným trhem, jako česko-slovenský, a to z důvodu plně hrazené zdravotní péče od zdravotních pojišťoven. To znamená, že takovýto přístroj bude zejména umístěn v státních zařízeních a soukromých klinikách se smlouvou se zdravotními pojišťovnami. Významnou součástí

marketingové komunikace by měla být rozsáhlá spolupráce se státními zdravotními pojišťovnami. Na německém trhu nyní působí šest zákonných pojišťoven. Název pojišťoven je uveden pouze ve zkratkách, které jsou mezinárodně známé. Názvy nemají český překlad, a proto zde není uveden. Zkratky jsou velmi jednoduše vyhledatelné.

**Tabulka 1 - přehled pojišťoven na německém Trhu (Zdroj: Vlastní tvorba [20])**

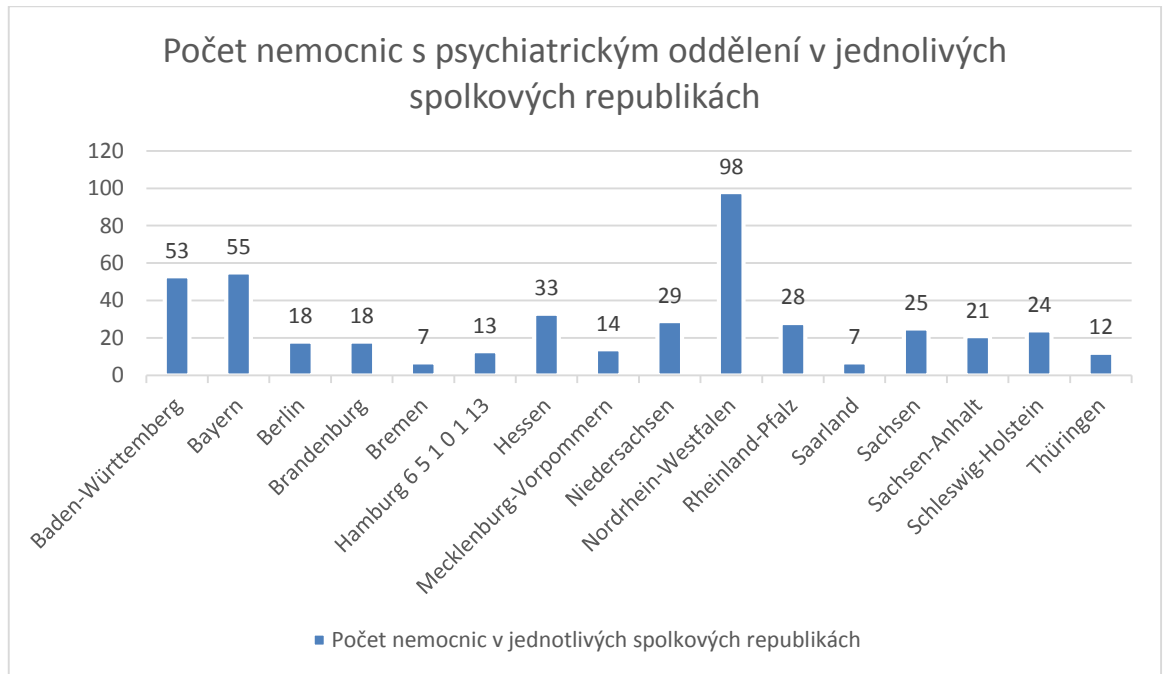
Název pojišťovny	Počet pojištěnců	Procentuální podíl
VDEK	26,5 mil	37,7 %
AOK	24,3 mil	34,6 %
LKK	0,7 mil	1,0 %
KBS	1,7 mil	2,5 %
BKK	11,6 mil	16,5 %
IKK	5,4 mil	7,7 %



**Obrázek 21 - Graf rozdělení podílu zdravotních pojišťoven (Zdroj: Vlastní tvorba [21])**

Za velmi výhodné je tedy považováno spolupracovat s pojišťovnami. Nicméně bez znalosti prostředí a místních vztahů je potřeba navázat spolupráci s místním subjektem a spolupracovat při různých konferencích a kongresech. Je dobré být informovaný o všech těchto akcích. Pojišťovny mohou poskytnout seznam všech psychiatrických zařízení, jako jsou nemocnice, kliniky a vysoké školy zabývající se psychiatrickou

léčbou. To by mohlo být považováno za základní databázi potencionálních klientů. Z běžně dostupných informací je možné zjistit, že Německu se nachází 451 nemocnic s psychiatrickým oddělením. [21]



**Obrázek 22 - Počet nemocnic s psychiatrickým oddělením (Zdroj: Vlastní tvorba [21])**

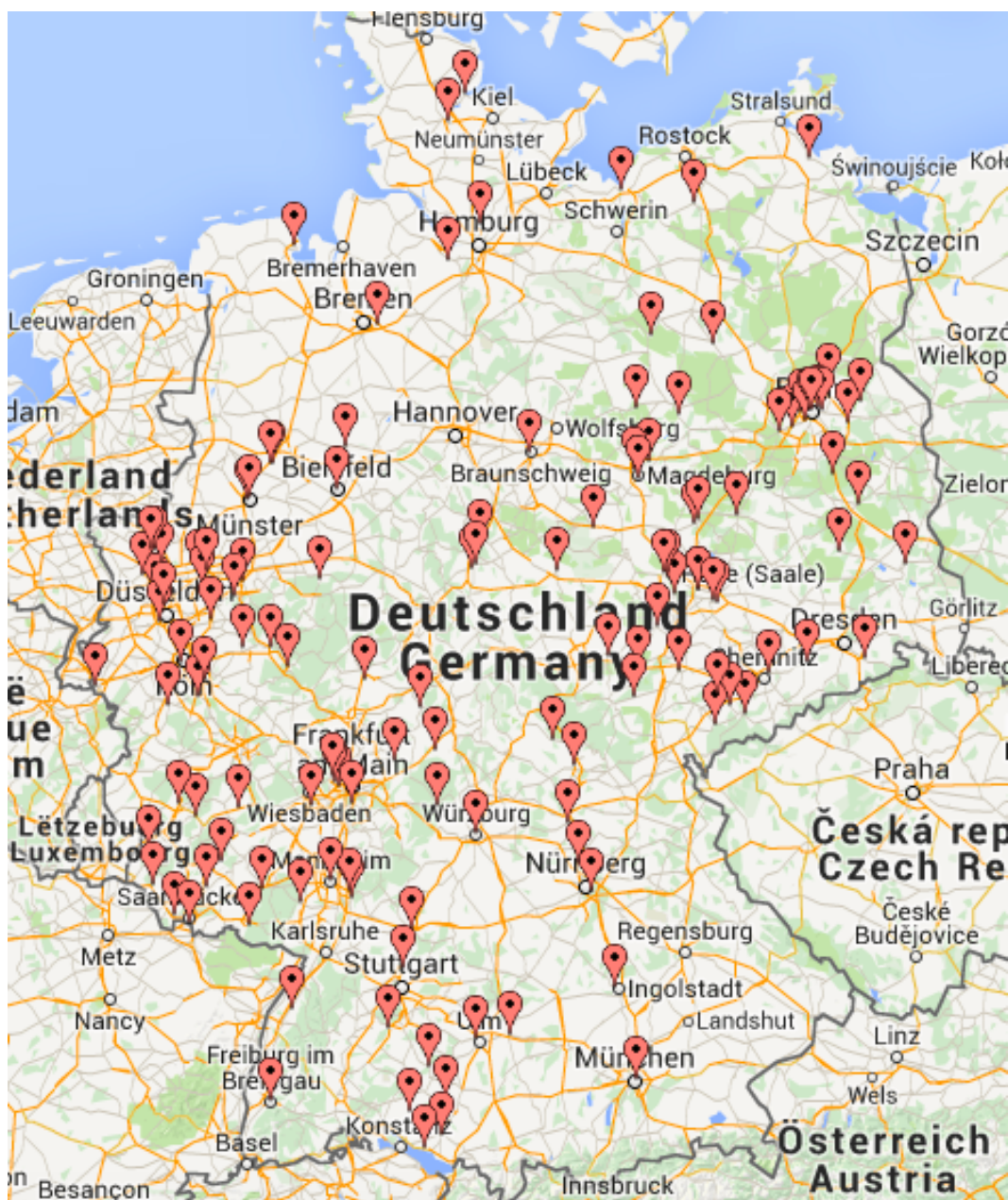
Na dalším obrázku lze vidět mapu Německa, kde jsou vyznačeny jednotlivé počty psychiatrických oddělení podle spolkových republik. Tato mapa je určena k porovnání s mapou, která ukazuje jednotlivé kliniky, kde provozují ECT terapii.





Obrázek 23 - Mapa počtu klinik podle jednotlivých spolkových republik (Zdroj: Vlastní tvorba)

Mapa zobrazuje data z provedeného výzkumu trhu. A je založena na informacích z jednotlivých internetových stránek klinik, odborných společností a internetových diskuzí.



**Obrázek 24 - Rozdělení jednotlivých klinik provozujících ECT (Zdroj: Vlastní tvorba)**

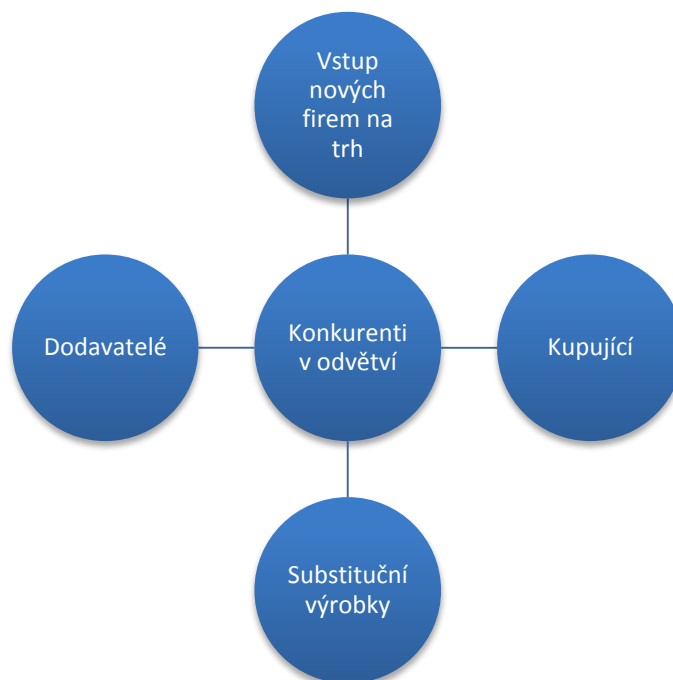
Na obrázku číslo 24 můžeme jasně vidět, v kterých částech Německa je péče frekventovaná a v kterých částech je naopak nedostatečná. Na severu v oblasti Bremen a Hamburгу, popřípadě v oblasti Mnichova, je na první pohled vidět příležitost pro potenciální zavedení přístroje. Celkem se podařilo zjistit 144 instalací a klinik poskytujících tuto terapii. Informace se může lišit od skutečnosti, nicméně dostupné prostředky pro tuto diplomovou práci nedovolují bližší analýzu. Pro výzkum v této práci jsou však informace naprosto dostačující.

Z informací, které poskytla firma Mecta, se na území Německa nachází 8 instalací jejich přístroje. To je necelých 6 % trhu, tedy velmi malé procento penetrace. Proč tomu tak je, bude rozebráno v kapitole zabývající se analýzou zákazníka.

Trh lze označit za velmi malý a nasycený, s nepříznivou pozicí pro společnost Mecta, respektive pro společnost Techsan. Péče je dostatečně rozšířená a není nedostatečná. Čekací doby na ošetření jsou velmi přijatelné v porovnání s jinými procedurami ve zdravotnictví. Podle slov doktora J. Müllera jsou kapacity ECT poskytovatelů ve většině případů naprosto nenaplněné. Pro psychiatrické oddělení okolo 100 lůžek je vhodným pacientem pro ECT maximálně 10 – 15 %. Přístroj může obsloužit pohodlně 10-15 ošetření za den, nevidí tedy důvod zavádět ještě jedno dodatečné zařízení.

### 5.2.2. Analýza konkurence

Jedním z nejdůležitějších prvků konkurenčního boje je důkladná analýza konkurence. Nicméně, jak již bylo řečeno, konkurence není pouze firma, která prodává stejný produkt a je přímým konkurentem, ale musí se na problematiku nahlížet z širšího úhlu pohledu. Takovýmto pohledem může být strategie pana Portera [7] pěti konkurenčních sil.



Obrázek 25 - 5 konkurenčních sil podle Portera (Zdroj: Vlastní tvorba)

**Konkurenti v odvětví** jsou velkou bariérou v prodeji pro firmu Techsan respektive Mecta, jelikož na evropském trhu je velmi rozšířen konkurenční přístroj Thymatron od firmy Somatics, LLC. Firma Somatics je na evropském trhu již velmi dlouhou dobu a odvedla velmi dobrý kus práce při obsazení všech klinik, které dříve projevíli zájem o elektrokonvulzivní terapii, kdy na evropském trhu aktivně nepůsobila žádná jiná firma. Pokud se podíváme na americký trh, tam je situace opačná – velkou část trhu obsadila firma Mecta. Při návratu zpět na německý trh, situaci lze popsat jako velmi problematickou. Firma Somatics si vybuodovala velmi silné a dobré renomé mezi lékaři. Přístroj thymatron dle průzkumu je spolehlivý, funkční a lehce nastavitelný. Kromě plánovaných servisních prohlídek nemají žádné další servisní zásahy. Nemají žádný jim známý důvod přístroj měnit či o jeho změně alespoň přemýšlet.

**Thymatron IV** je v současné době jediným nabízeným modelem firmy Somatics. Tento model je velmi podobný modelu Mecta spECTrum 5000M. Přístroj umožňuje monitorovat až 4 kanály EEG nebo jeden kanál může být využit pro EKG a druhý pro EMG. V tomto případě není mezi zařízeními rozdíl. Thymatron obsahuje stejně jako spECTrum 5000M tiskárnu a jednotlačítkové ovládání impulsu. Stejně tak jako spECTrum, je možné Thymatron připojit k počítači a sledovat průběh procedury na velkém displeji počítače. Rozdílem, který je na první pohled vidět, je dotykový displej, který u přístroje Thymatron chybí. Nejvyšší model spECTrum také umožňuje nastavit jednotlivé složky pomocí čtyř tlačítek.

Parametry pro léčbu jsou téměř bez rozdílu. Nicméně firma Somatics na svých stránkách uvádí několik rozdílů, které jsou pro ně zásadní výhodou. Podle provedeného průzkumu tyto výhody jsou však zanedbatelné a jsou spíše osobními preferencemi lékařů. Konkrétně je přístroj Thymatron dle Somatics lepší v těchto bodech:

- při největší možné dávce je spECTrum o 42 % slabší, tento fakt velmi pomáhá a usnadňuje léčbu starších pacientů a pomáhá, pokud je potřeba dlouhých a častých opakování;
- thymatron umožňuje impulsy 0,5 ms při zachování plné dávky energie; pokud by mělo být zachováno množství energie, musí se použít u přístroje spEctrum plná 1 ms dávka;

- další „nevýhodou“ Mecty je nastavení čtyřmi tlačítky a tedy osminásobná možnost špatného nastavení, nicméně Mecta toto označuje jako konkurenční výhodu, nikoliv nevýhodu.



Obrázek 26 - Thymatron IV (Zdroj: [www.thymatron.com/](http://www.thymatron.com/))

Na obrázku je zobrazen přístroj Thymatron IV. Na první pohled je vidět, že zařízení bylo designováno a navrženo již před delší dobou. Oproti přístroji spECTrum vypadá velmi zastarale. Nicméně v tomto odvětví obchodu vzhled nehraje velkou rozhodovací roli.

Další konkurenti v odvětví se víceméně nenacházejí. Tedy jediným přímým konkurentem firmy Mecta je firma Somatics. V tomto odvětví nedostává jiné zařízení důvěru od lékařů.

**Dodavatelé** jsou v této kategorii produktů velmi speciálním článkem při prodeji. Firma Techsan je výhradním zástupcem v několika zemích v Evropě. Na základě smlouvy na těchto trzích nebudou nijak konkurovat jiným prodejčům tohoto zařízení, proto opět zůstává pouze jeden konkurent. I u firmy Somatics funguje výhradní zastoupení a jejich přístroje prodává pouze jedna firma. Nicméně existence jediného dodavatele přináší jistá rizika. V případě, že dodavatel nebude dodržovat podmínky, jako jsou třeba termíny dodání, cena a záruka, budou obchodní zájmy a vynaložené prostředky firmy Techsan vážně ohroženy. Proto je nezbytně nutné plně činnost firmy Techsan zajistit po právní stránce. A to nejen zajištění výhradního zastoupení, cen a podobné, ale i to, aby firma Mecta podporovala obchodní činnost svých zástupců a zajišťovala posilování značky a povědomí o značce na globálním trhu, a to zejména svou přítomností na mezinárodních konferencích a účastí v nejdůležitějších výzkumech

léčby těchto nemocí. Je důležité posílení povědomí o léčbě samotné, bourání dogmat odmítajících léčbu, popřípadě zajištění dostatečného lobby proti zákazu léčby.

**Vstup nových firem na trh** díky specifčnosti tohoto trhu je velmi nepravděpodobné, že by se v nejbližší době měl objevit nový globální hráč. Dalším faktem potvrzujícím tuto skutečnost je to, že trh je velmi nasycený a takovýto přístroj vydrží na jednom oddělení i desítky let. To vše je způsobeno již zmíněným faktem, že nikdo neví, co vlastně zmíněná léčba v mozku způsobuje, a proto je velmi obtížné provádět různé výzkumy a zdokonalovat či dokonce měnit princip léčby a donutit tedy koncového zákazníka k výměně přístroje. V případě, že by nějaká globální farmaceutická nebo zdravotnickým zabývající se firma našla revoluční zlepšení v procesu léčby, a v případě dostatku financí pro rozvoj trhu, by mohla i nová firma na trhu uspět. Nicméně, tento fakt nemůže firma Techsan žádným způsobem ovlivnit. Neexistuje účinná strategie, jak tomuto zamezit. Firma je nyní odkázaná pouze na vývoj firmy Mecta.

**Kupující** jsou v tuto chvíli nejdůležitějším konkurenčním článkem, proto jim bude věnována samostatná část analýzy, analýza zákazníka.

**Substituční výrobky**, v tomto případě je lepší hovořit o substitučních léčbách, tedy takových procedurách, které mohou být nasazovány dříve než ECT, popřípadě místo ECT. Situace na zdravotnickém trhu je nyní vysoce konkurenční s velmi vysokými maržemi, které se snižují. Proto jedním z rizik tohoto podnikání bude bezesporu lobby farmaceutických firem. Toto lobby by jednoho dne mohlo plošně zakázat ECT jako uznávanou léčbu, tedy vítězství pro farmaceutické firmy, protože pro tyto těžce nemocné by bylo potřeba větší množství velmi drahých psychofarmak. Dnešní doba vyžaduje od firem velké zisky i za cenu nemorálnosti jejich rozhodnutí. Tedy malé odvětví, jako je ECT, je velmi snadným cílem nových zisků, bez velkých bojů, protože vyjednávací síla nikdy nebude tak silná jako u farmaceutických gigantů.

Dalším substitutem mohou být alternativní léčebné procesy. Transkraniální magnetická stimulace může být jednou z nich. Léčebný proces známý z poloviny 80. let, dostávající se do popředí až v posledních letech, může být v některých případech alternativní léčbou k ECT. V současné době nemůže plně ECT nahradit, nicméně v některých případech je upřednostňován, jelikož nemá na pacienta tak velké nároky. Oproti ECT, kdy pacient podstupuje plnou anestezii i 3x týdně, se zde léčba aplikuje

každý den 10-15 minut v křesle, kdy je přiložena cívka a pacient při vědomí přijímá bezbolestnou proceduru. Princip je založen na základě elektromagnetického pole, které má pozitivní účinky na mozek pacienta. Další alternativou může být stimulace nervus vagus (VNS), tato metoda je nejčastěji využívána u epilepsie, nicméně se často využívá i u depresí. Spočívá v implantaci malého zařízení do mozku. Pro veřejnost se často popisuje jako kardiostimulátor pro mozek. Následně vysílá do mozku drobné elektrické stimuly, které pozitivně ovlivňují pacientův stav. Tato metoda však také není plným substitutem. Do výzkumu mínění byla zařazena otázka, zda má ECT budoucnost v horizontu větším než 10 let. Odpověď se téměř nelišila. Lékaři si netroufají tvrdit, kde bude zdravotnická technika za takovou dobu. Nicméně několik jedinců odhadlo, že se léčba v příštích 10 letech velmi nezmění.

Současná situace tedy stále ECT nahrává. Avšak jak historie ukazuje, do té doby než je nějaká terapie představena veřejnosti, nikdo netuší, že novinka přijde. Shrneli 5 konkurenčních sil od Portera, které byly rozebrány v této kapitole, bude přehled vypadat takto:

- **konkurenti v odvětví** – Thymatron IV od firmy Somatics, jediný konkurenčně schopný přístroj, z velké části identický;
- **dodavatelé** – jediným možným dodavatelem je pouze firma Mecta, kde velmi záleží na vztazích s tímto dodavatelem, podmínky zastoupení či samotné zastoupení může být klíčovým pro tento obchodní model, vyjednávací síla je zde absolutní, to znamená, že dodavatele nelze změnit ani nelze nijak apelovat na cenu a jiné podmínky prodeje;
- **vstup nových firem na trh** – vstup nových firem do daného odvětví je nepravděpodobný, mnohaletý vývoj přístroje by bylo velmi těžké nahradit něčím novým, lékaři budou vždy preferovat ověřené zařízení;
- **substituce** – na trhu existují jisté druhy substitučních terapií, nicméně zatím není plnohodnotná náhrada za tuto léčbu, příchod plnohodnotné náhrady bude mít na trh katastrofické následky, jelikož ECT léčba je veřejností velmi odmítána, tedy cokoliv jiného bude s největší pravděpodobností velmi upřednostňováno.

### 5.2.3. Analýza zákazníka

Další nezbytnou součástí externí analýzy je poznání zákazníka. Je potřeba si uvědomit, kdo je zákazníkem a jaké má potřeby.

*„Koncept 4 P představuje názory prodejců na marketingové nástroje k ovlivnění kupců. Z hlediska kupujícího, je každý marketingový nástroj určen komu, aby přinesl prospěch zákazníkovi.“ [24]*

Nicméně nejlepším nástrojem pro analýzu těchto potřeb je metoda Roberta Lauteborna, který navrhl metodu 4C. Metoda je někdy uváděna jako doplněk nebo náhrada metody 4P. Věnuje se porozumění potřeb ze strany zákazníka, nikoliv ze strany prodejce tak, jak o tom ujednává 4P koncepce.

Tabulka pro přehledné porovnání těchto dvou metod.

Tabulka 2 - 4P vs. 4C [24]

4 P	4 C
Product (produkt)	Customer solution (řešení potřeb zákazníka)
Price (cena)	Customer cost (výdaje zákazníka)
Place (distribuce)	Convenience (dostupnost řešení)
Promotion (propagace)	Communication (komunikace)

Pro porozumění a vysvětlení jednotlivých kategorií 4C je potřeba si uvědomit, kdo je zákazníkem firmy Techsan. Z uživatelského pohledu jsou to lékaři, kteří s přístrojem pracují na jednotlivých klinikách na denní bázi a zejména pak jejich nadřízení, kteří vedou oddělení z lékařského hlediska. Těmto vedoucím pracovníkům bude tedy náležet jeden z rozhodovacích hlasů při konečném výběru, a to zejména po funkční stránce přístroje, jako je obsluha, účinnost, ale i osobní sympatie k té, či dané značce. Velkým faktorem při rozhodování bude také zkušenost s přístrojem a zvyk používat konkrétní model. Dalším subjektem při rozhodování bude nákupní oddělení dané kliniky, pro které bude velmi důležitý fakt ceny, lépe řečeno ekonomický ukazatel TCO (total cost of ownership), tedy celkové náklady na vlastnictví produktu. Do tohoto faktoru je nutné zahrnout nejen pořizovací cenu, ale i cenu za údržbu, spotřební materiál a provoz. Na základě tohoto ukazatele může být firma Techsan schopna přesvědčit osobu zodpovědnou za nákup tohoto zařízení po ekonomické stránce. V neposlední řadě by



neměly být opomenuty ani vztahy s pojišťovny, které mohou předurčit, jaké zařízení budou v klinikách upřednostňovat.

V pozici „dvojky“ na trhu je nutné se soustředit na všechny 4C a identifikovat, kde může dojít ke zlepšení služeb oproti konkurenci.

### **Řešení potřeb zákazníka**

Základní potřebou zákazníka je spolehlivost. Spolehlivost je primárním faktorem při rozhodování. Přístroj nemůže za žádných okolností selhat při výkonu zákroku. Spolehlivost je dána výrobcem při vývoji, a proto ji firma Techsan žádným svým počinem nedokáže ovlivnit. Nicméně dokáže nastavit servisní podmínky a prohlídky na vyšší standard než konkurence. Velmi podstatným krokem při tomto jednání bude zápujčka náhradního přístroje při servisu či kontrole, tedy zaručení nepřetržitého provozu tak, aby naplánované zákroky nemusely být odkládány.

Jedním z potřeb zákazníka je také úroveň ovládání, tedy jednoduchost nebo komplexnost. Pokud lékař vyžaduje plnou kontrolu při nastavení, nemá pro něj konkurence řešení. Společnost Mecta nabízí jak model s plným nastavením, tak model s jednotlačítkovým nastavením. Tento fakt je velmi vhodný pro využití při komunikaci se zákazníkem. Přístroje Thymatron tuto možnost nemají, a proto je jejich marketingem vychvalování jednotlačítkového nastavení.

### **Výdaje zákazníka**

Ekonomický pohled na věc je také velmi podstatný. Tato vlastnost přístroje nebude zajímat lékaře, ale jak již bylo řečeno zejména nákupní a ekonomické oddělení kliniky. Agresivní cenová politika by měla být jedním ze základních stavebních kamenů marketingu, pokud firma Techsan chce porazit konkurenci. Cenová politika však nemusí znamenat pouze nízkou pořizovací cenu pro zákazníka, ale i levnější servis a spotřební materiál tak, aby dostala již zmíněný ekonomický ukazatel TCO pro zákazníka na minimální výši. Důležité je ukázat, kolik prostředků bude stát provoz zařízení v rámci životnosti přístroje. Zde by bylo velmi vhodné uvést konkrétní kalkulaci, nicméně takovéto informace jsou pro firmu velmi strategické a nechce je uvádět ve veřejné diplomové práci. Jak TCO vypočítat:

- pořizovací cena přístroje (včetně veškerého příslušenství a softwaru),

- licenční poplatky za software (u firmy Mecta je licence v ceně),
- spotřební materiál (spotřeba materiálu včetně obměny elektrod),
- spotřeba energií,
- servisní poplatky (pravidelné kontroly a neplánované servisní úkony).

Pokud bude firma Techsan ve spolupráci s firmou Mecta schopna snížit cenu všech zmíněných prvků, může být ekonomicky schopná prosadit se oproti konkurenci.

### **Dostupnost řešení**

Jelikož se na trhu prodávají jednotky či maximálně nízké desítky kusů za rok, jsou všechny přístroje vyráběny přímo pro zákazníka na objednávku. Termín dodání přístroje nebude ve výběrovém řízení patřit mezi hlavní parametry. Při pohledu na dostupnost řešení z jiného úhlu pohledu, tedy přístup k informacím o produktu, je potřeba udělat pro firmu Techsan největší kus práce – dostat na trh povědomí, že existuje i konkurenční řešení pro přístroje Thymatron a přesvědčit zákazníka, že je lepší. Firma Somatics je na německém trhu již velmi dlouho a téměř v monopolním postavení. Jak je možné z průzkumu mezi lékaři vyvodit, konkurenční řešení neznají a neměli možnost jej porovnat. Díky neznalosti nevzniká potřeba přímo porovnávat a žádat nákupní oddělení o jiný přístroj.

Vyvolat na německém trhu diskuzi v odborné společnosti bude pro firmu Techsan jedním z hlavních úkolů. Díky neznalosti prostředí je to jeden z hlavních problémů, proto by bylo velmi vhodné získat strategického partnera pro distribuci a šíření tohoto povědomí o značce. Práce se soustředí pouze na německý trh, ale obsáhnout všechny trhy, pro které má Techsan zastoupení, by byla velká investice. S dostupnými prostředky by tedy bylo vhodné snížit marži a vyhledat prodejní partnery a působit na trzích pouze jako distributor.

### **Komunikace**

Jak již bylo okrajově zmíněno v předchozím bodě, je komunikace velmi důležitá. Zákazník potřebuje být v kontaktu s prodejcem, potřebuje být plně informován. Jelikož je firma Techsan úplným nováčkem na německém trhu, tedy naprosto neznámým prodejcem, bude vhodné nalézt partnera. Partner má již vytvořené distribuční kanály a vztahy se zákazníky s klinikami. Takovýto partner bude schopen na základě již vytvořených distribučních kanálů mnohem efektivněji oslovovat zákazníka. Pro

partnera nebude velmi složité zařadit do svého portfolia další produkt. Mnohem snadněji identifikuje potřebu nového přístroje či možnou obměnu stávajícího. Takovýto partner by měl mít přehled o výběrových řízeních v segmentu, měl by být schopný aktivně komunikovat se zákazníkem a rozvíjet jeho potřeby. Německo je velmi velký trh s velkým potenciálem, je tedy velmi těžké vlastními prostředky vybudovat novou síť.

Jak je již zmíněno v předchozí kapitole, Techsan nemá dostatečné prostředky pro působení na všech konferencích a sympoziích. Díky partnerovi, který takovéto konference navštěvuje jako vystavovatel, může být lehce zařazeno do vystavovaného zboží za řádově menší náklady. Stejně tak náklady na obchodní zastoupení jsou naprosto nereálné, pokud by obchodník prodával pouze ECT zařízení.

#### **5.2.4. Analýza distribučních cest**

V předchozí části byl již naznačen směr, jakým by se měla firma Techsan ubírat. Nicméně pro úplnost analýzy je potřeba představit a rozebrat možnosti, které se nabízejí pro německý trh, potažmo pro všechny ostatní trhy.

V tomto speciálním případě je použití klasických distribučních cest velmi obtížné.

- Výrobce → Spotřebitel
- Výrobce → Maloobchod → Spotřebitel
- Výrobce → Velkoobchod → Maloobchod → Spotřebitel
- Výrobce → Agent → Velkoobchod → Maloobchod → Spotřebitel

První možnost odpadá. Jelikož využití maloobchodů nedává smysl. Firma Techsan působí jako mezičlánek, který je pro Mectu velmi důležitý. Důvodem je nepřímý model prodeje. Firma nemá dostatečné prostředky na to, aby sama obsáhla celý globální trh a dodala všem koncovým zákazníkům své služby v dostatečné kvalitě.

Ačkoliv se využití maloobchodních článků jeví jako vhodným případem. V prostředí prodeje zdravotnických zařízení, kde se jedná o prodej v rádech kusů, je držení jakýchkoliv skladových zásob naprosto neekonomické a tedy i síť vlastních či partnerských maloobchodních prodejen je nereálná. V B2B obchodě v takovémto objemu je nutné využít konzultativní prodej, kde se potřeba u zákazníka konzultuje a vytváří a marže je dostatečně velká, aby takový způsob prodeje pokryla. Na základě těchto faktů je zbytečné přemýšlet i o velkoobchodním pojetí prodeje. Agentem se v tuto

chvíli rozumí pozice firmy Techsan. Výsledkem je tedy zprostředkování prodeje takovým způsobem, který si sám agent vybere.

Jednou z možností je pokusit se oslovit trh vlastními prostředky a svépomocí se dostat do povědomí potenciální klientely. V Německu se nachází cca 450 psychiatrických klinik, kde zhruba 200 nabízí ECT terapii. Pro kontaktování a navázání komunikace v takovémto měřítku by bylo za potřeby německy mluvícího obchodního zástupce s možností navštívení potenciálních klientů. Pokud se vezme v úvahu plat a cestovní náklady na takového zaměstnance, s předpokládaným prodejem pěti kusů, se firma dostává do ekonomické nerovnováhy. V případě rozhodnutí se pro tento model je nutné vyčlenit investici z vlastních prostředků firmy a přemýšlet o dlouhodobém pojetí obchodního modelu, jelikož marže z plánovaného prodeje za první rok je pro takový krok nedostatečná.

Aby se snížily náklady, je možné nenajímat pracovníka, ale použít současné zdroje firmy pro komunikaci. Pokusit se navázat vztahy například s odbornou společností a sdruženími lékařů, kteří mají přehled o potřebách klinik a případných výběrových řízeních, a reagovat pouze na základě jasné poptávky, nikoliv poptávku vytvářet. Takto například působit na trhu prvních pár let a v případě potřeby rozšířit tým o obchodníka. Nicméně jednotlivé náklady oproti ziskům budou stále nepřiměřené. Tento model může fungovat při prodeji konkurence, kdy poměr oslovených nebo stávajících zákazníků a prodaných zařízení bude mnohem přívetivější.

Dostáváme se již k naznačenému řešení – k nalezení obchodního partnera, který na trhu již působí, který má zavedené obchodní kanály a obchodníci neprodávají pouze jediný přístroj. Takovýchto firem na německém trhu působí velmi mnoho, proto by nebyl problém partnerství navázat. I tento model může být rozšířen tak, že partnerů pro daný trh může být využito více. Výhodou zůstává i fakt, že nastavené podmínky budou velmi lehce převeditelné i do ostatních států. Firma Techsan v takovém případě bude sloužit pouze jako koordinátor a prostředník pro komunikaci s výrobcem. Důležité je však zmínit riziko, které vzniká. Partnerská firma se může v případě úspěchu pokusit navázat spolupráci napřímo s výrobcem.

Druhou stranou obchodního řetězce, tedy od firmy Techsan k výrobcí, je situace omezená. V klasických distribučních kanálech často nastává situace, že pokud se objevují problémy se spoluprací, může dojít k výměně výrobce - distribuční firma,

v tomto případě Techsan, začne upřednostňovat firmu jinou. V tomto konkrétním případě je vyjednávací síla firmy Techsan malá a je nucena přijmout podmínky firmy Mecta. O změně výrobce zde nemůže být řeč, jelikož jiný výrobce se na trhu již nenachází.

### **5.2.5. Analýza makroprostředí**

Spolková republika Německo se skládá z 16 států, které pokrývají 357.021 km<sup>2</sup>. Populace je 81.800.000 obyvatel. Německo je jedním z vůdčích politických sil v Evropě. V některých oblastech je také považováno za technologického lídra.

Německo má 4. největší ekonomiku na světě. Jedná se o 2. největšího vývozce a 3. největšího dovozce. V průběhu let Němci založili velmi vysoký standard bydlení a sociálního zabezpečení. Národ se pyšní, že Německo bylo domovem mnoha vlivných vědců a vynálezců. Ale ze všeho nejvíc, lidé znají zemi pro politickou a kulturní historii.

#### **Politické faktory**

Německo je demokratická republika. Politický systém funguje v rámci systému s názvem Grundgesetz, který byl zveřejněn v roce 1949 v ústavním dokumentu. Jak již bylo řečeno, Německo se skládá z 16 spolkových států. Každý z nich má vlastní ústavu, parlament i vládu. Právě v této ústavě je definován spolkový stát a rozdělení, jak geografické, tak i mocenské, a jeho umístění v centrálním státu. Německo je jedním ze zakládajících členů evropské unie. Přispívá do rozpočtu EU zhruba 20 % celkového rozpočtu a je tedy největším přispěvatelem. Od roku 1973 je také členem OSN, kde přispívá zhruba 9 % celkového rozpočtu. Sociálně demokratická strana a Křesťanská a demokratická unie vede politický systém od roku 1949. Zákonodárství, soudnictví a řízení země jsou 3 křídla, která tvoří vládu Německa.

Právě politická stabilita je obrovským pozitivem pro vstup zahraničních investorů. Rozdělení do 16 spolkových států je naopak negativum, protože obsáhnout znalost jednotlivých zákonů a legislativních požadavků je velmi obtížné, proto se velmi mnoho zahraničních investorů spojuje s Německými subjekty. [25]

#### **Ekonomické faktory**

Německo pravidelně obsazuje první příčku vývozu s objemem blížícím se k jednomu biliónu eur. [25]. Německá ekonomika je velmi vyspělá, a proto na

ekonomickou krizi v roce 2008 byla velmi dobře připravena, i přes lehký pokles růstu HDP se Německo přes krizi přeneslo velice obstojně.



Obrázek 27 - Růst HDP v Německu (Zdroj: Trading economy [26])



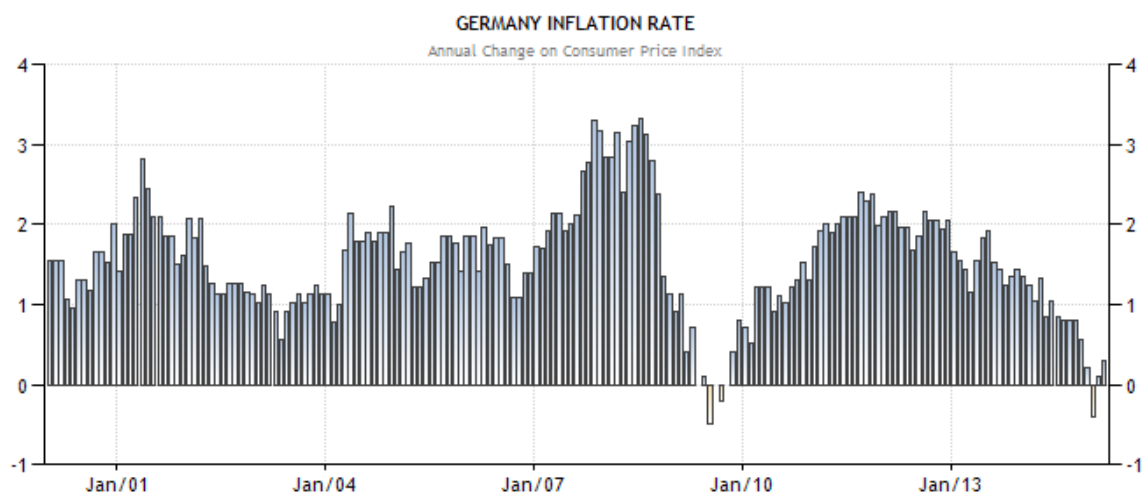
Obrázek 28 - HDP na obyvatele Německo (Zdroj: Trading economy [26])

Na dalším z grafů můžeme vidět HDP na jednotlivého obyvatele země. Z grafu je patrné, že v současné době se HDP na obyvatele pohybuje téměř na hranici 40000 eur. V porovnání s Českou republikou je tato částka více než dvojnásobná. Dále lze vyčíst, že v Německu se tato statistika od roku 2000 posunula cca o 6000 eur, kdežto v České republice pouze o 4000 eur, i z tohoto je vidět, že německá ekonomika roste rychleji. [25]



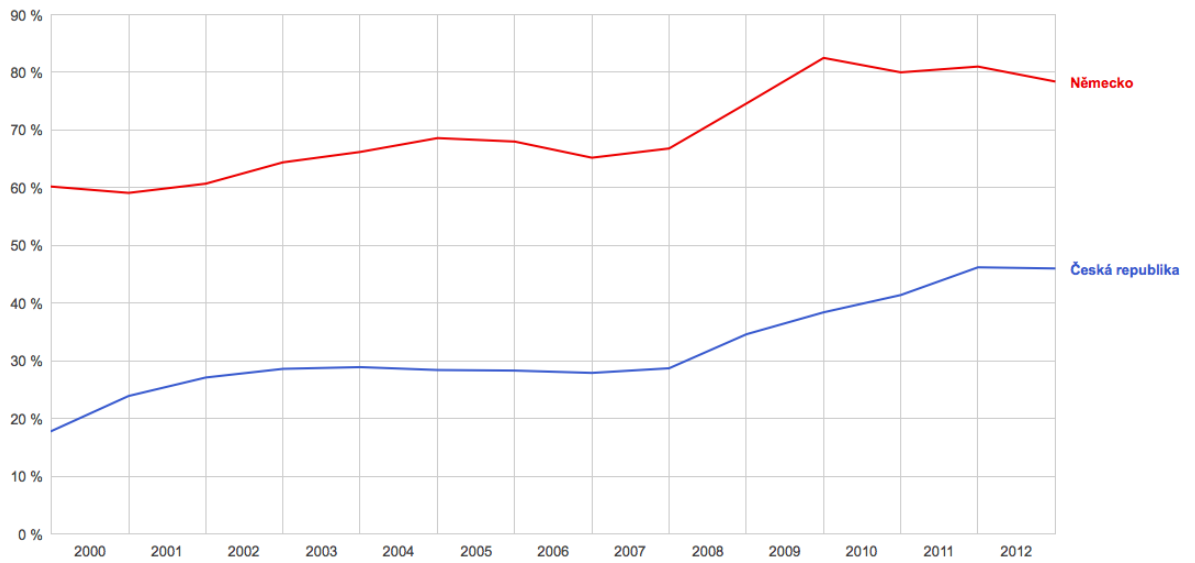
**Obrázek 29 - HDP na obyvatele ČR (Zdroj: Trading economy [26])**

Průměrná inflace v Německu má v posledních letech tendenci se snižovat. Ke snižování pomáhají poměrně zásadní kroky Německé centrální banky. V letech před krizí v roce 2008 dosahovala téměř 3,50 % a po zotavení ekonomiky se inflace dostávala do původních hodnot. V roce 2012 se inflace začala snižovat na velice přijatelnou hranici 1 %.



**Obrázek 30 - Růst inflace Německo (Zdroj: Trading economy [26])**

Veřejný dluh Německa je v současné době velmi diskutovaný. Státní dluh v posledních letech osciluje na hranici 80 % HDP. Nicméně Německo představilo plány pro snižování dluhu. V porovnání s Českou republikou je vývoj tohoto dluhu velmi podobný a kopíruje tak situaci na globálním trhu. Z grafu je jasně patrné, že zadluženost vzrostla v období ekonomické krize z roku 2008. [31]



**Obrázek 31 - Veřejný druh ČR vs. Německo (Zdroj: Trading economy [26])**

Pro pochopení trhu je velmi nutné zde uvést komoditní strukturu dovozu a vývozu Německa. Pro firmu Techsan jsou zejména významné dvě položky – farmaceutické produkty a elektrická zařízení, tyto dvě položky jsou velmi znatelné v celkovém výčtu.



Označení zboží	v milionech eur	
	export	import
Produkty zemědělství, myslivosti	9 694	27 709
Lesnické produkty	332	762
Ryby a produkty rybolovu	264	561
Uhlí	123	4 139
Ropa a zemní plyn	10 662	93 823
Rudy	130	7 286
Kameny a země, ostatní důlní produkty	1 289	1 495
Potraviny a krmiva	48 137	40 281
Nápoje	4 964	5 480
Tabákové výrobky	3 317	1 028
Textil	10 408	9 874
Oblečení	13 835	26 757
Kůže a kožené výrobky	5 528	10 147
Dřevo a korek, s výjimkou nábytku	6 019	5 389
Papír, lepenka a zboží vyrobené z těchto	18 614	14 108
Koks a rafinované ropné produkty	15 288	30 726
Chemické produkty	105 715	72 012
<b>Farmaceutické a související produkty</b>	<b>58 007</b>	<b>37 749</b>
Výrobky z pryže a plastů	39 007	25 737
Sklo a zboží, keramiky, skal a půdy	13 075	8 690
Kovy	52 529	52 130
Kovové výrobky	38 181	23 803
Zařízení pro zpracování dat, elektro.	84 961	83 508
<b>Elektrická zařízení</b>	<b>67 050</b>	<b>44 568</b>
Stroje	163 758	67 360
Motorová vozidla a jejich díly pro motorová vozidla	190 447	80 900
Ostatní vozidla	49 289	36 847
Nábytek	8 450	

Obrázek 32 - Komoditní struktur dovozu a vývozu Německo (Zdroj: Vlastní tvorba z [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz))

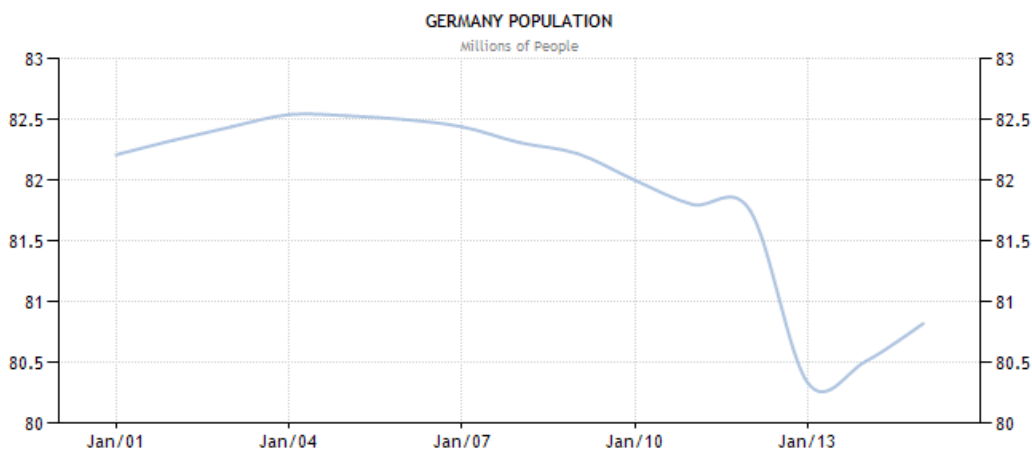
Jak je z předchozí tabulky patrné, Německo má poměrně nízkou zásobu surovin. Ve větším množství má jen zásobu draslíku a hnědého uhlí. Elektrárny, které spalují hnědé uhlí, patří mezi hlavní zdroje elektrické energie pro Němce. Německo je největším výrobcem solárních technologií a větrných turbín. Většina jiných zdrojů, včetně zemního plynu a ropy, jsou dováženy z jiných zemí. Německo dováží asi dvě třetiny své energie. Ve skutečnosti to je země s třetím největším dovozem energie. [33]

Sektor služeb se podílí 70 % na HDP, průmysl se podílí 29,1 %, zatímco zemědělství pouze 0,9 %. Většina výrobků spadá do oblasti strojírenství. Nejvíce jsou Němci hrdí na svá auta, stroje a chemicky zaměřené výrobky. Německá města jako Berlín, Frankfurt a Hannover drží nejvyšší počet pořádaných obchodních mezinárodních veletrhů.

Populární globální značky jsou BMW, Mercedes Benz, Adidas, Porsche, Audi, DHL, Volkswagen, T-Mobile, Lufthansa, Nivea, a SAP. V letech 1991 a 2010 se místní firmy zúčastnili 301 akvizic a 40 fúzí.

### Sociálně-kulturní faktory

Jak bylo zmíněno výše, Německo má kolem 81 milionů obyvatel, což je znatelným úbytkem oproti minulým dobám. I přesto to znamená, že je největší zemí EU z hlediska počtu obyvatel. Rozložení mužů a žen je velmi rovnoměrné. 88 % obyvatelstva žije ve větších městech a aglomeracích. Průměrná hustota zalidnění je 229 lidí na km<sup>2</sup>, je tedy jeden z nejvíce zalidněných států v Evropě. Jediným úředním jazykem je němčina.



Obrázek 33 - Populace Německo (Zdroj: Trading economy [26])

Německo je velmi oblíbenou destinací pro přistěhovalce, i přesto zde stále žije přes 91 % Němců. Mezi největší národnostní menšiny patří Turci, Italové, občané bývalých Chorvatských zemí, Řekové, Poláci a další. V Německu jsou dvě nejvíce zastoupená náboženství. Katolické a Evangelické, obě tato náboženství přesahují hranici 30 %, avšak stále klesají. Na vzestupu je ovšem Islám, který už téměř dosahuje 5 %. Zvláštností Německa v oblasti náboženství je církevní daň. Lidé, kteří se registrují k náboženství, musí tuto daň platit. Daň dosahuje téměř 9 % a je často nazývána

moderními desítkami. Velkou debatu a nevoli u věřících vzbuzuje fakt, že Islámisté tuto daň platit nemusí, jelikož Islám není oficiálně v Německu uznáván jako církev. [33]

Zajímavou statistikou pro účely této práce jsou statistiky zdravotních pojišťoven. 88 % lidí žijících v Německu jsou pojištěni u státních pojišťoven. Zbývajících 12 % jsou klienti soukromých pojišťoven. Německo na zdravotnictví ze svého rozpočtu vyčleňuje každoročně velké množství prostředků, a to až 12 % HDP. V Evropě se průměrně tato částka pohybuje okolo 8,5 % [25].

Německo lze popsat jako moderní, multikulturní zemi. Společnost je tvarovaná řadou životních stylů. Různé etnické skupiny zanechávají kulturní stopy v celém Německu. I když došlo k mnohým společenským změnám, rodina je stále nejdůležitější sociální jednotkou. Mladí lidé mají opravdu dobré vztahy se svými rodiči.

Místní architektura, hudba, literatura, umění a sporty jsou obory, které odrážejí společensko-kulturní scénu Německa. Unikátní architektonické styly země jsou výsledkem rozdrobenosti v průběhu staletí. Mezi místa zasluhující zmínku patří klášterní kostel sv. Michala, katedrála ve Špýru, a Kolínská katedrála. Německo bylo domovem mnoha renomovaných skladatelů klasické hudby, jako jsou Ludwig van Beethoven, Johannes Brahms, Johann Sebastian Bach a Richard Wagner.

Německá literatura sahá až do středověku. Populárními místními autory jsou Johann Wolfgang von Goethe, Friedrich Schiller, Bertolt Brecht, Thomas Mann a Hermann Hesse. Každý rok je pořádán Frankfurtský knižní veletrh, který je největší knižní veletrh vůbec.

V Německu bylo pořádáno mnoho mezinárodních sportovních událostí. Jako FIFA World Cup, Formula One, letní olympijské hry, lední hokej a tenisové turnaje. Patří mezi přední země motorových sportů.

### **Technologické faktory**

Německo podporuje vědce a techniky v mnoha ohledech. Je zde mnoho nezávislých laboratoří, ale k dispozici jsou i národní laboratoře. Průmysl podporuje několik důležitých zaměření výzkumu a vývoje. Ministerstvo vědy a techniky je organizace, která koordinuje a rozhoduje o prioritách národních vědeckých a technologických

programů v Německu. Na výzkum je použita částka přesahující 10 mld. Eur. Německo se řadí mezi nejlepší průmyslové lokality na světě.

Díky podpůrným německým programům se Německo zařazuje na technologickou špičku ve výzkumu a průměrem z posledních let je 46000 patentových řízení. Tímto počtem se Německo řadí hned za USA, Čínu, Japonsko a Koreu. [32]

Natural History Museum v Berlíně má mineralogické, geologické, zoologické a botanické oddělení. V Německu je mnoho vědců zabývajících se zemědělstvím, veterinárními vědami, přírodními vědami, lékařstvím, které spojuje řada specializovaných odborných společností.

Postavení Německa v Evropské unii má pozoruhodný vliv na vědecké a technologické výzkumy. Země poskytuje finanční prostředky na evropský výzkum a vývoj. Nabízí spolupráci německých vědců v zahraničních laboratořích. Existuje mnoho univerzit a vysokých škol, které nabízejí vzdělání v aplikovaných vědách.

Německý automobilový průmysl je jeho největší síla. Optické komunikační spojení, nanotechnologie, materiály, a mnoho dalších inovací bude možné velmi brzy použít i ve vozidlech. Německé automobilky doufají, že na počítači založený asistenční systém bude dělat jízdu pohodlnější a bezpečnější.

Výše uvedená analýza pomáhá pochopit, že Německo je velmi vyspělá země, která investuje spoustu peněz na výzkum a vývoj. Proto je velmi vhodná pro investici do podnikání, ale zároveň jsou zde služby na velmi vysoké úrovni a ve velké koncentraci. Bude tedy velmi těžké se prosadit. Jejich kultura je založena na hudbě, literatuře, umění a sportu. Stále si nejvíce cení rodiny. Je velmi klidným národem, a to zejména k podnikání. Lidé jsou vzdělaní a životní úroveň je vysoká. Ačkoliv je Německo velká a velmi vyspělá země, stále má možnosti k růstu. [27] [28]

Po obecné PEST analýze je účelné se zaměřit na zdravotnictví – viz následující tabulka.

Oblast	Faktor	Dopad
Politická	<ul style="list-style-type: none"> <li>Růst politického tlaku a zaměření se na zdravotnictví</li> <li>Hledání úspor na zdravotnictví</li> <li>Sjednocování zdravotnictví do evropských standardů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepodporování rozvoje ECT do dalších klinik</li> <li>Sdružování péče do specializovaných center</li> </ul>
Ekonomická	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomalu odeznívající ekonomická krize</li> <li>Snižování výdajů na zdravotnictví</li> <li>Podpora alternativních výrobců pro snížení nákladů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příležitost rozvoje</li> <li>Hledání alternativ</li> <li>Důraz na nižší TCO</li> </ul>
Sociální / Kulturní	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vnímání léčby</li> <li>Strach z ECT</li> <li>Kvalitní léčba psychofarmaky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odmítání léčby pacienty</li> <li>Zvyšování se povědomí o kvalitě léčby</li> </ul>
Technologická	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozvoj sociálních medií</li> <li>Velká rozmanitost informací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Možnost rozšíření povědomí o bezpečnosti léčby</li> </ul>

Politický tlak na zdravotnictví je sledován v posledních letech v celé Evropě nejen v Německu. Nicméně Německo si uvědomuje potřebu kvalitní lékařské péče již dlouhou dobu a investuje poměrně velké množství peněz. Avšak tyto peníze směřují do výzkumu a rozšiřování péče, tak aby byla v plné kvalitě dostupná všem. Proto v oblastech, které jsou dostatečně pokryté, se hledají úspory. Toto bude i příklad ECT, kdy nebude podporováno budování nových ECT pracovišť, do té doby dokud nebude plně využita kapacita stávajících. Popřípadě budou pracoviště sjednocovány, tak aby obsloužili stejné nebo větší množství pacientů při zachování nákladů.

Tak jak je tomu u všech oborů, na které jistým způsobem dopadla ekonomická krize, dochází k jistému obnovení sektoru. Důraz bude nyní kladen na obnovení technologií alternativním způsobem, tak aby bylo dosaženo nižších celkových nákladů. Proto je zde příležitost nasazení přístroje od společnosti Mecty, který by takovéto nižší náklady mohl poskytnout.

Jak již je v práci zmíněno, s rozvojem kvalitních léčiv a velmi pohnutou minulostí elektrokonvulzivní léčby je zde prostor pro komunikaci s pacienty pomocí kampaní a tak dosáhnout většího počtu léčených pacientů. K tomu by mohl napomoci i rozvoj sociální médií a dostupnost informací na internetu. Za podpory státu, lékařské komory či pojišťoven by mohl vzniknout oficiální web pro veřejnost, který bude fakta o léčbě předávat veřejnosti v laické a příznivé podobě.

Na základě zpracované externí analýzy je možné vyhodnotit příležitosti a hrozby firmy Techsan na německém trhu. Velkou příležitostí je možnost nabídnout alternativu k tomu, co již používají a nemusí s tím být spokojeni, největší překážkou je zde, to aby lékaři o alternativě věděli a byli schopni si ji při nákupu přístroje prosadit. Společnost Mecta je na trhu v USA leaderem v tomto oboru a rozšíření do Evropy, není hlavní prioritou a hlavními příjmy. Proto pro usazení na trhu dokáže prodej podpořit velmi agresivní cenovou politikou a nabídnou tak přístroj za lepších podmínek, než konkurence. Další příležitostí je modernost řešení od společnosti Mecta, dotykový display, možnosti nastavení a propojení s PC, jsou na vyšší úrovni než u konkurence. Tyto faktory by také mohli hrát roli u výběrového řešení. Nespornou výhodou vstupu na německý trh je jeho stabilita, kdy vynaložené prostředky nejsou přímo ohroženy ekonomickými výkyvy či politickými vlivy, které by mohli razantně omezit prostředky proudící do velmi vyspělého zdravotnictví, kde je takováto léčba povinným standardem.

Naopak za hrozby v této situaci můžou být následující faktory, jako jsou neznalost německého trhu, to že je firma i produkt na trhu neznámý. Tento fakt je velmi velkou překážkou při prodeji, kdy přístroj není při výběrových řízeních podporován lékaři. A poté jsou výběrová řízení uzpůsobena pro výhru konkurence. Jak již bylo řečeno vznik nových pracovišť, bude velmi ojedinělý a obměna přístroje s vysokou životností je také velmi ojedinělá. Na takto nasyceném trhu je velmi těžké se usadit s získat patričné renomé mezi lékaři. Jednou z největších hrozeb je obměna léčebných postupů a příchod alternativní léčebné metody dosahující stejných nebo lepších výsledků.

Příležitosti	Hrozby
Alternativní řešení pro kliniky	Neznalost německého trhu
Možnost agresivní cenové strategie	Neznámá firma na německém trhu
Nabídka moderního řešení	Neznámý produkt na německém trhu
Stabilita německého trhu	Vysoká nasycenost trhu
Ekonomická vyspělost německého zdravotnictví	Změna postupu léčení

## 6. Návrh řešení

### 6.1. Stanovení cílů marketingové strategie

Cílem této diplomové práce je na základě zpracované analýzy určit, zda je možné přístroj Mecta prodávat na německém trhu a jak v tomto případě postupovat. V této kapitole bude navržena konkrétní strategie a jednotlivé kroky, které napomohou vstupu na německý trh. Na základě analýzy a zejména marketingového šetření budou navrženy jednotlivé kroky marketingového mixu.

Z krátkodobého hlediska je pro firmu velmi důležité se na trh uvést a získat přehled o možnostech trhu, popřípadě navázat vztahy s partnery a distributory. V této fázi firma plánuje prodat cca 5 kusů zařízení. V druhé fázi je pro firmu důležité již prodat zmíněný počet zařízení a optimalizovat náklady na propagaci a osvětu mezi lékaři.

Cíle:

- Vstup na německý trh s kompletní marketingovou strategií
- Vytvořit povědomí o značce a produktu
- Nalezení vhodných distribučních kanálů
- Navázat spolupráci s komorou a pojišťovny
- Prodej 5 kusů zařízení v regionu (není pouze pro Německo)

### 6.2. Návrh strategie

Při návrhu strategie se práce zaměřuje zejména na produkt firmy Mecta. Jelikož firma zavádí téměř neznámý produkt na pro ni neznámý trh, není vhodné navrhovat například změny v produktovém portfoliu nebo změny aktivit na českém trhu. Strategie se soustředí pouze na německý trh, popřípadě bude možné tuto strategii částečně obměnit pro vstup na trh dalších států. Podle Ansoffovy matice se jedná o strategii rozvoje trhu, uvádí se existující produkt na nový trh. Jak

	Existující produkty	Nové produkty
Existující produkty	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nové produkty	<b>Rozvoj trhu</b>	Diverzifikace

Obrázek 34 - Ansoffova matice (Zdroj: Vlastní tvorba)



**Cílovým trhem** je Německo. Protože se Německo skládá z 16 spolkových států, logickým krokem by bylo se na začátek zaměřit jen na některé z nich. Nicméně i přesto, že je Německo velkým státem s velkým počtem psychiatrických klinik, je poměrně obtížné tento trh obsadit a uspět při prodeji. V případě, že by tato oblast byla ještě zmenšena a byla by snaha oslovit pouze některé ze spolkových států, situace pro prodej by se ztížila, nikoliv ulehčila. Na základě tohoto faktu je cílovým trhem celé Německo, kde primárním zákazníkem budou psychiatrické kliniky vybavené lůžkovým oddělením a anesteziologickým oddělením.

**Targeting** je v tomto případě zvláštním případem. Ačkoliv je cílový trh omezen na psychiatrické kliniky, tak by segmentace trhu nedávala velký smysl. Nicméně při oslovení zákazníků lze přeci jen trh rozdělit na dva segmenty. Jedním z nich budou lékaři, kteří přístroj obsluhují a používají každý den k výkonu své profese. Takovýto lékař bude mít velký vliv při rozhodování, který přístroj upřednostnit při nákupu, ale lékař se bude soustředit na parametry důležité k léčbě a komfortu využívání. Druhým segmentem poté bude nákupní oddělení nemocnice, kde primárním faktorem bude cena, popřípadě náklady na vlastnictví zařízení. V této strategii je potřeba zaměřit se na oba dva cílové segmenty a správně rozložit sílu při propagaci přístroje. Toto se nazývá **diferencovaný marketing**. Pro každý ze segmentů se využije jiného přístupu a zdůrazní se jiné přednosti.

**Positioning** určuje postavení na trhu v jednotlivých segmentech v porovnání s konkurenčními produkty. V případě zařízení pro ECT terapii je umístění na německém trhu velmi zřejmé. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno využívání přístroje z 98 %, toto číslo může být z menší části neobjektivní. Nicméně je natolik vysoké, že i jeho korekce k nižším hodnotám by vypovídala stejně. Trh je vesměs jednotný a to směrem k využívání konkurenčního přístroje, proto bude velmi důležité se již od začátku odlišit a velmi dobře komunikovat výhody prodáváného přístroje, a to zejména cenu, širší modelovou řadu s různými možnostmi nastavení a moderní zpracování přístroje oproti konkurenci. Ostatní parametry přístroje jsou velmi podobné, a proto bude potřeba nabídnout špičkový servis a podporu.

### **6.2.1. Produktová politika a sortimentní politika**

Produktová politika se zabývá zejména fyzickými vlastnostmi produktu, jako je obal, tvar a ostatní takovéto vlastnosti. Produktová politika je však závislá na výrobci.

Tedy firma předprodávající produkt nebo zastupující výrobce na nějakém zahraničním trhu má velmi omezené možnosti tuto politiku ovlivnit. Stejně tomu tak bude i v případě sortimentní politiky. Rozhodnutí o výrobě, změně či rozšíření produktu je v tuto chvíli přímo závislé pouze na výrobcí. V tomto případě mohou být vytvořeny návrhy pro změny. Nicméně přímo navrhnout produktovou či sortimentní politiku v tomto případě nelze. Navržená politika by neměla pro potřeby žádný efekt.

### **6.2.2. Servisní politika**

V současné chvíli standardní dodání přístroje je velmi zdlouhavé, kdy každý přístroj se vyrábí a zasílá do České republiky až po konečném objednání. Toto řešení bývá časově náročné a často může být překážkou při výběrovém řízení. Bohužel ani zde nemůže být dodací termín ovlivněn. Nicméně z informací ze společnosti Mecta je téměř výhradně prodáván a dodáván nejdražší model. Zde je tedy možnost pro firmu Techsan, jako pro výhradního zástupce pro několik trhů v Evropě, držet alespoň jeden kus skladem. Firma již nyní disponuje jedním demo kusem, který má pro demonstrování zařízení pro případné zákazníky či pro zápůjčku na vyzkoušení. Jelikož takovéto držení kapitálu si nyní firma nemůže dovolit, bylo by velmi vhodné tuto domluvu udělat přímo s Mectou. Pro výrobce nebude takováto kapitálová podpora firmy, která Mectou zastupuje v několika státech, nedostupná.

Neodmyslitelnou součástí servisní politiky je servis zařízení. K servisu je potřeba zřízení servisního střediska, které bude dostupné v daném regionu a bude schopno zajistit záruční i pozáruční servis. Zřízení takového servisního centra by při současném počtu instalací přístrojů v Evropě bylo velmi ekonomicky riskantní. Proto by bylo vhodné využití již fungujícího servisního technika pana Weise z Düsseldorfu, který má s Mectou zkušenosti. Navázání smluvního vztahu s tímto technikem bude pro společnost Techsan v krátkodobém horizontu velmi výhodné, protože se očekávají opravy v řádu jednotek kusů, využije se servis velmi zřídka. V případě, že se podaří Mectou rozšířit na počet instalací několika desítek kusů a servis bude využíván častěji, bude vhodné spočítat, která z variant se společností Techsan vyplatí. Zároveň je nezbytně nutné při záručním servisu bezplatně poskytnout náhradní přístroj po dobu opravy.

Záruka na přístroj je udávána výrobcem. Výrobce nyní nabízí záruku podle obchodních zákoníků zemí, kde se přístroj prodává. A to tedy v omezené míře po dobu jednoho roku. V tomto případě nastává velký problém při výběrových řízeních, kde je

vyžadována delší záruční doba. Pro firmu Techsan by bylo velmi vhodné rozšířit záruku na své náklady a o tyto náklady navýšit kupní cenu ve výběrovém řízení. Nesplnění podmínek záruční doby může zařízení rovnou vyřadit z výběrového řízení.

Firma by při prodeji, i následně po prodeji, měla nabídnout i rozšiřující služby, např. poskytnutí možnosti servisních prohlídek tak, aby bylo předejito případným haváriím. Zároveň je nezbytně nutné zajistit možnost dodávek originálního spotřebního materiálu.

Shrnutí servisní politiky:

- Držení zásob pro včasné dodání (kapitál Mecta).
- Servisní středisko smluvní formou.
- Poskytnutí náhradního přístroje při servisu.
- Rozšíření záruky na vlastní náklady.
- Proaktivní servisní prohlídky.
- Dodávky originálního spotřebního materiálu.

### **6.2.3. Kontraktační politika**

Kontraktační politika se zabývá tvorbou cen a smluvních podmínek. Cenová politika při vstupu na trh musí být velmi agresivní. Na základě zjištění z dotazníkového šetření je známo, že Mecta je na trhu neznámá a tedy není vyžadována. Mecta nepřináší na trh žádnou převratnou vlastnost a prvek, který napomáhá léčbě. Bude velmi těžké přesvědčit lékaře, popřípadě obchodní oddělení, k nákupu přístroje. Cena zjištěná z průzkumu je lehce pod 30 000 eur, ale v jistých případech se může pohybovat i lehce nad touto hranicí. Vzhledem k situaci na trhu je cena orientovaná na konkurenci. Agresivní cena pro německý trh byla se zástupci společnosti Techsan stanovena na 21 000 eur. Tato cena byla stanovena i pro slovenský trh. Aby bylo možné cenu lépe určit, bylo by potřeba znát maržovou analýzu nákupu od Mecty. Jelikož je tato práce veřejná, Techsan odmítl takovéto informace předat. Nicméně i zde je marže dostatečně velká, jelikož v minulém roce byl přístroj Mecta na německém trhu nabídnut za cenu 14 800 eur. Firma Techsan má v plánu cenu v čase přizpůsobovat tak, jak bude trh vyžadovat.

Politiku smluvních podmínek bude firma dodržovat na základě mezinárodní úmluvy INCOTERMS – tak, že prodávající přebírá všechny náklady a rizika spojená s dopravou.

## 6.2.4. Komunikační politika

Jak již bylo uvedeno v předchozích částech práce, pro úspěšné zavedení produktu na německý trh bude rozšíření povědomí o značce. V tuto chvíli je tedy nezbytné spolupracovat s firmou Mecta a pomoci zaměřit se na společné cíle. V letošním roce firma Mecta uspořádala velkou konferenci o ETC v Singapuru. Do jaké míry tato aktivita bude efektivní, ukáže teprve čas. Avšak i kdyby tato aktivita byla úspěšná, bude úspěšná spíše v globálním měřítku, německý čas ovlivní velmi minimálně. Díky této velké konferenci firma Mecta pro letošní rok již neposkytuje žádné jiné prostředky pro lokální marketingové aktivity.

Firma Techsan je připravena investovat do marketingu pro letošní rok cca 200 000 Kč. Tato částka je zhruba 8 % z plánovaného prodeje 5 kusů. Takovýto rozpočet je pro obsáhlejší reklamní kampaň naprosto nedostatečný, a proto firma částku použije na navštívení několika regionálních zdravotnických konferencí. Firma Techsan a partnerské firmy mohou v tuto chvíli spolupracovat a využít na takovéto konference a veletrhy společných prostředků a propagovat tak i jiné své výrobky a zboží. Rozpočet pokrývá navštívení 2 – 3 menších regionálních veletrhů. Účast na jednotlivých konferencích je nezbytně nutná pro získání povědomí o značce, aby při obnovování přístroje či zakládání nového oddělení byla Mecta brána v potaz jako jeden z kandidátů. Jak zaznělo v dotaznících, na německé půdě působí dvě sdružení sjednocující ECT lékaře a pořádají několik sjezdů každý rok. Navázat spolupráci s těmito sdruženími a být přítomen s odbornými přednáškami o Mectě za nezbytné a velmi potřebné.

Přímý marketing, jako telemarketing a mailing, se v tuto chvíli jeví jako nevhodný. Budoucí neúspěch těchto aktivit potvrzuje i pan Weis, který společně s Mectou provedl telemarketingovou reklamu a za 5 let prodali 2 ks zařízení.

Jediným možným komunikačním kanálem v tuto chvíli je možnost navázání spolupráce s firmami již působícími na německém trhu. Takovéto firmy již udržují kontakty s klinikami a mají své obchodní zástupce, kteří dokáží trh efektivně oslovit. Pro tyto distribuční/zastupující firmy je v marži poměrně velký prostor. V tuto chvíli se nabízejí dvě možnosti. Techsan se bude soustředit na rozšiřování povědomí o značce a distribuční firmy využije k získání přístupu k zakázkám, o kterých již následně bude jednat společně s distribuční firmou a zákazníkem. Zde může být uvažována 10 - 15% marže pro německou distribuční firmu. V případě, že firma převezme všechny

marketingové aktivity, tato marže bude činit 30 %. Tímto se dostává na cenu 14 700 eur pro distributora při zachování konečné ceny 21 000 eur. Tato částka by pro firmu Techsan měla být dostatečná, jelikož za ni byl již přístroj prodáván jiným prodejcem, a Techsan nenese žádné další přímé náklady, figuruje pouze jako dodavatel a přenechává veškeré marketingové aktivity na německých distribučních firmách. V tomto případě se Techsan může věnovat rozšíření aktivit na další trhy a nalezení dalších partnerů – distributorů v jiných zemích a tak v relativně kratší době obsáhnout větší území.

Pro nalezení vhodných distribučních firem pro komunikaci a oslovení zákazníků je potřeba hlubší znalost marží a všech podmínek, které Mecta Techsanu nabízí, které však firma nechtěla sdělit a považovala za nezbytné toto udržet jako obchodní tajemství. Firmy je potřeba oslovit již s konkrétní nabídkou zastoupení a jasně stanovenými podmínkami, o kterých je možné následně jednat.

## 8. Závěr

Hlavním cílem této práce je návrh marketingové strategie pro uvedení terapeutického zařízení spECTrum od společnosti Mecta na německý trh. Tato práce je zpracována pro firmu Techsan. Návrh strategie byl konzultován se zaměstnanci společnosti a optimalizován tak, aby splnil všechny předpoklady.

První částí práce je teoretická rešerše. Teoretický základ problému je velmi nezbytnou součástí diplomové práce. Teoretická část se zabývá zejména mezinárodním marketingem a postupy uvedení nového produktu na trh. Na samém začátku práce lze nalézt, co je to mezinárodní marketing, jak k němu přistupovat a jaké typy firem se na mezinárodním trhu objevují. Dále následuje teoretický popis analýzy vnějšího prostředí, jejíž provedení je nezbytné pro vstup na trh. Analýza se zabývá trhem, konkurencí, zákazníkem, distribučními cestami a makroprostředím. Teoretická část obsahuje i analýzu vnitřního prostředí. Z důvodu velmi málo dostupných informací o problematice bylo zařazeno do práce i dotazníkové šetření. Základy o tomto šetření jsou v teoretické části také zmíněny a to zejména informace, jak dosáhnout správné formulace, jak data sbírat a jak dotazník správně navrhnout. V posledních kapitolách teoretické části se píše o marketingových strategiích a o tom, jak je pojali známí autoři, jako jsou Kotler či Porter. Rozebrány jsou i jednotlivé marketingové politiky. Základními politikami jsou produktová, sortimentní, servisní kontraktační a komunikační politika.

Druhá část je věnována praktickému zpracování problematiky. V první řadě jsou zpracovány informace o elektrokonvulzivní terapii jako takové - jak a kdy se používá a co to vlastně je, dále něco málo z historie léčby a proč je v současné době považována za kontroverzní. Následují informace o přístroji pro léčbu a o společnosti, která ho vyrábí.

Třetí část práce je věnována samotné analýze. Jak teoretická část naznačuje, bylo provedeno dotazníkové šetření, které odhalilo mnoho zajímavých faktů, a to zejména naprosto minimální zastoupení a povědomí o značce na německém trhu. Otázky byly rozděleny do tří základních kategorií - do obecné, technické a ekonomické. Po dotazníkovém šetření následuje analýza vnějšího prostředí, tedy trhu, konkurence, zákazníka a distribučních cest. Velká pozornost je také věnována makroprostředí. Ačkoliv obecná znalost Německa svádí tuto analýzu pro Německo zkrátit a nepřikládá

se jí velká důležitost, já ji považuji za velmi důležitou, a proto je jí v práci věnována dostatečná pozornost.

Poslední část tvoří shrnutí informací a doporučení pro firmu Techsan, jedná se o navržení strategie a jednotlivých politik pro firmu. Firma Techsan je zástupcem firmy Mecta a je pro ně tedy produktová a sortimentní politika jasně daná. Možnost ovlivnění smýšlení výrobce je v tomto případě minimální.

Velmi rád bych zdůraznil, že vstup a prodej zařízení na německém trhu bude velmi problematický. Trh je značně nasycen a léčba je již dlouhodobě dostupná pro všechny pacienty. Vznik nových pracovišť bude zřejmě ojedinělý. Trh velmi dlouho obsazený jediným konkurentem bude velice nerad přecházet na jiný pro ně neznámý produkt.

Stanovené cíle práce jsou dle mého názoru splněny na dostatečné úrovni. Čtenář získá přehled o situaci na německém trhu a dozví se zásadní informace o elektrokonvulzivní terapii. V případě, bude-li marketingová strategie nasazena do praxe, můžeme očekávat výsledky v střednědobém měřítku jednoho až dvou let, kdy si trh dokáže uvědomit přítomnost nového zařízení a firma Techsan dokáže vybudovat distribuční kanály a zastoupení. Jelikož má firma Techsan omezené prostředky a velmi široké možnosti v zastoupení více zemí v Evropě, doporučuji soustředit se na nalezení vhodných partnerů, nikoliv snažit se trh obsáhnout vlastními silami.

Práce pro mě osobně měla velký přínos z hlediska získávání informací ohledně problematiky, o které jsem téměř nic nevěděl. Překážkou pro mě byla nedostatečná znalost německého jazyka a obrovský nedostatek informací pro veřejnost. Elektrokonvulzivní terapie je vcelku velmi častým a diskutovaným lékařským problémem, avšak prodej zařízení na trh, kde působí pouze jedna značka a jedná se o prodej jednotek kusů ročně, je velkou výzvou. Firma Techsan disponuje také pouze omezenými informacemi a některé z nich, jako informace o maržích a podobné, jsou záměrně drženy jako obchodní tajemství. I přes tyto překážky se mi podařilo práci zdárně dokončit a byly navrženy podněty pro další postup.

## Bibliografie

- [1] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.
- [2] HEENAN, David A a Howard V PERLMUTTER. Multinational organization development. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., c1979, xiv, 194 p. ISBN 02-010-2953-7.
- [3] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Www.businessvize.cz* [online]. 2010, č. 1 [cit. 2014-12-03]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [5] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [6] PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403s. ISBN 80-85605-11-2.
- [7] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999, 406 s. ISBN 80-010-1904-7.
- [8] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [9] PECÁKOVÁ, Iva, Ilja NOVÁK a Jan HERZMANN. *Pořizování a vyhodnocování dat ve výzkumech veřejného mínění*. Vyd. 3. Praha: Oeconomica, 2004, 146 s. ISBN 80-245-0753-6.
- [10] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
- [11] ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998, 171 s. ISBN 8070793945.
- [12] GALLUP, George. *Průvodce po výzkumu veřejného mínění*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1948, 122 s. Kulturně politická knihovna, 4.



- [13] MING.ORG.UK. 2010. *Electroconvulsive therapy* [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: [http://www.mind.org.uk/information-support/drugs-and-treatments/electroconvulsive-therapy-ect/key-issues/#.VRafl\\_nF-xU](http://www.mind.org.uk/information-support/drugs-and-treatments/electroconvulsive-therapy-ect/key-issues/#.VRafl_nF-xU)
- [14] WEBMD.COM. 2011. *Electroconvulsive Therapy and Other Depression Treatments* [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.webmd.com/depression/guide/electroconvulsive-therapy>
- [15] English psychiatric fórum: Internetové fórum. 2012. *The Royal College of Psychiatrists* [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.rcpsych.ac.uk/>
- [16] Electroconvulsive Therapy (ECT). 2014. *MP3 description* [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.sane.org/information/factsheets-podcasts/445-electroconvulsive-therapy-ect>
- [17] Elektroconvulsive therapy. 2015. *National institute for health and care excellence* [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.nice.org.uk/>
- [18] Česká psychiatrická společnost. 2015. *Psychiatrická společnost ČSL JEP* [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: [http://www.ceskapsychiatrie.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1410:16-esko-slovensky-psychiatricky-sjezd-21-25102015&catid=11:domaci&Itemid=38](http://www.ceskapsychiatrie.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=1410:16-esko-slovensky-psychiatricky-sjezd-21-25102015&catid=11:domaci&Itemid=38)
- [19] 1st International Brain Stimulation Conference. 2015. *Brainstimconference* [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.brainstimconference.com/>
- [20] Verband der Ersatzkassen. 2015. *Německé pojišťovny* [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: [http://www.vdek.com/presse/daten/b\\_versicherte.html](http://www.vdek.com/presse/daten/b_versicherte.html)
- [21] Psychiatrie publication. 2014. *Schleswig-holstein* [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.schleswig-holstein.de/>
- [22] KULHAVY, Ernest. *Mezinárodní marketing*. 1.vyd. Překlad Dagmar Petrová-Skalková. Praha: Babtext, 1992, 284 s. Univerzitní edice. ISBN 80-901444-0-3.
- [23] ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 223 s. ISBN 9788074310621.

- [24] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5. strana 58
- [25] Facts about Germany. 2014. *Tatsachen ueber deutschland* [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/home1.html>
- [26] Trading economy info. 2014. *Trading economy info* [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/germany/gdp>
- [27] Pest analysis of german. 2012. *Slideshare* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/caryl711/pestal-analysis-of-germany>
- [28] A Peste analysis of german. 2014. *UK essays* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.ukessays.com/essays/economics/a-pestle-analysis-of-germany-economics-essay.php>
- [29] ŠUBRT, Jiří. *Kapitoly ze sociologie veřejného mínění: teorie a výzkum*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998, 241 s. ISBN 8071845221.
- [30] Country Rankings. 2015. *Heritage* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.heritage.org/index/ranking>
- [31] Ministerstvo zahraničních věcí. 2015. *www.mzv.cz* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/nemecko/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/nemecko/)
- [32] Worldbank. 2015. *Www.worldbank.org* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.data.worldbank.org/>
- [33] Business Info. 2015. *Portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz>

## Seznam zkratk

<b>TQM</b>	Total quality management
<b>BRIC</b>	Brasílie, Rusko, Indie, Čína
<b>CRM</b>	Customer relationship management
<b>EPRG</b>	Etnocentrické, polycentrické, regionální, geocentrické
<b>PEST</b>	Politické, ekonomické, sociální, technické
<b>INCOTERMS</b>	International Commercial Terms
<b>ECT</b>	Electroconvulsive Therapy
<b>ECTAS</b>	Electro-Convulsive Therapy Accreditation Service
<b>LCD</b>	Liquid crystal display
<b>EEG</b>	Elektroencefalograf
<b>EKG</b>	Elektrokardiogram
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
<b>VDEK</b>	Verband der Ersatzkassen (Německá pojišťovna)
<b>AOK</b>	Allgemeine Ortskrankenkasse (Německá pojišťovna)
<b>LKK</b>	Landeskrenkenkasse(Německá pojišťovna)
<b>KBS</b>	Knappschaft-Bahn-See (Německá pojišťovna)
<b>BKK</b>	Betriebskrankenkasse (Německá pojišťovna)
<b>IKK</b>	Innungskrankenkasse (Německá pojišťovna)
<b>VNS</b>	Vagus nerve stimulation
<b>HDP</b>	Hrubý domácí produkt

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Stakeholders.....	13
Obrázek 2 – Základní koncepce mezinárodního marketingu .....	14
Obrázek 3 - Analýza vnějšího prostředí .....	18
Obrázek 4 - Analýza vnitřního prostředí .....	23
Obrázek 5 – BCG matice.....	25
Obrázek 6 - Strategie vycházející, ze SWOT .....	26
Obrázek 7 - Kotlerovo pojetí marketingové strategie .....	36
Obrázek 8 - Porterovy generické strategie .....	38
Obrázek 9 - Marketingové politiky .....	40
Obrázek 10 - spECTrum 5000Q.....	48
Obrázek 11 - spECTrum 5000M .....	49
Obrázek 12 - spECTrum 4000Q.....	50
Obrázek 13 - spECTrum 4000M .....	51
Obrázek 14 - Jak dlouho se zabýváte léčbou?.....	54
Obrázek 15 - Kolik pacientů obslužíte za rok? .....	55
Obrázek 16 - Myslíte, že bude léčba provozována i za 10 let? .....	56
Obrázek 17 - Jaký druh zařízení využíváte?.....	57
Obrázek 18 - Kolik přístrojů používáte? .....	58
Obrázek 19 - Používáte originální spotřební materiál? .....	59
Obrázek 20 - Víte, kolik vaše oddělení zaplatilo za zařízení? .....	60
Obrázek 21 - Graf rozdělení podílu zdravotních pojišťoven.....	62
Obrázek 22 - Počet nemocnic s psychiatrickým oddělením.....	63
Obrázek 23 - Mapa počtu klinik podle jednotlivých spolkových republik .....	64
Obrázek 24 - Rozdělení jednotlivých klinik provozujících ECT .....	65
Obrázek 25 - 5 konkurenčních sil podle Portera .....	66
Obrázek 26 - Thymatron IV .....	68
Obrázek 27 - Růst HDP v Německu.....	77
Obrázek 28 - HDP na obyvatele Německo.....	77
Obrázek 29 - HDP na obyvatele ČR.....	78
Obrázek 30 - Růst inflace Německo.....	78
Obrázek 31 - Veřejný druh ČR vs. Německo.....	79
Obrázek 32 - Komoditní struktur dovozu a vývozu Německo.....	80

Obrázek 33 - Populace Německo .....	81
Obrázek 34 - Ansoffova matice.....	87

# Příloha A

## Příklad vyplněných dotazníků:

### *Dotazník 1:*

#### **ECT General info:**

##### **How long do you practice this treatment?**

*Since 2006*

##### **How many patients do you have per some period. (Year, month etc...)?**

*I have conducted >1000 ECT. since Jan 2012 I am head ECT unit and do only supervision of younger colleagues. Monthly only three patients can receive ECT (approx. 36 ECT sessions per month)*

##### **How is the general meaning of patients or their relatives about this? treatment(Negative, positive, they don't want it, they they would rather do it than medicaments)?**

*It vary. In Hessen there are a very few centers offering ECT, so I have a lot of patients who being administered or transferred from other clinics specially for ECT. So most of them are informed well about the ECT and considered ECT positive*

##### **Could you say something more about ECT in Germany (are there any special laws, government restrictions)?**

*There are no special laws or government restriction concerning ECT in Germany, but because of the history of misuse of ECT during the 2<sup>nd</sup> World War, the ECT is highly stigmatized.*

##### **Do you have in Germany some professional societies? Some for whole Germany or even any regional?**

*We have several professional societies, the biggest one is the DGPPN, also we have an ECT-Referat of DGPPN as well as the German Society of Brainstimulation in Psychiatry (DGHP)*

#### **Technical part**

##### **Which device do you use (Thymatron, Mecta, other)?**

*Thymatron IV*

##### **Why do you use that one? Have you consider to you any other?**

*We have it, i used before in an another clinic. Also, I think, it is the best device. However, I have never used other devices*

**How many of devices do you have?**

*1*

**What are plus/cons of using this device?**

*? i have never used other devices*

**Are you satisfied with comfort of working, services? (in case of failure do they provide you spare one?)**

*Yes, 4 of 5 stars. I am missing a link to our clinical data base, so the treatment documentation and evaluation should be conducted separately*

**Do you use any consumables, like conductive gel and etc directly from the device manufacture?**

*Yes*

**Economical part**

**Who pay for the treatment (is it included in obligatory insurance)?**

*It is included in obligatory medical insurance*

**Can every patient who need it get this treatment?**

*Theoretically yes, but there are very few centers conducting ECT. Unfortunately, there are a lot of patients who can potentially profit from ECT but could not get it*

**If you would have enough money in your department would you consider to buy another device or change the brand?**

*Buy a second device: we don't use the whole potential of one device, because we are limited due to personal of Anesthesia. So, there is no need. One psychiatric facility with 100 Betts for Patients: maximum 10 to 15% of Patients need ECT. For 10-15 treatments a day, I don't see any reason to use two devices simultaneously*

*Switch to another device: it depends*

**Do you know how much does you department paid for device?**

*Ca. 35.000 Euro + taxes*

## ***Dotazník 2:***

### **ECT General info**

**How long do you practice this treatment?**

- *Since 2010*

**How many patients do you have per some period. (Year, month etc...)?**

- *We do ca. 120 ECTs a year, I did ca. 300 by myself since 2010*

**How is the general meaning of patients or their relatives about this? treatment(Negative, positive, they don't want it, they they would rather do it than medicaments)?**

- *It's 50/50, some patients came especially with the wish for an ECT, others have prejudices. But most of them accept this therapy after the treatment*

**Could you say something more about ECT in Germany (are there any special laws, government restrictions)?**

- *There are no special laws*

**Do you have in Germany some professional societies? Some for whole Germany or even any regional?**

- *No official one*

### **Technical part**

**Which device do you use (Thymatron, Mecta, other)?**

- *Thymatron*

**Why do you use that one? Have you consider to you any other?**

- *It's very old, it was bought long time before I started working in this hospital*

**How many of devices do you have?**

- *1*

**What are plus/cons of using this device?**

- *It works ;-)*

**Are you satisfied with comfort of working, services? (in case of failure do they provide you spare one?)**

- *Yes, we are, but there is no spare*

**Do you use any consumables, like conductive gel and etc directly from the device manufacture?**

- *Yes the bite block*



**Economical part**

**Who pay for the treatment (is it included in obligatory insurance)?**

- *Insurance*

**Can every patient who need it get this treatment?**

- *sure*

**If you would have enough money in your department would you consider to buy another device or change the brand?**

- *Yes, a newer one with more power and a better EMG (200%)*

**Do you know how much does you department paid for device?**

- *no*

### ***Dotazník 3:***

#### **ECT General info**

**How long do you practice this treatment?**

*12 years*

**How many patients do you have per some period. (Year, month etc...)?**

*~ 30/year*

**How is the general meaning of patients or their relatives about this? treatment(Negative, positive, they don't want it, they they would rather do it than medicaments)?**

*Rather positive, however most of patients as well as relatives prefer medication, even multiple combinations before ECT*

**Could you say something more about ECT in Germany (are there any special laws, government restrictions)?**

*No special laws or restrictions*

**Do you have in Germany some professional societies? Some for whole Germany or even any regional?**

*We have an "ECT section" within the main German psychiatric society (DGPPN) that holds "ECT-meetings" twice a year*

#### **Technical part**

**Which device do you use (Thymatron, Mecta, other)?**

*Thymatron IV*

**Why do you use that one? Have you consider to you any other?**

*Reliable, good support*

**How many of devices do you have?**

*2*

**What are plus/cons of using this device?**

*Easy to use, reliable, many parameters*

**Are you satisfied with comfort of working, services? (in case of failure do they provide you spare one?)**

*yes; we never had a "failure" during stimulation*

**Do you use any consumables, like conductive gel and etc directly from the device manufacture?**

*No, from other manufacturers*

**Economical part**

**Who pay for the treatment (is it included in obligatory insurance)?**

*Yes, it is included*

**Can every patient who need it get this treatment?**

*yes*

**If you would have enough money in your department would you consider to buy another device or change the brand?**

*no*

**Do you know how much does you department paid for device?**

*no*