



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**  

---

**FAKULTA BIOMEDICÍNSKÉHO INŽENÝRSTVÍ**  
**Katedra biomedicínské techniky**

Název diplomové práce:

# **Marketingová strategie při zavádění nového výrobku na trh**

Studijní program: Biomedicínská a klinická technika

Studijní obor: Systémová integrace procesů ve zdravotnictví

Autor diplomové práce: Bc. Lenka Herynková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ivana Kubátová, Ph.D.

Odborný konzultant: Ing. Jan Šeberka

---

**Kladno 2018**

Katedra biomedicínské techniky

Akademický rok: 2016/2017

## Z a d á n í   d i p l o m o v é   p r á c e

Student:                   **Bc. Lenka Herynková**  
Studijní obor:            Systémová integrace procesů ve zdravotnictví  
Téma:                       **Marketingová strategie při zavádění nového výrobku na trh**  
Téma anglicky:           Marketing strategy of introducing a new medical device on the market

### Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :


Cílem diplomové práce je vytvoření vhodné marketingové strategie pro vstup nových zdrojových mostů firmy MZ Liberec na trh. Na základě současného stavu problematiky v ČR a ve světě vyberte vhodné metody z oblasti marketingu a aplikujte je u zmíněného zdravotnického prostředku. Zaměřte se především na SWOT analýzu, PEST analýzu, analýzu konkurenčního prostředí a analýzu marketingového mixu. Zmíněné metody aplikujte na zdrojové mosty. Připravte metodický postup pro využití marketingové strategie při vstupu nových výrobků na trh pro firmu MZ Liberec.

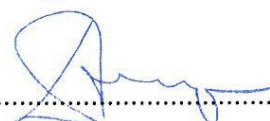
### Seznam odborné literatury:

- [1] Příkrylová, J., Jahodová, H., Moderní marketingová komunikace, Grada Publishing, Praha., 2010, ISBN 978-80-247-3622-8
- [2] Metyš, K., Balog, P. , Marketing ve farmacii, ed. I., Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0830-2
- [3] Jakubíková, D., Strategický marketing. Strategie a trendy., ed. I., Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2690-8

Vedoucí:                    Ing. Ivana Kubátová, Ph.D.  
Konzultant:                Ing. Jan Šeberka (MZ Liberec)

Zadání platné do:        20.08.2018

  
.....  
vedoucí katedry / pracoviště

  
.....  
děkan

V Kladně dne 14.05.2018

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem Marketingová komunikace při zavádění nového výrobku na trh vypracovala samostatně a použila k tomu úplný výčet citací použitých pramenů, které uvádím v seznamu přiloženém k diplomové práci.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

V Kladně dne .....

.....  
podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Ivaně Kubátové, Ph.D. za odborné vedení a externímu konzultantovi ze společnosti MZ Liberec Ing. Janu Šeberkovi za cenné rady při psaní této práce. Dále bych také ráda poděkovala nemocnicím, které byly ochotny podat potřebné informace pro analýzu konkurenčního prostředí.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu marketingové strategie při zavádění nového zdravotnického prostředku společnosti MZ Liberec na trh. Cílem bylo samotné sestavení marketingové strategie pro nový model zdrojových mostů, který bude společnost v brzké době uvádět na trh. Sestavení proběhlo po vytvoření 4 kroků - analýza trhu, plánování, realizace, kontrola, které sloužily jako obecný postup pro tvorbu. Druhým hlavním cílem bylo vytvoření metodického postupu pro využití marketingové strategie při vstupu nových výrobků na trh pro společnost MZ Liberec, který byl pojat formou harmonikového letáku o dvanácti stranách formátu DL. Popisuje obecné postupy pro tvorbu marketingové strategie a měl by sloužit společnosti MZ Liberec pro ulehčení práce při sestavování konkrétních marketingových strategií.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Marketing

Marketingová strategie

Marketingový mix

Zdravotnictví

Zdravotnický prostředek

Uvádění výrobku na trh

Zdrojový most

## **THE ABSTRACT**

This dissertation focuses on forming of the marketing strategy for an introduction of a new medical device to the market by MZ Liberec Company. The aim of this strategy is to support a new model of a medical beam, which the Company plans to place on the market in the near future. The strategy formation was based on establishing of the following four general steps – market analysis, planning, implementation, and control. The second main objective was to create for MZ Liberec a methodical procedure of marketing strategy application that can be used when the Company brings to the market further new products – this takes a form of a DL-sized harmonica shaped leaflet spreading over twelve pages. This material describes general principles of marketing strategy creation and should help MZ Liberec compile specific marketing strategies in future.

## **KEYWORDS**

Marketing

Marketing strategy

Marketing mix

Healthcare

Medical device

Placing on the Market

Medical beam

# Obsah

Úvod .....	1
1 Současný přehled problematiky .....	3
1.1 Marketing .....	3
1.1.1 Vybrané marketingové pojmy .....	3
• Potřeba.....	3
• Přání .....	4
• Poptávka .....	4
• Nabídka .....	5
• Trh.....	5
1.2 Marketing a komunikace .....	5
1.3 Mezinárodní marketing .....	6
1.3.1 Legislativa, regulace a samoregulace .....	9
1.3.2 Faktory ekonomické .....	9
1.3.3 Faktory společensko-kulturní .....	10
1.4 Současné pojetí marketingu.....	10
1.5 Nové marketingové metody .....	13
1.5.1 Guerillový marketing .....	14
1.5.2 Event marketing .....	15
1.5.3 Digitální marketing .....	15
1.6 Marketing ve zdravotnictví .....	16
1.7 Zdravotnické prostředky .....	17
1.7.1 Podmínky uvádění nových zdravotnických prostředků na trh .....	18
1.8 Společnost MZ Liberec .....	23
2 Metody .....	24
2.1 Marketingová strategie .....	24
2.1.1 Analýza.....	24
2.1.1.1 Analýza zájmových skupin.....	24
2.1.1.2 Situační analýza .....	24
• SWOT analýza .....	25
• PEST analýza.....	27
2.1.2 Plánování .....	29
2.1.2.1 Segmentation and Targeting .....	29

2.1.2.2	Positioning .....	31
2.1.2.3	Marketingový mix.....	32
2.1.2.4	Model 4P .....	32
2.1.2.5	Distribuce .....	42
2.1.3	Realizace.....	45
2.1.4	Kontrola.....	45
3	Výsledky .....	47
3.1	Analýza trhu .....	47
3.1.1	Průzkum trhu .....	47
3.1.1.1	ŮZŮMCŮ.....	48
3.1.1.2	TLV Healthcare .....	49
3.1.1.3	Medical Technologies LBI .....	51
3.1.1.4	HFMED .....	53
3.1.1.5	Eternal Medical.....	54
3.1.1.6	TRILUX .....	55
3.1.1.7	BeaconMedaes.....	56
3.1.1.8	Flídr medici.....	58
3.1.1.9	Draeger Medical.....	60
3.1.2	Segmentace trhu, umístění, zacílení.....	67
3.1.3	PEST analýza.....	69
3.1.3.1	Politické faktory.....	69
3.1.3.2	Ekonomické faktory.....	70
3.1.3.3	Společenské faktory .....	70
3.1.3.4	Technologické faktory.....	71
3.1.3.5	Vyhodnocení PEST analýzy .....	74
3.1.4	SWOT analýza.....	76
3.1.4.1	Silné stránky .....	77
3.1.4.2	Slabé stránky.....	77
3.1.4.3	Příležitosti.....	77
3.1.4.4	Hrozby.....	77
3.1.4.5	Porovnání parametrů SWOT analýzy .....	79
3.1.4.6	Volba strategie .....	81
3.1.5	Analýza rizik.....	82
3.2	Plánování.....	87



3.2.1	Sestavení marketingového mixu .....	87
3.2.1.1	Produkt .....	87
3.2.1.2	Cena.....	90
3.2.1.3	Místo .....	91
3.2.1.4	Propagace .....	94
3.2.2	Plán propagace.....	97
3.2.3	Stanovení prodejních cílů .....	99
3.3	Realizace .....	100
3.3.1	Metodický postup pro využití marketingové strategie pro vstup výrobku firmy MZ Liberec na trh .....	101
3.4	Kontrola.....	102
4	Diskuze .....	103
5	Závěr .....	107
	Seznam použité literatury .....	109

# Úvod

Diplomová práce se zabývá marketingovou strategií při uvádění nového zdravotnického prostředku firmy MZ Liberec na trh. Tato společnost navrhuje, vyrábí, dodává a instaluje rozvody medicinálních a technických plynů. Nedílnou součástí výrobního programu jsou ukončovací prvky rozvodů, jako jsou rampy, zdrojové mosty, otočné stropní komplexy a další důležitá zdravotnická zařízení, kterými jsou vybavovány operační sály, jednotky intenzivní péče, anesteziologicko-resuscitační oddělení a standardní lůžková oddělení po celém světě. Diplomová práce se konkrétně zaměřuje právě na jeden z ukončovacích prvků rozvodů a tím je zdrojový most, který slouží k přivedení medicinálních plynů a elektrických sítí do optimální blízkosti lůžka pacienta na specializovaná zdravotnická pracoviště jako je ARO a JIP.

Teoretická část se nejprve zabývá analýzou současného stavu problematiky využití nových a starších metod v marketingu ve zdravotnictví. Popisuje současné pojetí marketingu, kde se dnes v první řadě zaměřují firmy na zákazníka, uspokojení jeho potřeb a přání. Dále popisuje aplikaci marketingu u zdravotnických prostředků, co to vlastně zdravotnické prostředky jsou, k čemu slouží, a zabývá se zákonem o zdravotnických prostředcích. Dalším důležitým bodem jsou legislativní vymezení vstupu zdravotnického prostředku na trh.

Následuje praktická část, ve které probíhá reálná aplikace marketingové komunikace při vstupu výrobku na trh. V první řadě je prováděn průzkum trhu, analýza konkurence, jsou uváděny firmy, které se také zabývají prodejem zdrojových mostů. U jednotlivých zdrojových mostů jsou ukazovány jejich technické parametry, srovnávání a následně vybrání největší konkurenti pro zdrojový most firmy MZ Liberec.

V kapitole analýza trhu je prováděna SWOT a PEST analýza k určení slabých a silných stránek produktu, příležitostí a hrozeb, které se na trhu nacházejí. Dalším krokem je fáze plánování, kdy dochází k sestavení marketingového mixu.

Poslední částí diplomové práce je sestavení metodického postupu pro využití marketingové strategie pro vstup výrobku na trh, který je pojat formou harmonikového letáku, který je sestaven pomocí předchozích výsledků z práce. Leták je systematicky uspořádán do 12 stran formátu DL (110x220 mm), který by měl sloužit firmě MZ Liberec jako metodický postup při uvádění nového zdrojového mostu na trh.

Cílem práce je:

- vytvoření vhodné marketingové strategie pro vstup nových zdrojových mostů firmy MZ Liberec na trh,
- výběr vhodných metod z oblasti marketingu a jejich aplikace u zmíněného zdravotnického prostředku,
- SWOT analýza, PEST analýza, analýza konkurenčního prostředí, analýza marketingového mixu,
- aplikace zmíněných metod na zdrojové mosty
- metodický postup pro využití marketingové strategie při vstupu nových výrobků na trh pro firmu MZ Liberec.

# 1 Současný přehled problematiky

Následující část se zabývá základními pojmy souvisejícími s marketingem, jak je v marketingu důležitá komunikace a mezinárodním marketingem, který je nutné znát u společností, které působí i na mezinárodním poli.

## 1.1 Marketing

Marketing vznikl jako reakce převisu nabídky nad poptávkou. Jeho původní funkcí bylo vytváření image společnosti, ovlivňování klientova vnímání a mělo strategický charakter. Tyto úkoly platí stále, ale jsou dále rozšiřovány [1].

Zjednodušeně lze říci, že marketing je proces, kdy se snažíme uspokojit potřeby zákazníka [2]. Dalé definuje cílové spotřebitele a hledá nejlepší cestu k uspokojení jejich potřeb a přání při maximální efektivnosti všech operací.

### 1.1.1 Vybrané marketingové pojmy

Zavádění nových výrobků na trh je spojeno s definicemi některých pojmů, jako je už zmíněný marketing, dále marketingová koncepce a marketingový mix, který obsahuje produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci.

Vymezení klíčových pojmů marketingu:

- **Potřeba**

V ekonomii je potřeba subjektivně pocíťovaný nedostatek něčeho nezbytného. Potřeby jsou základními důvody k nákupu, jsou uspokojovány pomocí hmotných či nehmotných statků.

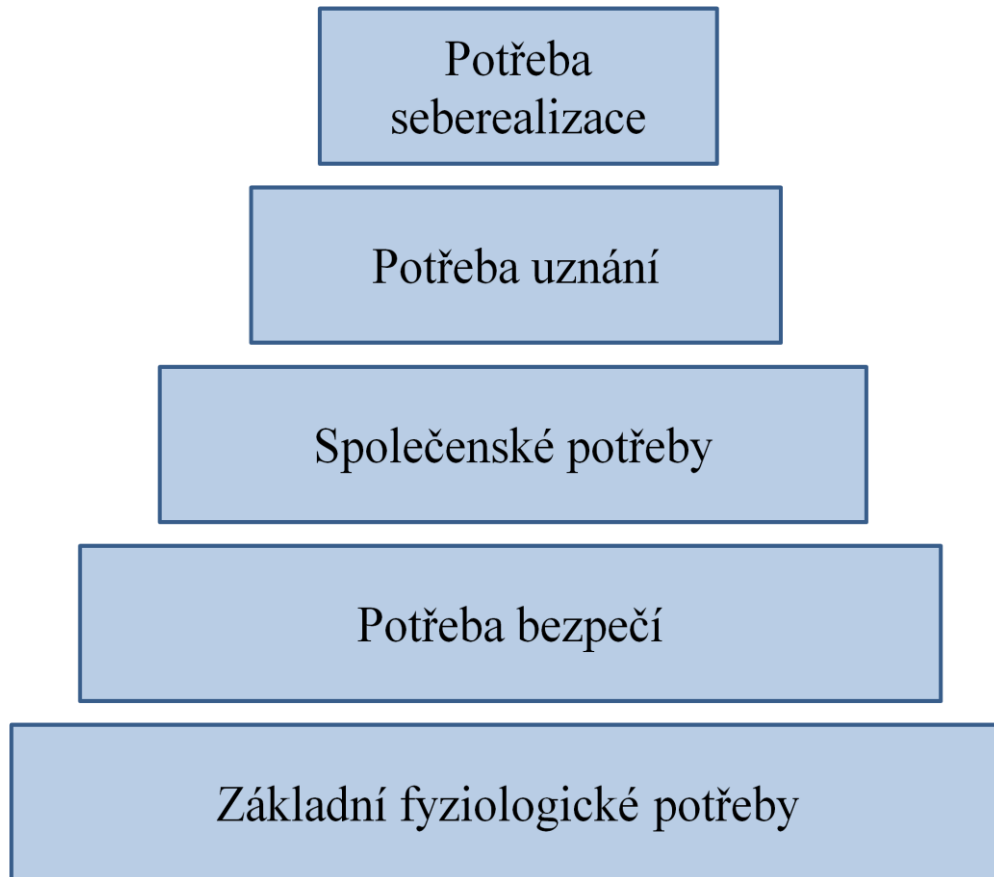
Základními potřebami jsou nevyhnutelné potřeby. To znamená věci, bez kterých člověk není schopen přežít. Sem se řadí fyziologické potřeby a také ty, které vyplývají z člověka jako jedince a součásti společnosti.

Dále existují vyšší potřeby, které není nezbytné uspokojovat a lze je odložit.

Pak máme nahodilé potřeby, jejichž příčinou je určitý impulz, jako například vůně čerstvého pečiva.

Nakonec uměle vyvolané potřeby, u kterých hraje roli reklama a móda. Lidé kupují produkty, které jinak nepotřebují a nebyli by nuceni je koupit [3].

Tuto problematiku dobře vyjadřuje pyramida potřeb, kterou definoval Abraham Harold Maslow v roce 1943.



Obrázek 1: Malowova pyramida lidských potřeb

- **Přání**

Přání se stávají potřebami, jakmile jsou zaměřeny na konkrétní produkty a člověk je v rámci svých možností může uspokojovat. Každý jedinec má jiné potřeby a přání [4].

- **Poptávka**

Poptávka znamená množství statků nebo zdrojů na trhu, které je kupující ochoten pořídit za určitou cenu, v určitý čas a na určitém místě [5]. Poptávka je definována jako přání vlastnit specifické produkty a ochota za ně zaplatit. Velikost poptávky je stanovena výší ceny, značkou, obalem, kvalitou a reklamou. Reakcí na poptávku je nabídka [6].

Ve zdravotnictví je poptávka podmíněna její potřebou a má dvě složky:

- Subjektivní potřeba, která je definována jako vědomí nedostatku. Pokud se jedná o změnu zdravotního stavu, který jedinec pocítuje jako nedostatek, tak potřebou je zdraví. Zde vzniká poptávka po zdravotnických službách.
- Dále existuje objektivní potřeba, která může být chápána jako druhá strana subjektivní potřeby. Tato potřeba je totiž založena na prevenci a snižování rizik. Ke zvyšování poptávky po objektivní potřebě přispívá zdravotní politika státu.

- **Nabídka**

Nabídka je množství statků a služeb, které podnik prodává na základě vlastního rozhodnutí za určitou cenu [7]. Nabídka ve zdravotnictví je založena nejen na síti a skladbě zdravotnických zařízení, ale také na souhrnném přístupu ke zdravotnictví ze strany státu i obyvatel a jejich péče o zdraví. Lékařství je velmi specializovaná vědní disciplína a většina poptávajících nemá dostatečně odborné znalosti, aby posoudili postupy a rozhodnutí lékařů. Proto má v této oblasti nabídka spoustu specifických rysů [8].

- **Trh**

Každá společnost by měla svůj cílový trh specifikovat na menší skupinu lidí a tato specifikace by měla být co nejpřesnější. Na trhu dochází k uzavírání smluv, jejich výsledkem by měla vzniknout oboustranná spokojenost. Proměnlivost trhů je velice rychlá, mění se množství požadavků a kupní síla kupujících a to se projevuje ve společnosti, ekonomice a v inovacích technologií [9].

## **1.2 Marketing a komunikace**

Marketing má svou úlohu ve společnosti, protože lidé jsou sumou potřeb a přání. Tyto potřeby a přání jsou důvodem, že lidé pocítují nespokojenost a snaží se řešit problém získáním toho, co potřebují. Což znamená, že se snaží uspokojit své potřeby a přání pomocí výrobků a služeb. Ty lze získat vlastní výrobou, zcizením, žebráním či směnou. V dnešní moderní době se nejčastěji uplatňuje princip směny, kdy se lidé specializují na výrobu jednotlivých výrobků či poskytování služeb a následně s nimi obchodují s úmyslem získat to, co sami chtějí nebo potřebují. Uzavírají obchody a budují vzájemné vztahy. Vytváří se tak trh, který tvoří souhrn lidí a firem s podobnými potřebami. Marketing směřuje všechny své aktivity tím směrem, aby se mohly všechny potenciální transakce uskutečnit.

V současné době nemohou být firmy jen dobré, musejí být vynikající, pokud chtějí uspět na trhu, kde je velká konkurence v domácím i mezinárodním prostředí. Konečný spotřebitel stojí před širokou nabídkou výrobků a služeb a hledá možnosti uspokojování svých potřeb a přání. Vybírají si podle vysoké kvality, nejnižší ceny, mimořádného užítku či získání dalších dodatečných výhod. Je výzkumnými studiemi potvrzeno, že znalost a uspokojování spotřebitele konkurenčně nejlepšími nabídkami je klíčové pro úspěšnost každého podnikatelského subjektu [10].

### **1.3 Mezinárodní marketing**

V mezinárodním marketingu jde o filozofii zaměřenou na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Má některé společné rysy s domácím marketingem, ale existuje i mnoho specifik, které je třeba brát v úvahu při výběru marketingové strategie. Mezi tato specifika patří: legislativa, regulace, obchodní a politické překážky, podmínky pro obchodní aktivity zahraničních firem, celosvětová marketingová síť, strategická aliance, sociální a kulturní rozdíly a jejich vliv na chování a rozhodování zákazníků, obtížnost znalosti kvality nových zahraničních trhů, preference tuzemských výrobků a výrobců, organizace zahraničních trhů, přizpůsobení marketingového mixu, práce v neznámém prostředí, odlišný životní styl, jazykové bariéry a další. Tato specifika mohou přinášet výhody a nové příležitosti, ale také se mohou stát hrozbou pro společnost [11].

Když firmy vstoupí na mezinárodní trh, přestává být závislá pouze na jednom trhu, což přináší určitou flexibilitu při rozhodování. Na druhou stranu zde existují určitá rizika, která by se měla společnost snažit minimalizovat. Mezi rizika můžeme zařadit: politická rizika (znárodnění a peněžní omezení, války, stávkové akce, terorismus, přírodní katastrofy), rizika země (stabilita země, makroekonomické změny), obchodní rizika (spolehlivý obchodní partner v cizí zemi) a finanční rizika (kurzovní změny, úroky).

Článek „An empirical investigation of marketing strategy quality in medicine markets“ je jedním z tří dokumentů pětiletého výzkumu, který pojednává o sestavování marketingové strategie na zdravotnických trzích. Porovnává kvalitu marketingové strategie ve farmaceutických firmách, lékařských zařízeních a společnostech vyrábějících zdravotnické prostředky. Bez ohledu na rozdíly v typu výroby mají všechny společnosti působící na zdravotnickém trhu společně některé charakteristiky. Sem patří fakt, že prodávají lékařům nebo jiným zdravotnickým profesionálům. Druhou společnou charakteristikou je zrání trhu a zdravotnický trh se postupně stává vyspělým. Rostoucí trhy upřednostňují vývoj produktů,

zatímco na vyspělejších trzích jsou odborné znalosti v oblasti procesu marketingové strategie důležitým faktorem úspěchu. Metoda zjišťování informací pro práci spočívala ve strukturovaném dotazování manažerů celkem v 18 společnostech. Vybráni byli ti, kteří jsou úzce zapojeni do tvorby marketingové strategie. Rozhovory se následně analyzovaly a z průzkumu se zjistilo, že většina firem na zdravotnickém trhu má slabou marketingovou strategii. V těchto případech je jejich přežití a růst závislý na tom, že konkurence nebude mít žádnou nebo ještě horší marketingovou strategii [12].

Druhou navazující prací pětiletého výzkumného projektu o tvorbě marketingové strategie ve zdravotnických trzích je článek od Briana Smitha „Success and failure in marketing strategy making: Results of an empirical study across medical markets“. Navazuje na slabé marketingové strategie, které byly pozorovány v první práci. Tato práce vysvětluje původ selhávání marketingového procesu. Metody hodnocení původu selhávání marketingové strategie spočívá v literární rešerši a kritickém zhodnocení literatury. Řeší, do jaké míry se využívá plánování marketingové strategie, co ovlivňuje firmu uvnitř (organizace) a zvenčí (trh). Závěrem bylo, že většina organizací, nemá organizačně specifický proces tvorby marketingové strategie a to pravděpodobně vede k slabé strategii. To znamená, že se organizaci nepodaří dostat svého obchodního cíle. Spíše, než jen přijmout obecný proces marketingové strategie, by si měly společnosti tvořit vlastní přímo na míru [13].

Poslední částí pětiletého výzkumu je článek „Making Marketing Happen: How Great Medical Companies Make Strategic Marketing Planning Work for Them“ a popisuje empiricky odvozený proces pro vytvoření silné marketingové strategie v oblasti zdravotnického trhu. Nahrazuje tradiční racionální plánovací proces tvorby marketingové strategie, aby byl vhodný pro vnější podmínky na trhu a zároveň byla správná organizace. Ke konečným cílům této práce, což bylo určení procesu tvorby marketingové strategie využitelné ve všech situacích, nedošlo. Místo toho vyšlo doporučení pěti kroků, díky kterým by si společnosti mohly vytvořit vlastní proces tvorby marketingové strategie pro svůj konkrétní trh a organizační strukturu a nakonec také implementovat tento proces [14].

Proces vývoje zdravotnických prostředků je v posledních letech stále složitější. Přicházejí nové technologie, jsou stále přísnější zákonné požadavky a pro úspěch společnosti je důležité plánování a určení strategie, koordinovaná rozhodnutí a přísně stanovené obchodní procesy. Článek „Stage-Gate Process for the Development of Medical Devices“ hodnotí stávající model reprezentace společností a představuje nový komplexní rozvojový model, který zachycuje



všechny aspekty rozvoje zařízení a komercializaci. Tento nový model byl založen na základě analýzy osvědčeného postupu a po rozhovorech s více než 80 zkušenými odborníky, kteří se aktivně podílejí na vývoji zdravotnických prostředků, jejich uvádění na trh a regulaci. Nový proces zahrnuje 5 fází: 1. iniciační (příležitosti a analýza rizik), 2. formulování (určení koncepce a proveditelnosti), 3. návrh a vývoj (verifikace a validace), 4. konečná validace (zahájení přípravy produktu) a 5. uvedení produktu na trh a konečné posouzení. Z výsledků je patrné, že tento proces je použitelný v oblasti výroby zdravotnických prostředků [15].

Zatímco top manažeři ve farmaceutickém průmyslu často obhajují, že jsou orientováni na trh a zaměřeni na zákazníka, tak studie „Strategic Market Segmentation: An Opportunity to Integrate Medical and Marketing Activities“ ukazuje, že málo firem využívá segmentaci trhu k využití jeho maximálního potenciálu. V souvislosti se stále rostoucími požadavky trhu a spoustou pokroků v oblasti strategického marketingového plánování se většina firem stále spoléhá při vývoji a komercializaci produktů na zběžné, neúplné nebo intuitivní marketingové analýzy. Ve výsledných marketingových strategiích chybí základní příležitosti a strategie je neúplná či nevhodná. Takový nedostatek správného procesu tvorby marketingové strategie se vysvětluje řadou faktorů, mezi které patří snaha zkrátit dobu uvedení na trh, snižování úrovně odborných znalostí v oblasti marketingu, neznalosti marketingu ve zdravotnictví a málo informací. Použití efektivní a strategické segmentace trhu může poskytnout pozitiva pro všechny zúčastněné strany a pevnější základy pro vytváření výhod, které povedou ke zvýšení prodeje a zlepšení celkové marketingové výkonnosti. Při strategické segmentaci trhu je nutné stanovit obchodní orientaci produktu v nejranější fázi vývoje produktu. To vede k tvůrčí výhodě, lepší alokaci zdrojů a lepšímu rozhodování, protože umožňuje společnosti, aby byla orientovaná na zákazníka, což se odráží na přístupu k rozvoji a marketingu produktu [16].

Při expanzi firem do zámoří je největší motivací obchodní růst, zisk a velikost trh, ale studia ukázala, že mnoho z nich zde nenajde vhodného obchodního partnera. Autoři článku „Investigating the Export Marketing Activity of SMEs Operating in International Healthcare Markets“ založili svá zjištění na sledování vzorku 112 malých a středních podniků, které se o expanzi do zámoří pokoušely či na mezinárodních zdravotnických trzích již pracují. Provedli analýzu faktorů, které stimulují firmy k expanzi do zámoří, zjišťovali klíčové překážky pro export, mezinárodní pokrytí trhu, kde firmy podnikají a faktory, které vedou k úspěchu při obchodování na mezinárodní úrovni. Podle zjištění úspěch zaručují vysoce kvalitní produkty a konkurenceschopné ceny [17].

### **1.3.1 Legislativa, regulace a samoregulace**

Tato část se zabývá legislativou, regulací na mezinárodních trzích.

V různých zemích jsou různé etické normy a legislativa, které ovlivňují nabídku, ale hlavně to, jak se tato nabídka může prezentovat. Prostředím je ovlivněn i obsah a způsob komunikace.

I země Evropské unie regulují své komunikační trhy velmi odlišně. V ČR je regulováno pouze to, co je nařízeno EU legislativou (drogy a tabákové výrobky), ale některé země jsou mnohem přísnější. V zemích jako je Španělsko, Švýcarsko, Německo a další, která mají krom vlády federální také vládu lokální, se lze setkávat i s místní regulací, která může být mnohem přísnější než pravidla federální. Proto je velmi důležité, před vstupem na zahraniční trh, prozkoumat nejen státní, ale i lokální legislativu, regulaci a samoregulaci reklamy, zejména sdělovacích prostředků.

Při zkoumání míry regulace je třeba vzít v úvahu regulaci na podkladě zákona, která je nejpřísnější ve Finsku, Norsku, Švédsku a v Dánsku oproti zemím, kde převažuje samoregulace, což je Argentina, Belgie, Rakousko, Španělsko, ČR a další [10].

Níže jsou rozepsány jednotlivé faktory, které zásadně ovlivňují mezinárodní marketing.

### **1.3.2 Faktory ekonomické**

Existují velké rozdíly v sítích a infrastruktuře mezi zeměmi. Pronikání internetu i v rámci EU se liší, nejvíce mezi severními zeměmi a evropským jihem.

Dalším ovlivňujícím faktorem jsou disponibilní důchody, které se pohybují ve velmi širokém spektru podle vyspělosti země a velmi ovlivňují kupní sílu a tím i výběr produktů a značek [10].

Jednou z nejvýraznějších součástí mezinárodní marketingové strategie je právě značková politika. Firmy podnikající na mezinárodních trzích musejí pro úspěch správně zvládat strategické řízení značky. Základní funkcí značky je identifikace výrobku, služby či firmy a odlišení od konkurence. Další funkce značky jsou nositel hodnoty, tradice a záruka kvality výrobku, marketingový nástroj, který umožňuje komunikaci se spotřebiteli, obchodními partnery i širokou veřejností. Dále značky umožňují posílit tržní a konkurenční pozici v dodavatelsko-odběratelských řetězcích a zvyšují úspěšnost ve výběrových řízeních [18].

Při ztvárnění značky je třeba ji následně registrovat v rejstříku ochranných známek, čímž se zajistí její výlučnost. Lze zvolit přihlášení do národního registru ochranných známek, do národních registrů dalších států či do registru mezinárodního [18].

### **1.3.3 Faktory společensko-kulturní**

Kultura ovlivňuje všechny prvky marketingu (produkty, způsob jejich nákupu a užití, postoje, názory, rituály, normy, atd.). Při marketingové komunikaci v mezinárodním prostředí je třeba dobře rozeznat jednotlivé prvky kultury cílové země a porozumět jim i jejich projevům. Jedná se hlavně o jazyk, náboženství, vzdělání, hodnoty a postoje, společenskou organizaci, politické život a estetické prvky, jako jsou design, hudba, barvy a názvy značek. Dalším významným faktorem je také znalost a respekt ke způsobům jednání v obchodě, sem patří zejména vztah k času (dochvilnost a dlouhodobost) a osobní prostor (vzdálenost při rozhovoru). Zcela odlišné prostředí může velmi komplikovat rozhodování o marketingové strategii [10].

## **1.4 Současné pojetí marketingu**

Tato kapitola se zabývá důležitostmi marketingu při uvádění výrobků i čase po jejich uvedení na trh.

### **Marketingový přístup**

Marketingoví specialisté vytváří kampaň, kde potřeby zákazníků jsou nejvyšší prioritou a manažer se musí vžít vždy do kůže zákazníka.

V článku „marketingový mix a jeho podoby“ porovnává Š. Chudoba a V. Švač vybrané typy marketingového mixu. Krom klasického 4P uvádějí různí autoři další nástroje, které rozšiřují klasickou podobu marketingového mixu. Chudoba a Švač udávají, že pojem marketingový mix zpopularizoval prof. Neil Borden z Harvard Business School roku 1964, když napsal článek „The Concept of the Marketing Mix“. Tento pojem začal používat už ve 40. letech minulého století při svých přednáškách po Jamesovi Cullitovi, který manažera popsal jako „mix ingrediencí“. Ingredience v Bordenově marketingovém mixu zahrnovaly tyto nástroje: produktové plánování (product planning), tvorba cen (pricing), budování značky (branding), distribuční kanály (distribution channels), osobní prodej (personal selling), reklama (advertising), podpora prodeje (promotion), balení (packaging), expozici (display), poskytování služeb (servicing), fyzický přesun (physical handling), zjišťování faktorů a analýza (fact finding and analysis). Brzy po tom E. J. McCarthy tyto faktory spojil do čtyř kategorií a v současnosti

jsou prezentovány jako model 4P: produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion) [19].

P. Kotler navrhuje přidat další dvě P: politika (politics) a veřejné mínění (public opinion). Dále ve svých publikacích uvádí myšlenky R. Lauterborna, kde píše, že k tomu, aby se marketingový mix správně používal, musí se marketingový expert na marketingový mix nejen z pohledu prodávajícího, ale také z pohledu kupujícího. Marketingový mix pak vypadá jako model 4C: z produktu se stane zákaznická hodnota (Customer Value), z ceny se stanou náklady zákazníka (Cost to the Customer), místo se změni na zákaznické pohodlí (Convenience) a z propagace se stane komunikace se zákazníkem (Communication).

Dalším, kdo formuloval marketingový mix ve svých publikacích, byl Prachár. Popisuje model 3C jako společnost (company), spotřebu (consumption) a konkurenci (competition) a model 4P jako cenu (price), výrobu (production) a reklamu, podporu prodeje (promotion).

Další koncepcí marketingového mixu je model 4S, který je orientovaný na zákazníka, ale je klade důraz i na jiné složky: segmentace zákazníků, stanovení užítku, spokojenost zákazníka, stálá starostlivost.

L. Arussy uvádí návrh na nový model 4P. Říká, že původní model 4P prezentuje rozhodování podniku, zatím co nový model 4P je řízený aktivitami zákazníka a je zapojený do centra podnikových činností. Nový model 4P zahrnuje prémiovou cenu (premium price), preference podniku nebo produktu (preference of company or product), podíl na celkovém rozpočtu zákazníka (portion of overall customer budget) a nepřetržitý dlouhodobý vztah (permanence of overall relationship longevity) [19].

### **Uspokojování potřeb zákazníků**

Klíčovou podmínkou k udržení firmy ve vysoce konkurenčním prostředí je uspokojování přání a potřeb zákazníků.

### **Vysoká orientace na zákazníka**

Manažer či firma pracují podle principů marketingu a zajímá se o názor zákazníka na produkt či službu. Zákazník hodnotí produkt či službu a hodnocení se následně zohlední při zkvalitnění nabízených služeb či služeb.

## **Segmentace trhu**

Rozdělení celkového trhu na jednotlivé dílčí trhy neboli segmenty, protože je pro firmu nejméně výhodnější zaměřit se jen na specifické skupiny lidí (cílené trhy) a obchodovat pouze s nimi. Toto rozdělení umožňuje hlavně vyšší specializaci a lepší zaměřování financí.

## **Hodnotný a směnný proces**

Hodnota představuje, jak je výrobek či služba schopna uspokojit zákaznickou potřebu. Existuje skupina zákazníků, která vztahuje hodnotu přímo k ceně.

## **Životní cyklus produktu**

Existuje pět předvídatelných fází, kterými výrobek na trhu prochází a na každý lze připravit jinou marketingovou strategii. První je vývojová fáze, kdy je produkt vyvíjen, ještě není na trhu a existují pouze náklady. Druhá fáze je zaváděcí, kdy je produkt uveden na trh a prodeje pomalu rostou, ale zisk je stále záporný. Třetí je fáze růstová, kdy se zisk dostává do kladných hodnot, následuje fáze zralosti, kde prodeje nadále rostou, ale zisk už začíná klesat, protože obchodníci už snižují cenu. Poslední je fáze úpadku, ve které postupně klesají prodeje i zisk. V závislosti na tom, ve které životní fázi se produkt nachází, se i upravuje strategický marketingový plán.

## **Marketingový mix**

Přání a potřeby zákazníků se dají ovlivnit pomocí marketingových nástrojů, které se souhrnně označují jako marketingový mix. Je to rámec, pomocí kterého se ovlivňují téměř všechny vnitropodnikové oblasti. Cílem je uvažovat komplexně [1].

Termín „mix ingrediencí“ použil v souvislosti s marketingovou teorií poprvé James Cullinton v roce 1948. Podle P. Kotlera platí, že mix nejde chápat jako pouhou sumu jednotlivých opatření. Je to komplexní záležitost, u které musí být celek harmonicky propojen, aby byl ve výsledku úspěšný. Na Cullintonovu práci pak navázal profesor Jerry McCarthy, který upravil a uvedl koncepci čtyř taktických nástrojů marketingového mixu, tak jak ho dnes stardantně známe jako tzv. 4P. Pojetí marketingového mixu se podle jednotlivých autorů může různit [20].

P. Kotler udává následující definici marketingového mixu ve své učebnici Marketing management: „ Je to soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“ [1]

Foret zas říká, že je třeba cílit na konkrétního zákazníka: „Jde o soubor kontrolovaných marketingových proměnných připravených k tomu, aby produkce firmy byla co nejbližší přáním cílového zákazníka. Marketingový mix tak sestává ze všeho, čím firma může ovlivnit poptávku po své nabídce.“ [21]

Studie „A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?“ přezkoumává současný marketingový mix zejména při uvádění na trh. Tato studie představuje náhled do marketingu a může být použita jako nástroj při plnění marketingových cílů. Borden (1965) tvrdí, že jako první použil termín marketingového mixu. McCarthy (1964) použil marketingový mix, často označovaný jako 4P, k překladi marketingového plánu do praxe. Marketingový mix pochází z jediného P (price) mikroekonomické teorie. Další P byly zavedeny do marketingové scény s cílem řešit situace ve vysoce konkurenčním prostředí. Koncept 4P byl kritizován některými studiemi, například Lauterborn (1990), Möller (2006) a Fakeideas (2008). Model 4P vymezuje čtyři zřetelné, dobře definované a nezávislé procesy řízení. Booms a Bitner (1981) nahradili původní McCarthyho model 4P svým 7P. Vývoj marketingového mixu získal značnou akademickou a průmyslovou pozornost. Byly navrženy četné změny v modelu 4P. V úvodních textech o marketingovém mixu se píše, že všechny části 4P jsou stejně důležité, protože nedostatek některého z nich může znamenat selhání. Ale někteří obchodníci a kupující uvádějí, že složky marketingového mixu se výrazně liší v důležitosti. Průzkum se zaměřil na stanovení klíčových marketingových zásad a postupů, které jsou společné u úspěšných firem zabývajících se výrobou. Udell (1964) zjistil, že podniky směřují své úsilí na produkt, pak následovala propagace, cena a místo. Po přezkoumání Robicheaux (1976) zjistil, že se klíčová marketingová politika firem výrazně změnila. Za nejdůležitější bylo považováno stanovení ceny. Marketingový mix konkrétních firem se bude lišit v závislosti na zdrojích, podmínkách na trhu a měnících se potřebách zákazníků a význam jednotlivých prvků se bude lišit v různých časových okamžicích. Rozhodnutí nemůže být proveden v závislosti pouze na jednom prvku marketingového mixu, aniž by to mělo dopad na jeho ostatní prvky. McCarthy (1960) poukázal na to, že počet možných strategií marketingového mixu je nekonečný. Navzdory svým nedostatkům zůstává model 4P jádrem marketingového mixu [22].

## **1.5 Nové marketingové metody**

V následující části jsou uvedeny nové marketingové metody a určeny, které z uvedených metod jsou vhodné pro náš účel či nikoli.

Oblast marketingu ovlivňuje rychlý vývoj v oblasti technologií, který probíhá nejvíce od poloviny 90. let. Ovlivnění marketingu technologickým pokrokem se liší ve dvou směrech, na jedné straně jde o výrazné ovlivňování sociálních trendů a chování spotřebitelů a na straně druhé nabízí nové technologie výzkumníkům stále větší možnosti, jak zachytit dnešního „mobilního“ spotřebitele, lépe a z větší hloubky mu porozumět. Tyto znalosti pomáhají firmám s rozhodováním i organizací [23].

### **1.5.1 Guerillový marketing**

Před začátkem guerillového marketingu byla reklama spojena především s velkými finančními rozpočty, rozsáhlou medializací a snadno zapamatovatelnými hesly nebo hudebními melodiemi. Od roku 1984, kdy Jan Conrad Levinson vydal knihu Guerilla Marketing, se situace mění. Kniha popisuje nekonvenční marketingové nástroje používané v případech, kdy jsou extrémně nízké finanční možnosti. Používají ho malé i velké firmy, které vidí potenciál v kreativním marketingu [24].

Při guerillovém marketingu jde tedy o nekonvenční formu propagace, kde je snaha o dosažení maximálního účinku s minimální spotřebou zdrojů. Má pevné principy, které umožňují odborníkům na marketing vytvořit efektivní kampaň s rozsáhlým dopadem na cílovou skupinu. Tato kampaň by měla být nečekaná, drastická, humorná, krátkodobá, levná a s dobrou vůlí [25].

Mezi typy guerillového marketingu patří astroturfing, virální marketing, ambush marketing, undercover marketing, wild posting, ambient marketing, presence marketing, alternative marketing atd. Z těchto metod jsem, jako reálně využitelný pro naše účely, vybrala virální marketing, který využívá sociálních sítí k propagaci firmy či produktu.

#### **Virální marketing**

Jedná se o techniku používanou na internetu, jejím cílem je donutit lidi k propagaci obchodní značky či produktu pomocí sociálních sítí, kde motivuje příjemce k dalšímu šíření. Spočívá ve vytvoření zajímavého obrázku, videa či aplikace, která bývá vtipná, se sexuálním podtextem, šokující, s originální myšlenkou nebo krásná. Lidé jsou pobavení či pohoršení, vzájemně si to přeposílají a tím dochází k šíření myšlenky [26]. Společnost MZ Liberec má pouze neoficiální stránku na Facebooku, která je značně nedostačující. Obsahuje pouze název a sídlo firmy.

## 1.5.2 Event marketing

Event marketing se někdy označuje jako zážitkový marketing. Jsou to aktivity, při kterých se firma snaží zprostředkovat cílové skupině zákazníků emocionální zážitky spojené s jejich značkou. Očekávaným výsledkem je vyvolání pozitivního dopadu na emoce jednotlivců, což by se mělo firmě vrátit v podobě trvalejší a intenzivnější přichylnosti zákazníka ke značce. Nejčastějšími aktivitami jsou konference, semináře, společenské akce, slavnostní otevření poboček, vánoční večírky, firemní párty a další. Eventy mohou být určeny pro firmu či veřejnost [27].

Autoři článku „An IMC Approach to Event Marketing: The Effects of Sponsorship and Experience on Customer Attitudes“ konstatují, že za posledních deset let vzrostl počet sponzorovaných akcí. Zkoumají, jaké následky bude mít sponzorství automobilového výrobce na šestidenní charitativní sportovní události. Data z této studie byla shromážděna ze vzorku 565 diváků v pěti městech během šestidenní akce. Výsledky ukazují, že zahrnutí event marketingu v propagaci firmy se vyplatí a zkušenosti sponzorů s produktem během akce mohou zvýšit zájem o produkt [28].

Studie se prováděla na sponzorované akci a zkoumala vztah mezi účastníky události a sponzorem. Ukázalo se, že nadšení a aktivní účastníci sponzorované akce a znalost produktů sponzorů pozitivně ovlivňuje přání účastníků, aby se sponzor zapojil do dění komunity. Dále se ukázalo, že jedinci, kteří se akcí zúčastnili, mají díky svým zkušenostem pozitivní názor na sponzory. Výsledkem je, že marketingové akce s účastí spotřebitelů slouží jako hodnotná páka [29].

Společnost MZ Liberec využívá tuto marketingovou metodu v podobě výstav, veletrhů a konferencí, kterých se pravidelně účastí a představuje zde své produkty.

## 1.5.3 Digitální marketing

Digitální marketing je jedno z nejrychleji se rozvíjejících odvětví. Od internetu se digitální marketing přesouvá stále do aktuálnějších prostředí, jako je marketing mobilní. Je to marketing, který využívá digitálních médií pro komunikaci s příjemci reklamních a informačních sdělení [30]. Tato metoda by mohla mít své praktické využití ve firmě MZ Liberec v podobě rozesílání pozvánek na již zmíněné eventy prostřednictvím emailu nebo sociálních sítí.



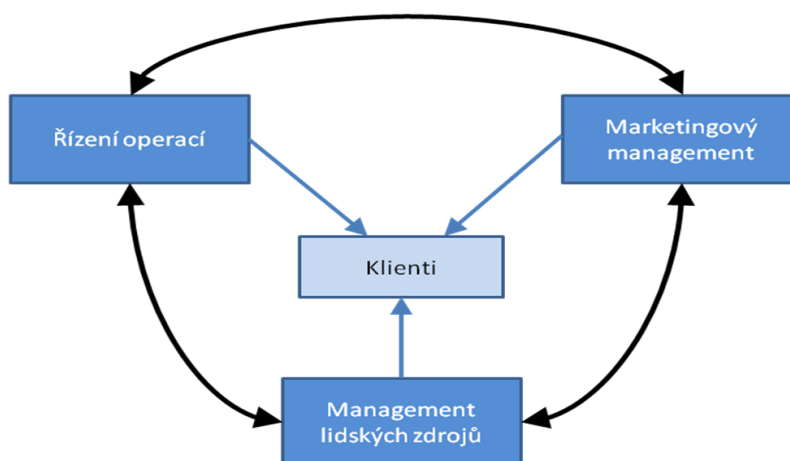
## 1.6 Marketing ve zdravotnictví

Tato kapitola je zaměřena konkrétně na marketing ve zdravotnictví a na to, co je pro tuto oblast trhu typické.

Podstatnou část ve zdravotnictví zaujímají služby, proto se i marketing koncipuje jako marketing služeb. Služby mají určité charakteristické rysy a ty určují úkol pro marketing:

- Službu nelze vlastnit a zde přichází problém s vnímáním její hodnoty.
- Služba má povahu nehmotného výkonu, proto se špatně určuje kvalita.
- Velký podíl lidské práce na službě. Nesnadně se služba standardizuje a udržuje na stejné úrovni v čase a prostoru.
- Služby nelze skladovat ani vytvářet zásobu. Kapacita (lidé a zařízení) musí být připravena předem, přestože služba je poskytována až po příchodu zákazníka.
- Důležitost faktoru času u služeb, proto je snaha minimalizovat čekací dobu na službu, i průběh samotné služby [1].

Typické pro marketing služeb je, že nestojí podmíněně samostatně jako například ve výrobních a obchodních společnostech, ale těsně se prolíná s řízením lidských zdrojů a operací, jak je znázorněno na obrázku.



Obrázek 2: Schéma marketingu ve zdravotnictví, překresleno podle [2].

Vše se odvíjí od středu, v němž je zákazník (klient, pacient). Poskytnutí potřebné nebo vyžádané zdravotní péče je ve vzájemné spolupráci s poznáním potřeb klientů a komunikace

s nimi (úkol pro marketing), dále s řízením a vedením zaměstnanců tak, aby profesionálně pracovali s klientem (úkol pro řízení lidských zdrojů) a nakonec také s efektivní organizací a řízením výkonů (úkol pro řízení procesů). Tyto tři složky se vzájemně ovlivňují a prolínají, jejich interakcí do jednoho systému vzniká konkurenční výhoda zdravotnického zařízení [2].

Marketingová strategie ve zdravotnictví by měla zahrnovat lékaře jako primární složku ovlivňující nákup produktu. Většina firem vyrábějící nebo distribuující zdravotnické prostředky má jako druhou nejvyšší položku rozpočtu právě marketing, hned po nákladech na výrobu. Jako jeden z nejlepších marketingových nástrojů pro odborníky ve zdravotnictví se považuje dobře postavená klinická studie nového produktu, která je publikovaná v recenzovaném odborném časopise.



Obrázek 3: Vstup výrobku na trh (zdroj: vlastní)

## 1.7 Zdravotnické prostředky

Následující část se zabývá problematikou zdravotnických prostředků, konkrétně tím, jaké podmínky musí zdravotnické prostředky splňovat před vstupem na trh.

Zdravotnické prostředky přímo ovlivňují zdraví člověka a jsou používány přímo v interakci s lidským organismem, podobně jako léčivé přípravky. Zdravotnické prostředky jsou v české legislativě právně vymezeny zákonem č. 268/2014 Sb. Zákon o zdravotnických prostředcích.

Zdravotnické technologie jsou důležitou součástí života milionů pacientů v domácnostech, ordinacích lékařů, nemocnicích a rehabilitačních centrech. Na trhu medicínských technologií se nyní nabízí nejméně 500 000 různých produktů. Přitom tyto medicínské technologie přitom představují méně než 7 % celkových výdajů ve zdravotnictví. Existuje proto velký prostor pro rozšiřování této nabídky i pro její stálé inovace.

### **1.7.1 Podmínky uvádění nových zdravotnických prostředků na trh**

Zdravotnické prostředky, které jsou uváděny na trh, musí splňovat požadavky stanovené příslušnými předpisy a musí být ověřeno, zda tyto požadavky splňují. Jako důkaz mají zdravotnické prostředky, které splňují požadavky, označení CE.

#### **Zdravotnické prostředky jako stanovené výrobky**

V Evropské unii se na všechny výrobky, které jsou uvedeny na trh, vztahuje Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2001/95/ES o všeobecné bezpečnosti výrobků a nařízení Rady 339/93/EHS o kontrolách shody s pravidly bezpečnosti výrobků v případě výrobků dovážených ze třetích zemí. Pro členské státy EU existuje jednoduchý systém standardizace zdravotnických prostředků a zajišťují jej směrnice 93/42/EHC, 90/385/EHC a 98/79/ES. Tyto předpisy jsou do právního řádu ČR zařazeny pomocí zákona č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků. Tento zákon stanovuje, že „Bezpečným výrobkem je výrobek, který za běžných nebo rozumně předvídatelných podmínek užití nepředstavuje po dobu stanovenou výrobcem nebo po dobu obvyklé použitelnosti nebezpečí, nebo jehož užití představuje pro spotřebitele vzhledem k bezpečnosti a ochraně zdraví pouze minimální nebezpečí při užívání výrobku...“.

Další zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, je pro výrobky, které by mohly ve zvýšené míře ohrozit zdraví nebo bezpečnost osob, majetek nebo životní prostředí, případně jiný veřejný zájem. Výrobky jsou zde definovány jako „stanovené výrobky“ a stanovují se základní povinnosti výrobců a dalších zúčastněných stran.

Dalším zákonem, který souvisí s problematikou uvádění výrobků na trh je zákon č. 64/1986 Sb., o české obchodní inspekci.

Oblast zdravotnických prostředků byla především regulována zákonem č. 123/2000 Sb., který určuje uvádění zdravotnických prostředků na trh, jejich používání, povinné klinické zkoušky, registraci atd. [31].

Nyní tuto problematiku spravuje zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích, ze dne 22. října 2014. Jsou v něm zapracovány předpisy Evropské unie a upravuje zacházení se zdravotnickými prostředky a jejich příslušenstvím. Dále je zvýšen zájem o kontrolu nad tím, jaké konkrétní výrobky jsou na trh dodávány, čímž se rozšířila oznamovací (notifikační) povinnost.

### **Státní ústav pro kontrolu léčiv**

Státní ústav pro kontrolu léčiv zajišťuje, aby byla v České republice dostupná pouze kvalitní, účinná a bezpečná humánní léčiva a aby byly používány pouze bezpečné a funkční zdravotnické prostředky.

Některé pravomoci Státního úřadu pro kontrolu léčiv:

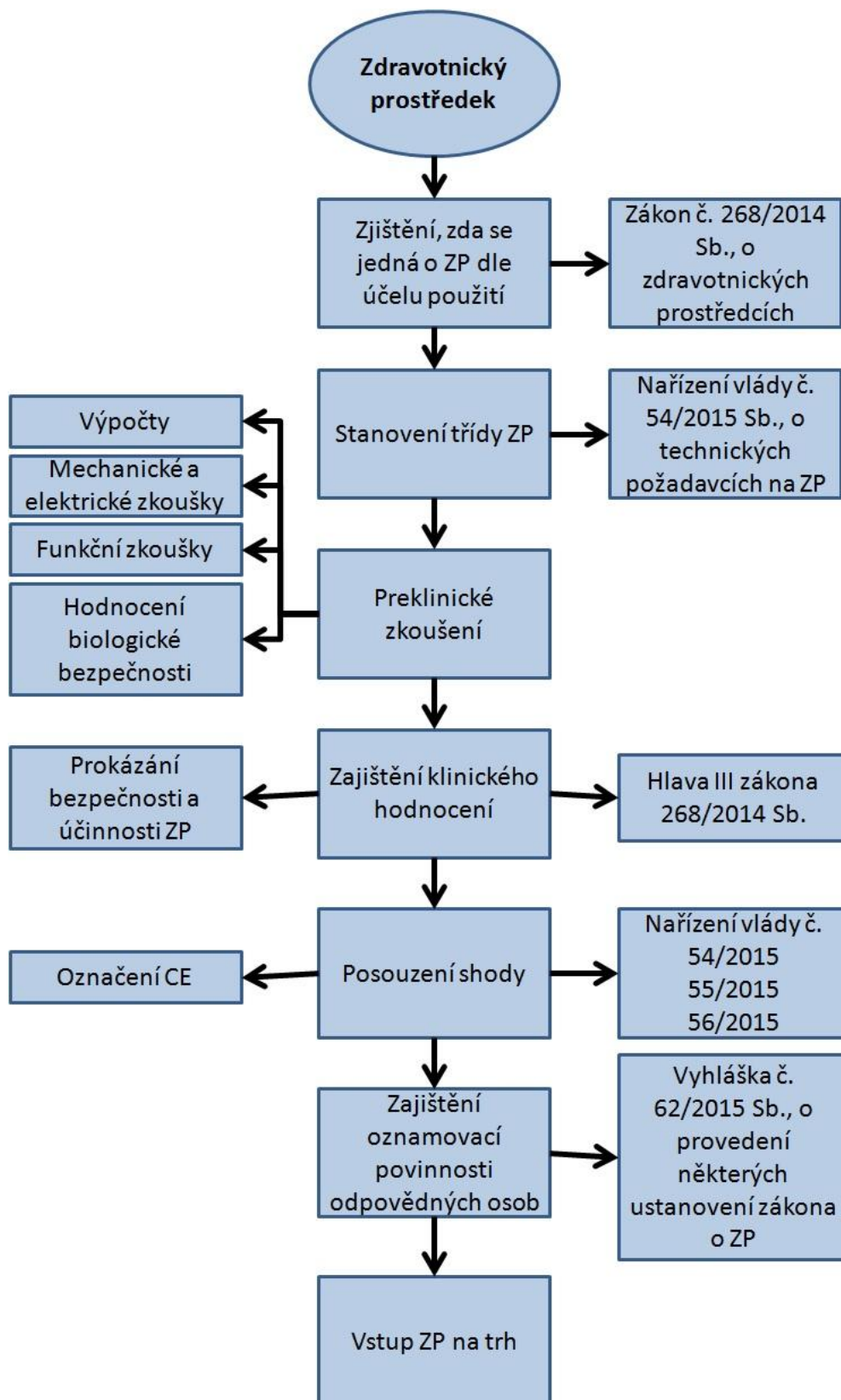
- Registrace výrobců, jejich zplnomocněných zástupců, dovozců, distributorů, osob provádějících servis, zadavatelů klinických zkoušek a notifikovaných osob v Registru zdravotnických prostředků.
- Notifikace zdravotnických prostředků uváděných či dodávaných na český trh.
- Dohlížení nad klinickými zkouškami zdravotnických prostředků.
- Rozhodování o tom, zda je či není určitý výrobek zdravotnickým prostředkem.
- Rozhodování o zařídění zdravotnických prostředků do rizikových tříd.
- Rozhodování o dalším osudu zdravotnického prostředku, který je neoprávněně opatřen označením CE nebo pokud toto označení vůbec nemá.

Je zde snaha zabránit nebezpečným výrobkům, které nebyly náležitě testovány a monitorovány, aby se dostávaly na trh. Výrobci rozdělují zdravotnické prostředky do tříd I, IIa, IIb a III, vzestupně podle míry zdravotního rizika podle klasifikačních pravidel daných evropskou legislativou. Technické požadavky na zdravotnické prostředky jsou uvedeny v přílohách nařízení vlády.

Osoby nakládající se zdravotními prostředky musí být registrováni a zdravotnické prostředky notifikovány. Žádosti se podávají Státnímu úřadu pro kontrolu léčiv nejpozději do 15 dnů od dodání na český trh [32].

## **Vstup zdravotnického prostředku na trh**

Jak už bylo řečeno, tak v první řadě se posuzuje shoda se základními požadavky směrnice respektive zákona č. 234/2000 Sb. a prováděcími nařízeními vlády. Toto má dvě části a to technickou, kde se provádí kontrola funkce a materiálu a klinické hodnocení, kde se potvrzuje klinická účinnost. Zdravotnický prostředek musí získat prohlášení o shodě a značku CE. Dále musí být provedeno oznámení na Ministerstvu zdravotnictví, nejde o registraci, ale pouze o administrativní evidenci. Tuto oznamovací povinnost mají tuzemští výrobci, distributoři v České republice, servisní organizace a zplnomocnění zástupci se sídlem v České republice.



Obrázek 4: Vstup zdravotnického prostředku na trh (zdroj: vlastní)

## **Organizace a jejich funkce při vstupu zdravotnického prostředku na trh**

Ministerstvo zdravotnictví má na starosti oznamovací povinnosti, udělování výjimek pro zdravotnické prostředky nespĺňující požadavky právních předpisů Evropské unie. Ministerstvo zdravotnictví je kompetentní autoritou ve vztahu k Evropské unii. Dále provádí pasivní kontrolu a dozor a má legislativní kompetence.

Státní úřad pro kontrolu léčiv provádí klinické zkoušky, řeší nežádoucí příhody a kontroluje poskytovatele zdravotní péče.

Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví dohlíží na notifikované osoby a CE certifikáty.

Česká obchodní inspekce aktivně dohlíží na trh.

Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR spravuje databáze údajů na základě oznamovací povinnosti [1].

## 1.8 Společnost MZ Liberec

Tato část představuje společnost MZ Liberec, která zadala zpracování této diplomové práce a jejíž nový zdravotnický prostředek bude uváděn na trh.

Firma je akciovou společností, která navazuje na tradici výroby od roku 1957. Společnost navrhuje, vyrábí, dodává a montuje rozvody medicinálních a technických plynů. Zaměřují se také na ukončovací prvky rozvodů, jako jsou rampy, zdrojové mosty, otočné stropní komplexy a další zdravotnické prostředky, kterými vybavují operační sály, jednotky intenzivní péče, ARO i pokoje pacientů zdravotnických zařízení po celém světě. Dále se kromě rozvodů a ukončovacích prvků zajišťují dodávky a kompletaci zdrojů, to jsou kompresorové, vakuové, redukční stanice a připojování odpařovacích stanic.

V červnu 2004 získala společnost certifikát CE pro zdravotnické prostředky třídy II a) a II b). V rámci servisní péče o zákazníka firmy provádí bezplatné prohlídky systému rozvodů medicinálních plynů, nabídka je v rámci všech nemocnic v ČR. Prohlídku provádějí specialisti společnosti s ohledem na nově platné normy.

V roce 2013 firma přesunula výrobní část do moderního komplexu v Rudníku a v současné době je největším podnikem v České republice ve své specializaci. Mimo Českou republiku realizuje svou činnost do významných zdravotnických zařízení do téměř 40 zemí celého světa [33].



## **2 Metody**

Následující část popisuje metody, které je vhodné použít při zpracování marketingové strategie.

### **2.1 Marketingová strategie**

Marketingová strategie je základní strategií, ze které vycházejí jednotlivé podnikatelské jednotky při plnění vlastních marketingových cílů.

#### **2.1.1 Analýza**

Prvním bodem marketingové strategie je analýza. Součástí analýzy je průzkum trhu, segmentace trhu, umístění, zacílení a provedení analýz (SWOT, PESTEL).

##### **2.1.1.1 Analýza zájmových skupin**

Zájemové skupiny neboli stakeholders jsou jedinci, skupiny či jiné organizace, které jsou nějak svázané s organizací. Obvykle sem zahrnujeme zákazníky, zaměstnance, řízení, vlastníky, dodavatele a veřejný sektor. V podstatě všechny, kteří přijdou s produktem do styku.

##### **2.1.1.2 Situační analýza**

Situační analýza je součástí první fáze marketingové strategie a je to metoda, která má za úkol zkoumat jednotlivé složky a vlastnosti vnějšího prostředí, ve kterém společnost podniká, také které na ni působí či ovlivňuje její činnost. Dále zkoumá také vnitřní prostředí firmy (kvalitu managementu a zaměstnanců, strategii firmy, finanční situaci, vybavenosti, umístění, historii, organizační kulturu, image atd.), její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.

Situační analýza se provádí za účelem najetí správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy.

Marketingová situační analýza se zabývá analýzou prostředí firmy, segmentu trhu, konkurence, odhaduje budoucí poptávky a prodeje. Výsledkem je volba cílových trhů a nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro jednotlivé trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu [34].

Marketingoví manažeři mohou používat spoustu typů analýz, ale mezi nejznámější patří SWOT a PEST analýza.

- **SWOT analýza**

SWOT analýza je analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost firmy nebo jejího konkrétního záměru (nový produkt, služba). Podstatou je identifikace klíčových silných a slabých stránek uvnitř organizace a také příležitostí a hrozeb z okolí, tedy ve vnějším prostředí.

SWOT analýza má za cíl najít a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitosti a předcházet hrozbám [35].

**S: Strengths - silné stránky**

- Jméno firmy, funkce výrobku, dobrá pověst, kvalita výrobků, podíly na trhu.

**W: Weaknesses - slabé stránky**

- Méně známá značka, vyšší náklady, méně inovativní produkt.

**O: Opportunities – příležitosti**

- Mezera na trhu, slabší konkurence, rostoucí trh.

**T: Threats – hrozby**

- Konkurenční produkt, nová strategie hospodářské soutěže, čímž se zpomaluje trh.

**Realizace SWOT analýzy**

SWOT analýza dosud nemá pevný metodologický rámec, může být prováděna kvalitativní či kvantitativní formou. Nejčastějšími metody a nástroje tvorby:

- Uplatnění tvůrčích metod, mezi které patří například brainstorming, a metod získávání expertní výpovědi, což může být řízená diskuze nebo metoda delfská.
- Dále se mohou uplatňovat vhodné formuláře, matice a grafy.

Postup sestavení SWOT analýzy se dá rozdělit na tři základní fáze, které se dále dělá do podskupin. Patří sem identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace, identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí a nakonec tvorba matice SWOT [36].

Obvyklé zobrazení SWOT analýzy je pomocí matice, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky a na jejímž základě lze přímo generovat potenciaální určující strategie pro další rozvoj organizace. Díky tomu je možné upravovat a postupně konkretizovat strategická rozhodnutí [36].

Pokud je rozhodnuto o týmovém provedení SWOT analýzy, není účelné, aby se do tvorby zapojila jen jedna úroveň managementu, neboť tito lidé nahlízejí na organizaci jen ze svého úhlu pohledu a nemusí mít detailnější přehled o činnostech, které se vykonávají na jiných stupních řízení. To by mohlo vést ke zkreslení identifikovaných faktorů vnitřního a vnějšího prostředí s následným vytvářením mylných strategií. Složení týmu z manažerů všech úrovní by mělo přispět ke zvýšení objektivnosti analýzy. Další výhodou je, když je tým složen z odborníků z různých oblastí, dodává to vícero pohledů na jeden problém a pomáhá proti zúženému pohledu jedné profese [37].

Při analýze vnitřního prostředí jsou identifikovány silné a slabé stránky. Ty mohou být odhaleny v různých funkčních oblastech činnosti organizace a na různých stupních organizační hierarchie.

Hussey doporučuje, aby byly slabé stránky vnímány jako konkrétní pochybení odpovědných pracovníků, což zvyšuje konkrétnost.

Zdroji identifikace silných a slabých stránek by měly být hlavně dokumenty, které popisují a hodnotí rozvoj, činnost a výsledky organizace (např. výroční zprávy, analytické, prognostické studie, finanční výkazy). Nebo lze využít už zmiňovaných metod, jako je brainstorming, brainwriting, řízené diskuze apod. U identifikovaných silných a slabých stránek by měl být uveden důvod, proč je daný faktor považován za přednost nebo slabinu.

Existuje celá řada hodnocení faktorů vnitřního prostředí a pro stanovení jejich důležitosti. Nejjednodušší je prosté seřazení podle důležitosti identifikovaných silných a slabých stránek. Dále se mohou hodnotit pomocí párového srovnávání, případně Saatyho AHP (Analytic hierarchy process) metodou.

Příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšího okolí organizace. Příležitosti mohou využít pro zvýšení efektivity a výkonnosti. Hrozby jsou chápány jako faktory, které mohou efektivnost a výkonnost organizace ohrozit. Opět lze využít relativní dokumentace k určení příležitostí a hrozeb.

Pro kvalifikaci a vyhodnocení SWOT analýzy využívá řada autorů aplikaci Saatyho AHP metody, která pomáhá zjednodušeně matematicky vyjádřit vztah mezi cíli, kritérii a alternativami řešení. Základní kvantifikace probíhá určením váhy jednotlivých faktorů a přisouzením významnosti, které vychází z metody IFAS (Internal Factor Analysis Summary) a EFAS (External Factor Analysis Summary). IFAS a EFAS sdružují identifikované faktory a váží je v rámci jednotlivých skupin, pak jsou jednotlivé faktory kvantifikovány dle významnosti [37].

Při praktické tvorbě SWOT analýzy využíváme metod, kdy oklasifikujeme soupis slabých a silných stránek body podle výkonnosti a důležitosti, nebo vahami, aby bylo možné lépe identifikovat položky, které je potřeba zlepšit. Může se použít hodnocení jednotlivých parametrů podle bodů, kdy u silných stránek a příležitostí použijeme kladnou stupnici od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší. U slabých stránek a hrozeb pak použijeme zápornou stupnici od -1, což značí nejnižší nespokojenost až -5 jako nejvyšší nespokojenost.

Hodnocením položky však SWOT analýza končit nemusí. Dále se může použít vážená forma, kdy se váhou vyjádří důležitost jednotlivých položek v dané kategorii (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby). Váhy v dané kategorii se musí rovnat 1, čím je číslo vyšší (např. 0,99), tím má položka v dané kategorii větší důležitost a naopak [35].

- **PEST analýza**

PEST analýza je analytická metoda, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Cílem analýzy je identifikovat nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci a to pro každou skupinu faktorů. [9]

Analýza je výhodná pro mezinárodní společnosti, protože působí na různých trzích. Trhy mohou být velmi odlišné, proto by měla společnost analyzovat rozdíly, aby mohla následně upravit své strategie na místní podmínky. Aby nedošlo k chybám, měla by firma nejprve zpracovat ty faktory, které jsou pro ni nejdůležitější, a bude se jimi řídit prodej.

Název je akronym počátečních písmen různých typů vnějšího prostředí.

**P: Political, legal, regulatory – politické, právní a regulační prostředí**

- Politické vlivy,
- legislativa,
- právní prostředí (předpisy, regulace, bezpečnostní předpisy),
- cla, kvóty, celní, správní vstupní procedury, požadavky na kvalitu, balení, označování, veřejné zakázky, export, dotace, místní zákony, omezení dovozu, daně, cenová regulace.

**E: Economical - ekonomické**

- Ekonomický blahobyt (HNP, směnné kurzy),
- vzdělání,
- populace.

**S: Social - sociální**

- Poptávka, reklama, umístění produktu, design obalu,
- víra,
- móda, životní styl.

**T: Technological - technologické**

- Struktura průmyslu,
- vznikající technologie,
- informace o konkurenci [11].

## 2.1.2 Plánování

Následuje plánování, kde se rozhoduje, co budou dělat jednotlivé složky podniku. Sestaví se marketingový mix, stanoví prodejní cíle, nastaví ceny, určí se způsob propagace a distribuce.

### 2.1.2.1 Segmentation and Targeting

Prvním procesem plánování je segmentace trhu. To znamená hledání vztahu mezi potřebami zákazníků a marketingovými aktivitami firmy. Díky tomuto vztahu vzniká relativně homogenní skupina spotřebitelů, kteří mají podobné potřeby a podobnou reakci na marketingovou akci firmy.

Existují různé segmentační faktory:

- Geografické – světová oblast, stát, region, kraj, okres, velikost obce, typ osídlení, charakter oblasti, podnebí, morfologie krajiny.
- Demografické – věk, pohlaví, velikost rodiny, fáze životního cyklu rodiny.
- Socioekonomické – příjem rodiny, povolání, vzdělání.
- Etnografické – náboženství, rasa, národnost.
- Fyziografické – kvantitativní charakteristiky (výška, váha,...), kvalitativní charakteristiky (zdravotní stav, kvalita vlasů, nehtů, kůže,...).
- Psychologické – sociální třída, životní styl, osobnost.
- Behaviorální – příčiny chování, stupeň připravenosti ke koupi, frekvence nákupu, uživatelský status, míra užívání, preference užitných vlastností, stupeň věrnosti značce, postoje k výrobku [38].

Druhým krokem je targeting neboli zacílení, kdy si firma zvolí právě ten segment, který nejlépe odpovídá jejímu poslání a stanovení cílů. Cílovému segmentu se přizpůsobuje komunikace a veškeré marketingové aktivity [38].

V mezinárodním marketingu funguje zacílení stejně jako na domácím trhu, jen je to složitější kvůli nedostatku potřebných údajů pro marketingový výzkum a kvůli možným politickým rizikům [11].

Pro všechny skupiny segmentů platí podmínka homogenity, což znamená, že zákazníci uvnitř segmentu jsou si co nejvíce podobní svým tržním chováním. Další podmínka je heterogenita segmentů mezi sebou navzájem.

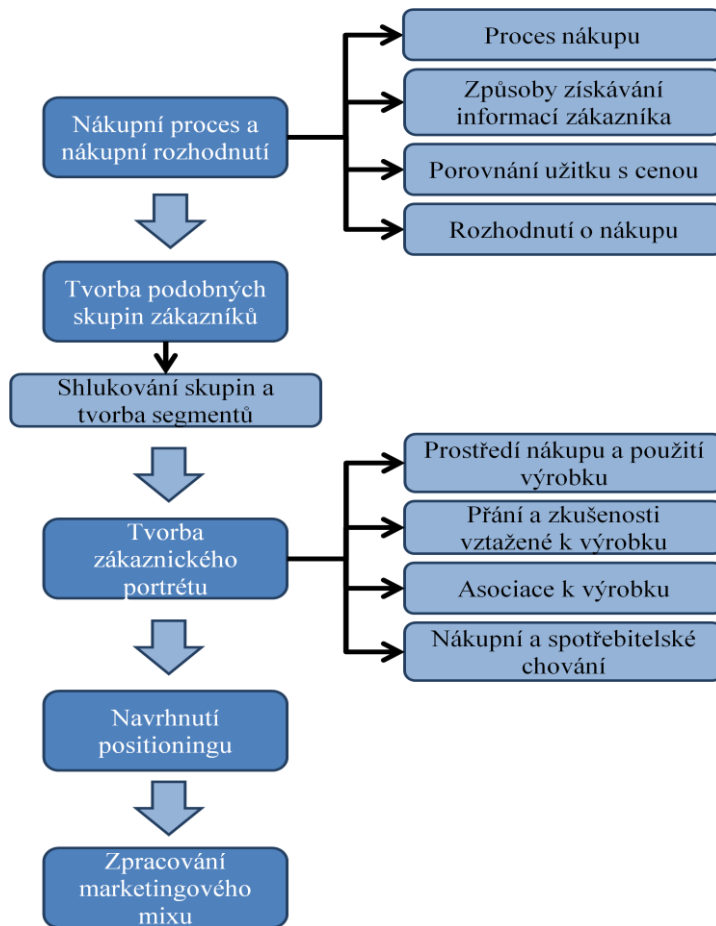
Segmentace podle firmy Monitor Group založenou roku 1983 Michaelem Poterem je podrobně vypracovaný postup, který se skládá z jasně definovaných a postupných kroků. V první řadě je nutné se zaměřit na nákupní proces a nákupní rozhodnutí. Zjišťuje se, jak vypadá tento proces nákupu, jakými způsoby získává zákazník informace, jak porovnává užitek, který mu produkt přináší s jeho cenou a jak se posléze rozhoduje, co je pro něj důležité.

V druhém kroku se vytváří skupiny zákazníků, které mají dostatečně podobné chování. Skupiny se nadále shlukují a vytvářejí segmenty, které musejí být smysluplné a akceschopné.

Třetím krokem je tvorba zákaznického portréту pro jednotlivé segmenty, který obsahuje podrobný popis zákazníka a skládá se z: prostředí nákupu a použití výrobku, přání a zkušenosti vztažené k výrobku, asociace k výrobku, nákupní a spotřebitelské chování.

Další fází po vytvoření zákaznického portréту je navrhnutí positioningu k vybraným segmentům, který bude vyhovovat potřebám a přáním spotřebitelů v daném segmentu.

Pátá fáze spočívá ve zpracování marketingového mixu, který se skládá z kombinace produktu, ceny, místa a reklamy tím způsobem, aby se změnil rozhodovací proces a chování spotřebitelů ve prospěch nákupu daného výrobku. [39]



Obrázek 5: Postup segmentace podle Michaela Portera

### 2.1.2.2 Positioning

Po provedení průzkumu trhu, na kterém chce firma působit, vytvoření segmentů, zvolení strategie a výběru segmentů, přichází na řadu positioning. Ten lze přeložit jako tržní umístění, což znamená vytváření vjemů, názorů a postojů v mysli zákazníka spojených se značkou firmy nebo jejích výrobků či služeb. Jinými slovy jde o způsob, jakým chce být firma vnímána v mysli spotřebitele. Díky charakteristikám nabídky se firma odlišuje od konkurence a tím na trhu zaujímá určitou pozici.

U positioningu jde o navrhování představy, kterou by měl výrobek zaujmout v myslích spotřebitelů [40].

Positioning u zdravotnických prostředků je složitější, protože existují tři různé segmenty s odlišnými potřebami. Výrobcem je zdravotnická firma a konečným uživatelem pacient, mezi nimi ale stojí další dva segmenty a to lékaři a nemocnice, které lékaře zaměstnávají.



Všechny tyto strany mají různé potřeby a přání, a na zdravotnické firmě je, aby našla mezi těmito protichůdnými potřebami kompromis [11].

### **2.1.2.3 Marketingový mix**

Koncept marketingového mixu původně vynalezl profesor Jerome McCarthy roku 1960 jako model 4P (product, price, place, promotion). Později tento model obchodníci kritizovali a bylo přidáno více P, ale i nadále se v marketingovém plánování nejčastěji používá původní koncept [11].

### **2.1.2.4 Model 4P**

Tento model je klasické pojetí marketingového mixu. Počet P se mění podle odvětví, ve kterém firma podniká, v případě služeb se přidávají lidé (people) nebo se využívá modelu 4C.

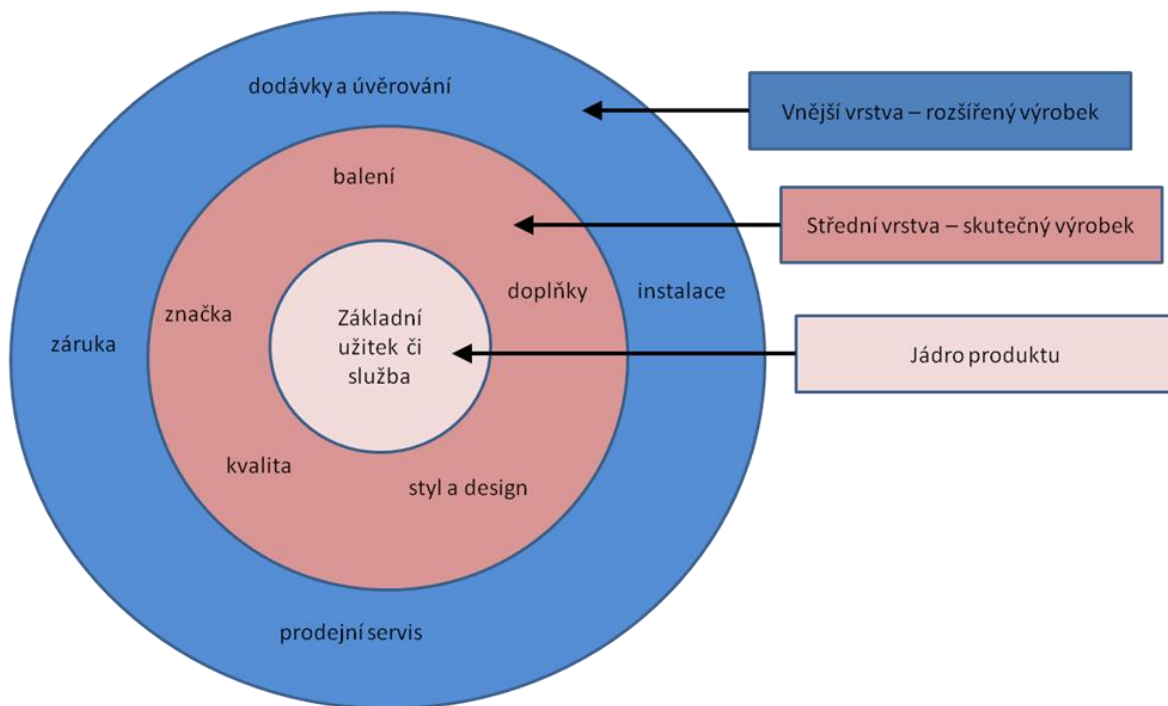
#### **Produkt**

Zákazník vnímá produkt jako něco, co by mohlo uspokojit jeho potřeby a přání, také přinést co největší užitek, který je pro každého subjektivní (úspora, lepší pocit, společenský respekt, násobení užítku dříve zakoupeného zboží, atd.). Na firmě je, aby pochopila hodnotu nabízeného zboží či služby pro zákazníka [10].

Objektem zájmu na trhu není samotný produkt, ale uspokojení potřeb zákazníka. Z tohoto hlediska rozlišujeme tři základní úrovně výrobků (Obrázek 2).

Základními parametry produktu jsou:

- technické parametry,
- kvalita – znamená schopnost výrobku plnit stanovené parametry (trvanlivost, spolehlivost, přesnost, snadnost použití, četnost oprav),
- design – výhodné je mít nezaměnitelný design (konkurenční výhoda, zviditelnění, upoutání pozornosti na výrobky a firmu),
- značka – základními funkcemi značky jsou identifikace výrobků a služeb dané firmy a diferenciací od konkurenčních firem.



Obrázek 6: Produkt, překleseno podle [1]

Ve zdravotnictví by se dalo říci, že produktem služeb je zdraví, které má nehmotnou podstatu, a proto není a nemůže být předmětem koupě a prodeje [41].

Nehmotné produkty zaujímají ve zdravotnictví dominantní složku, ale jsou i hmotné produkty, jako například léky, zdravotnické pomůcky či zdravotnické přístroje.

## Cena

Cena znamená to, co musí zákazník zaplatit, aby produkt získal. K ceně se přidávají další negativní složky, jako je ztráta času, fyzická námaha či psychické vypětí, což je celkový náklad, který zákazník s nákupem má [10].

Cena zdravotnického výkonu je stanovena na základě regulované ceny, která je určena u většiny výkonů zdravotnické péče, služeb, výrobků, léků a zdravotnických pomůcek. Dále na základě smluvní ceny, která je stanovena dle vyhlášek a nakonec ceny založené na nabídce a poptávce v privátním sektoru [1].

Cena je jedinou součástí marketingového mixu, který tvoří příjmy podniku. Důležitá je i pro zákazníky, protože určuje množství peněžních prostředků, jichž se musí zříci. Díky tomu se stává také jedním z prvků konkurenčního boje.

Rozhodování o cenové strategii podniku vychází ze znalosti obecných faktorů působících na ceny, z poznatků o hospodářském a politickém vývoji, ze znalosti odbytového trhu, chování spotřebitelů, analýzy konkurence, z vymezení role cen v marketingovém mixu, znalosti průběhu nákladů ve vztahu k poptávce. Úspěšné společnosti nevyužívají pouze jediné cenové strategie, ale snaží se diferencovat ceny i u zcela identických výrobků.

Řízení cen slouží k nejrychlejšímu a nejefektivnějšímu způsobu dosahování maximálního zisku. Cena se obvykle stanovuje, když se uvádí nový výrobek na trh, uvádí zavedený produkt do nové distribuční cesty či na nová území nebo při nové nabídce pro zákazníka. Společnost musí zvážit pro jaký segment je produkt určen s ohledem na jeho cenu a kvalitu [42].

Cenová politika podniku zahrnuje obvykle stanovení cen a jejich diferenciaci, v tomto případě je role obou stran při směně závislá na poměru poptávky a nabídky. V případě, že poptávka převyšuje nabídku, znamená to trh prodávajících a v opačném případě, když nabídka převyšuje poptávku, trh kupujících. Další oblastí, kterou zahrnuje cenová politika podniku je určení metod tvorby cen, stanovení cen nových produktů, stanovení pravidel pro cenové změny a stanovení pravidel pro slevy a sračky z cen.

Cenu ovlivňují vnitřní faktory, které je podnik schopen sám ovlivnit a vnější faktory, u kterých má podnik velmi omezenou nebo žádnou možnost přímého ovlivnění.

Jako vnitřní faktory tvorby cen se považují cíle podniku, organizace cenové, politiky, marketingový mix, diferenciaci produktů a náklady.

Cílů má společnost obvykle několik, v oblasti cen je to většinou dosažení určité velikosti zisku, dosažení určitého prodejního obrátu a udržení stávající situace z hlediska dosavadního tržního podílu, stabilních cen, udržení image, přizpůsobení se cenám konkurence. Udržování stávající situace je vhodné pro spokojené podniky.

Dalším faktorem je organizace cenové politiky, protože přístup jednotlivých podniků k tvorbě cen je různý, existuje přísně centralistické rozhodování o cenách nebo způsob umožňující svým organizačním jednotkám značnou míru samostatnosti v rozhodování.

Cenová politika je důležitou součástí marketingového mixu, která musí být v souladu s celkovou firemní strategií. V této oblasti existuje velká variabilita v určování výše cen a s jejich pohybem. Podnik může využít snížení ceny nebo jiný naopak zvýšení ke zvýšení prestiže produktu. Zvýšení ceny musí být doprovázeno změnami i v ostatních prvcích

marketingového mixu souvisejících s inovací výrobku, zvýšením kvality, změnou obalu, poskytováním nových záruk, změnou platebních podmínek nebo například reklamní kampaní, bez této návaznosti nebude zvyšování ceny úspěšné.

Dalším vnitřním faktorem je diferenciací produktů, což znamená, že je cena závislá také na tom, jak se produkt odlišuje od konkurenčních. V případě, že podnik vyrábí produkty, u kterých je obtížné dosáhnout patrného odlišení, je potřeba se zaměřit na jiné možnosti diferenciací nabídky, které povedou k vytvoření předpokladů pro cenovou diferenciací.

Dalším z vnitřních faktorů a jedním z obecně rozhodujících faktorů při tvorbě ceny jsou náklady.

Následují vnější faktory ovlivňující tvorbu ceny, mezi které se řadí poptávka po produktu, konkurence, distribuční síť, stádium ekonomického cyklu daného odvětví a opatření centrálních orgánů.

Na výši ceny má mimořádný vliv poptávka po produktu. Poptávku formuluje řada faktorů, jako je například existence substitutů, snadnost uspokojení potřeby, životnost produktu, naléhavost potřeby, ceny, příjmy zákazníků, intenzita marketingové komunikace, počet zákazníků, velikost segmentu a jeho geografické rozmístění, preference a způsob nákupního chování atd.

Tvorbu ceny ovlivňuje i distribuční síť a konkrétně počet zprostředkovatelských organizací fungujících na daném tržním segmentu. Čím více mezičlánků na trhu funguje, tím méně mohou ovlivňovat cenovou politiku a naopak. Při rostoucím počtu obchodních mezičlánků, roste i nezávislost na výrobcí a tím klesá možnost kontroly ceny ze strany výrobce.

Dalším vnějším faktorem je stádium ekonomického cyklu konkrétního odvětví. Pokud se zvyšuje poptávka po produktech, mají výrobci možnost zvyšovat i cenu. Na druhé straně vysoké ceny znamenají vysokou míru zisku, která do odvětví láká nové výrobce a zvyšující se počet výrobců vede ke zvyšování konkurence a tím i k omezení dosud existující cenové nezávislosti výrobce.

Posledním bodem, který je zařazen mezi vnější faktory ovlivňující tvorbu ceny jsou centrální orgány, které určují ceny nebo striktní pravidla jejich tvorby. Dalším omezením probíhá prostřednictvím protimonopolních zákonů, které kladou překážky cenovým dohodám mezi podniky, které si konkurují [34].

V procesu stanovování ceny jsou důležité cíle cenové politiky vycházející z celkových strategických podnikových a marketingových cílů. Podle obecné strategie podniku se připravují jednotlivé strategie pro řízení podniku. Tyto strategie zjišťují kroky ke splnění obecných podnikových cílů. Připravují se plány pro jejich zpracování s přesnými časovými rozpisy akcí a jednotlivých zodpovědností, součástí jsou i informace o rozpočtu potřebných prostředků a kontrolních bodech jednotlivých etap [43].

Existují různé metody pro určení ceny produktu. Důležité však je, aby odpovídala očekávání zákazníků, kteří jsou pak ochotni si daný produkt za daných podmínek koupit. Stanovit cenu je možné třemi způsoby na základě nákladů, poptávky a konkurenčních cen.

Nejpoužívanějším způsobem stanovení ceny je na základě nákladů, což spočívá v kalkulaci nákladů, kdy se náklady vyčísľují, a přidá se zisk pro daný produkt. Považuje se za poměrně jednoduchý postup tvorby cen, přesto však skrývá některá dilemata. Jedním z nich je, jaké náklady a v jaké výši by se měli na ceně odrazit. Nákladová tvorba cen může být pojata pomocí kalkulace úplných nákladů nebo neúplných nákladů. Při metodě úplných nákladů se do ceny produktu zahrnují veškeré náklady spojené s jeho výrobou. Náklady jsou rozděleny na přímé a nepřímé a vyjádřeny na kalkulační jednici. Metoda kalkulace pomocí neúplných nákladů vznikla z kritiky předešlé metody a vychází z rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Místo požadavku úhrady plné výše nákladů z každé přijaté zakázky umožňuje tento postup přistoupit při cenových jednáních se zákazníky na cenu, která momentálně převyšuje proměnné náklady. Tento postup stanovení výše ceny umožňuje pokrýt celou výši proměnných nákladů a část příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, což pomáhá snížit zatížení ostatních produktů fixními náklady [34].

Další možností tvorby cen je stanovení na základě poptávky, kdy se odhaduje objem prodeje v závislosti na různé výši ceny. Základní princip spočívá v určení vysoké ceny při vysoké poptávce a nízké ceny při nízké poptávce i při shodných nákladech na jednotku produkce v obou případech. Cena v tomto případě odpovídá hodnotě, kterou produktu přisuzuje zákazník. Při analýze vztahů mezi cenou a poptávkou se musí rozlišovat mezi pružnou a nepružnou poptávkou. Pružná poptávka reaguje citlivě na změny cen produktu, při snižování ceny roste a naopak. Nepružná poptávka nereaguje na změny cen tak výrazně. Pro odhad vývoje je důležitá dobrá znalost cenové elasticity poptávky.

Třetí metodou stanovení cen je podle konkurence, kdy se předpokládá, že konkurenční podniky mají produkty srovnatelné kvality a tím pádem dosahují i srovnatelných cen, které se považují

zvláště při vstupu na nový trh horním limitem dosažitelných cen. Metoda se využívá především v odvětvích oligopolního charakteru a pro nediferenciované produkty jako jsou ocel, dřevo, papír, hnojiva, bavlna, obilniny a ropa [34].

U nových produktů se ceny obecně tvoří dle ceny srovnatelných produktů na trhu a reakcí zákazníků na tyto ceny. Rozhodování o výši ceny předchází samotnému zavedení produktu na trh, cena by se měla přizpůsobovat změnám vnitřních i vnějších faktorů během celého cyklu tržní životnosti produktu. Při zavádění nových produktů se využívá vysoce výnosných cen nebo průnikové ceny. Typ vysoce výnosný cen znamená, že jsou ceny stanoveny poměrně vysoko, někdy jsou i několikanásobně vyšší než celkové výrobní náklady. Využívá se při zavedení úplné novinky, která je po určitou dobu schopná odolávat napodobeninám. Obvykle dochází ke snížení ceny, až když vstoupí konkurence na trh s podobným produktem. U typu průnikových cen jde naopak o nízké ceny, které umožňují podniku rychle proniknout na trh, dosáhnout na trhu žádoucího podílu a zajistit rentabilitu prostřednictvím velkého obratu. Nízké ceny také většinou zeslabují atraktivitu trhu pro případné konkurenty. Tento přístup lze uplatnit pouze v případě silné finanční pozice podniku [34].

### **Místo**

Distribuce nebo místo prodeje zahrnuje všechny činnosti, které přibližují nabídku k zákazníkovi či spotřebiteli. Jde o distribuční proces zahrnující složitou cestu od výrobce k jeho konečnému spotřebiteli. S nákupem souvisí i to, jak se zákazník k výrobku dostane, s jakou námahou či pohodlím. Proto je snaha o vytvoření pohodlí pro nákup [10].

Distribuce je více rozebrána v kapitole Distribuce.

### **Propagace či podpora**

Propagace v sobě zahrnuje všechny komunikační nástroje, kterými se dá předat nějaké sdělení. Zde je velice důležitá komunikace. Zákazník musí znát místo, kde se dá výrobek koupit, náklady, které se s nákladem spojují, a hodnotu, kterou mu přináší. Také firma potřebuje zpětnou vazbu od zákazníka, aby věděla, jakým způsobem se zákazníkem komunikovat. Základními formami propagace je reklama, PR, podpora prodeje, přímý marketing.

Mezi důležité kroky při vývoji efektivní komunikace patří:

- určení cílového publika,

- stanovení komunikačních cílů,
- příprava sdělení – připravuje se obsah sdělení, struktura sdělení a formát sdělení, kde se projevuje originalita, osobitost, tvary, barvy, velikost apod.,
- výběr médií – existují osobní komunikační kanály, kam patří osobní pohovor, telefonát, dopis, email, web a další specifické formy, a neosobní komunikační kanály, což jsou tiskové informace, odborné přednášky, veletrhy, konference, symposia, semináře, reprezentativní akce, sponzoring, dny otevřených dveří apod.,
- získání zpětné vazby – zpětná vazba se získává dotazováním členů cílového publika [1].

Součástí jsou osobní a neosobní formy komunikace se zákazníkem. Osobní formu prezentuje osobní prodej a neosobní formy zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Kombinací osobní a neosobní formy jsou veletrhy a výstavy.

### Osobní prodej

Osobní prodej zahrnuje prezentaci výrobku nebo služby při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Je to tedy přímá forma oboustranné komunikace, která má nejen za cíl prodat produkt, ale také vytvářet pozitivní vztahy a posilovat image firmy i produktu. Nepopiratelnou výhodou této formy prodeje je možnost okamžité zpětné vazby. Nevýhodou jsou vysoké náklady na jeden kontakt a nesnadné získávání či vychovávání kvalifikovaných obchodníků.

Neosobní formy komunikace:

### Reklama

Reklamu můžeme definovat jako placenou, neosobní komunikaci prostřednictvím různých médií. Zadávají ji či realizují podnikatelské subjekty, neziskové organizace či osoby, které jsou identifikovatelné v reklamním sdělení, jejichž cílem je přesvědčit zvláštní skupinu příjemců neboli cílovou skupinu. Reklama je chápána jako podnět pro koupi určitého produktu či propagace určité filozofie organizace [10].

Reklamními nosiči jsou prostředky, které můžeme rozdělit na interiérové, což jsou tiskoviny, prodejní literatura, výroční zprávy, inzeráty v novinách, spoty v televizi, časopisech či rozhlasu a na exteriérová, kam patří billboardy, plakáty, vývěsky, tramvaje či autobusy obsahující

reklamy, vývěsní štíty, loga na budovách, názvy či označení domů, institucí, značky a drobné propagační materiály.

Ve zdravotnictví jsou omezené a regulované možnosti.

Cílem reklamy je zvýšení nebo udržení obrátu, zisku a tržního podílu, zavedení nového či inovativního produktu nebo služby. Snaží se o větší známost značky či produktu a také chce zlepšit a upevnit pověst firmy [1].

Reklama je vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením. Nevýhodou je, že je reklama značně neosobní, nelze v ní předvést výrobek, ani přímo ovlivnit nákup.

### Podpora prodeje

Podpora prodeje je soubor aktivit, který je zaměřený na krátkodobý stimul zákazníka a tím i krátkodobé zvýšení prodeje určitého produktu, díky poskytnutí výhod zákazníkům. Patří sem cenová zvýhodnění, kupony opravňující ke slevě, ceny v soutěžích, ochutnávky, vzorky zdarma, účasti na veletrzích a výstavách, předvádění výrobků, reklamní a dárkové předměty, prémie a další nepravidelné prodejní činnosti.

Je to krátkodobý podnět a ve většině případů se kombinuje s určitými formami reklamy. Například prodejci často používají reklamu ke sdělení o konání výstavy či předváděcí akci výrobku.

Podpora prodeje může být nákladná. Jejím plusem je, že upoutá pozornost a dosáhne okamžitého účinku. Nevýhodou je snadné napodobení konkurencí a také to, že působí krátkodobě.

### Přímý marketing

Původně byl přímý marketing chápán jako zasílání zboží od výrobce přímo ke spotřebiteli. V současné době došlo k rozvoji dalších forem komunikace se zákazníkem, a tudíž lze za přímý marketing považovat všechny tržní aktivity, které slouží k přímému, adresnému či neadresnému kontaktu s cílovou skupinou.

Základní předností je efektivnější zacílení na požadovaný segment trhu pomocí databázového marketingu.



Přímý marketing má defektivnější zacílení na spotřebitele a možnost utajení před konkurencí. Nevýhodou je, že je závislý na kvalitních databázích a na jejich pravidelné aktualizaci.

### Public relations (PR)

PR je komunikace a vytváření vztahů uvnitř firmy i navenek, protože veřejnost zahrnuje zákazníky, dodavatele, akcionáře, vlastní zaměstnance současné i bývalé, média, vládní a správní orgány, obecnou veřejnost a celou společnost, ve které firma operuje. PR můžeme volně přeložit jako vztahy s veřejností.

Do této formy komunikace jsou řazeny techniky a nástroje, pomocí nichž podnik buduje a udržuje vztahy s okolím a veřejností, analyzuje jejich postoje a snaží se je ovlivnit. PR je dlouhodobá a cílevědomá činnost, která mimo jiné zajišťuje poskytování informací veřejnosti a zároveň získává zpětnou vazbu a další informace od veřejnosti. Důležitá je zde oboustranná komunikace.

Od reklamy se značně liší tím, že se nesnaží jen o krátkodobý prodej určitého produktu nebo služby, ale soustředí se na dlouhodobé cíle, mezi které řadíme image, vztahy a komunikace s cílovými skupinami.

Charakteristické rysy PR shrnul do vlastní definice i Zdeněk Chmel: „PR jsou samostatnou řídicí funkcí vedení firmy nebo instituce, jejímž posláním je systematické vytváření a udržování vztahů důvěry a vzájemného porozumění s veřejností. Spoluvytvářejí image firmy za pomoci úplných a pravdivých informací o ní a její činnosti. Získávají vnější (mimo firmu) i vnitřní (uvnitř firmy) veřejnost pro podporu činnosti firmy jak v současnosti, tak i pro budoucnost a tím vytvářejí příznivé klima pro její aktivity.“

Asi nejdůležitější částí PR je publicita. Tu lze definovat jako neosobní stimulaci po produktu tím, že se ve sdělovacích prostředcích umístí významná zpráva nebo se jim dostane příznivé prezentace v rozhlase, televizi a podobně. Vždy je jisté, že toto sdělení nefinancovala společnost, o které se mluví.

Náklady na publicitu a PR celkově jsou v mnoha firmách mnohem nižší ve srovnání s ostatními prvky komunikačního mixu. Vzhledem k tomu, že uvádění dobrých i špatných referencí ve sdělovacích prostředcích je neplacené a firma ho nemá pod kontrolou a nemohou je přímo ovlivňovat, považuje se tato forma za mnohem spolehlivější a důvěryhodnější než ty ostatní placené [10].

Plusem je vysoký stupeň důvěryhodnosti a individualizace působení. Problémem je, že publicitu nelze řídit tak snadno jako ostatní formy komunikace.

PR se využívá v případech, kdy chce firma sdělit informace potenciálním zákazníkům ve snaze podpořit prodej, udržet nebo zlepšit reputaci. Získáváním zpětné vazby od zákazníků mohou následně upravovat svoje metody a techniky prodeje a komunikace. Dále mohou touto metodou řešit nepříznivé vlivy, jako jsou například očeřující články, nepravdivé prohlášení či zkreslené statistiky. U zaměstnanců je snaha o zlepšení informovanosti a zvýšení jejich motivace.

Jako nástroje PR se v praxi využívají tiskové zprávy, články a tiskové konference, pomocí kterých firma komunikuje s médii a snaží se tak tvořit její pozitivní obraz [43].

Mezi nástroje PR patří:

**Media relations** tvoří jednu z nejdůležitějších součástí PR aktivit. Zaúkol má vytvářet a posilovat pozitivní vztahy s médii, které pak následně šetří čas a peníze při prosazování vlastních informací. Jde o využívání síly medií ve vlastní prospěch [44]. Cílem je, aby média sama od sebe informovala o firemních službách a produktech, a to v pozitivním smyslu. Tento nástroj je nejčastějším v ČR.

**Employee relations** jsou vztahy se zaměstnanci, které se také velice často objevují u nás. Zaměstnanci musí vědět co a proč se ve firmě děje klíčového, aby se ztotožnili s firemními hodnotami a strategií. K tomu potřebují vědět, čeho firma chce docílit, kam směřuje a jaké jsou její hodnoty. Ke komunikaci se zaměstnanci je často využíván internet, firemní časopis a noviny a různá formální i neformální setkání se zaměstnanci. Jde o posílení osobní vazby zaměstnanců k firmě.

**Sponsoring** je často využívaný nástroj PR. Smyslem je spojovat značku se sportovci, koncerty, závody, kulturními akcemi, což působí většinou pozitivně a fanoušci si díky tomu mohou skutečně vytvořit pozitivní vztah k firmě, který může podpořit prodej.

**Corporate Social Responsibility (CSR)** neboli společenská odpovědnost se u nás rozvíjí zatím pomalu, ale v USA je to nástroj, bez kterého nemohou firmy vůbec vstoupit na tamní burzy cenných papírů. V ČR je jeho úkolem podporovat neziskové organizace a projekty, ve světě jde o to, chovat se odpovědně ke svému okolí a stakeholderům. Spadají sem i ekologické programy

firem, programy na podporu zaměstnávání zdravotně a tělesně postižených, programy na podporu studentů ze sociálně znevýhodněných rodin atd.

**Investor relations** jsou vztahy s investory, které jsou v ČR prakticky opomíjeny. Často se omezuje na tvorbu výročních zpráv, to je dáno především tím, že málo firem u nás vystupuje na burze. Investoři by měli být detailně seznámeni se strategií firmy, jejími hodnotami o cíly vícekrát než jednou ročně. Jde o vybudování pozitivního dojmu o firmě v investorech.

**Customer relations** zahrnuje neformální akce a dárky pro zákazníky. Často se prolíná ve společných aktivitách (neformální akce, drahé obědy a dárky) s media relations a používají i podobné nástroje. Zákazníkům se posílají firemní časopisy, kterým dominuje propagace vlastních služeb a image značky.

**Public Affairs** má sloužit v legálním ovlivňování veřejného dění ve prospěch společnosti. V praxi se firmy snaží státu něco prodat nebo si zařizují zákony, které by jejich produkty zvýhodnily. V zahraničí do public affairs spadají cíle jako je třeba podpora vzdělávání v oblasti, ve které bude firma přijímat nové zaměstnance, podpora pro budování průmyslových parků, pro zlepšování občanské vybavenosti atd. Firmy se tak snaží ovlivňovat zákonodárce, vládu i místní samosprávy ve prospěch celého regionu nebo odvětví [45].

Firma zachovává stále stejnou **firemní identitu**, kde se využívá jednotných barev, grafických prvků a typologie v prezentačních materiálech jako jsou letáky, katalogy a webové stránky.

**Krizová komunikace** patří mezi klíčové disciplíny PR, úspěšné zvládnutí má zásadní význam pro ochranu a zachování dobrého jména firmy. Podstata spočívá v prevenci vypuknutí krize. Zaměřuje se na pozitivní práci s pověstí firmy, stejně jako s náladami a postoji jejich klíčových zájmových skupin. Krize se nemůže považovat za překonanou, dokud o tom nebudou přesvědčeny všechny klíčové zájmové skupiny [46].

V řadě firem lze nalézt všechny kategorie PR, ale liší se jejich důraz i forma.

### **2.1.2.5 Distribuce**

Do distribuce se řadí veškerá činnost spojená s pohybem zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli v místě určení. Patří mezi složky marketingového mixu a představuje souhrn činností všech subjektů podílejících se na zpřístupnění hotových produktů konečným uživatelům prostřednictvím distribučních cest [47].

Distribuční cesta znamená soubor cíleně uspořádaných, vzájemně závislých činností, které se podílejí na procesu zpřístupňování výrobku a služeb k zákazníkům. Rozhodování o distribučních cestách patří mezi nejkomplicovanější oblast řízení marketingu, protože značně ovlivňuje zejména cenovou tvorbu.

Distribuční cesty mohou být rozděleny na přímé, kdy dochází k přímému kontaktu výrobce a spotřebitele a nepřímé, které využívají distribučních mezičlánků. Mezi nejdůležitější mezičlánky patří velkoobchodní a maloobchodní organizace.

Velkoobchod sčítá činnosti, které souvisejí s nákupem zboží a služeb a jeho prodejem dalším subjektům, které mají na starost jeho dalším prodej. Za úkol má nákup zboží ve velkém množství převážně od výrobců a prodej v malém množství většinou maloobchodním prodejcům. Mezi hlavní typy velkoobchodních organizací jsou univerzální velkoobchody, speciální velkoobchody, organizace typu „Cash and Carry“ a zásilkové organizace.

Maloobchod zahrnuje činnosti spojené s prodejem zboží a služeb konečným spotřebitelům. Mezi hlavní typy patří specializované obchody, obchodní domy, supermarkety, velkoprodejny, hypermarkety, obchody s levným zbožím, katalogové předvádějící prodejny, místní prodejny a obchodní centra. Pokud se jedná o služby, patří sem hotely, banky, aerolinky, vysoké školy, nemocnice, kina, tenisové kluby, restaurace, opravy, kadeřnictví, apod.

Mezi výhody, které přinášejí přímé distribuční cesty, patří přímý kontakt se spotřebitelem, účinné zpětné vazby mezi výrobcem a spotřebitelem a nižší náklady díky vyloučení mezičlánku. Nevýhodou je nutnost navázat velký počet kontaktů s partnery, obtíže při prezentaci výrobku a neekonomičnost přímých dodávek v případě zboží hromadného nebo širokého použití nebo pro zákazníky, kteří jsou od sebe daleko rozptýleni.

Výhody nepřímých distribučních cest jsou pro výrobce, kteří přenechávají část úkolů distribučním mezičlánkům. Ti pak využívají zkušeností, specializace a kontaktů ve styku se zákazníkem. Nepřímé distribuční cesty přinášejí i své nevýhody v podobě ztráty kontroly výrobce nad zbožím, problémy při získávání informací o konečném spotřebiteli, nezbytnou periodickou motivaci distribučních mezičlánků, závislost výrobce na marketingové strategii mezičlánků, riziko neplnění plateb a zvýšení nákladů na distribuční cesty.

Distribuční mezičlánky jsou prostředníci, zprostředkovatelé, obchodní zástupci a podpůrné mezičlánky. Prostředníci jsou nezávislé subjekty, které zboží nakupují a dále prodávají. Zprostředkovatelé a obchodní zástupci vykonávají činnosti pro výrobce i kupujícího, jejich

úkolem je vyhledávat kontakty a pomáhat procesu směny. Odměnou je pro ně provize z prodejní ceny. Zprostředkovatel (broker) zprostředkovává kontakt mezi kupujícím a prodávajícím a pomáhá při vzájemných jednáních. Obchodní zástupci (agenti) pracují jako reprezentanti kupujících nebo prodávajících na základě dlouhodobého vztahu, jednájí cizím jménem na cizí účet a riziko. Posledním typem distribučních mezičlánků jsou podpůrné mezičlánky, které poskytují podpůrné služby (doprava, banky) a usnadňují směnu zboží. [48]

Rozhodování o distribuční strategii je nutné rozdělit na tři části: volba distribučního kanálu, intenzita distribučního kanálu a stupeň integrace distribučního kanálu.

Volbu distribučního kanálu ovlivňují tržní, výrobní, produktové a konkurenční faktory. Do tržních faktorů patří chování a potřeby kupujících, ochota kanálu k vzniku prostředníků a umístění zákazníků. Mezi výrobní faktory patří finanční zdroje v dostatečném množství, produktový mix a požadovaný stupeň kontroly kanálu. Produktové faktory zahrnují požadavky na přímou distribuci a trvanlivost a konkurenční faktory zohledňují přístup k inovacím, obchodní nebo výrobní distribuční síť a přímý marketing.

Druhou částí je intenzita distribučního kanálu, kterou je možné rozdělit na intenzivní, exkluzivní a selektivní strategii. Intenzivní strategie znamená prodej pomocí co největšího počtu vhodných prodejních míst v určité oblasti. Tato strategie je vhodná pro standardní rychloobrátkové zboží. Exkluzivní strategie se uplatňuje při prodeji velmi omezeného počtu prodejních míst, využívá se zejména při prodeji drahého, luxusního zboží a některých osobních služeb. Umožňuje dosahování vyšších cen výrobku a podporuje jeho image. Selektivní strategie znamená prodej prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst. V tomto typu výrobce spolupracuje s větším množstvím prodejců, ale výrobce si vybírá dobře zavedené firmy a do určité míry si zachovává možnost ovlivňovat způsob prodeje, výši ceny či formy marketingové komunikace. Tuto strategii mohou využívat výrobky se silnou image nebo u zboží, které je nakupováno občas (nábytek, obuv, spotřební elektronika).

Poslední částí distribuční strategie je stupeň integrace kanálu, který může být jako tradiční marketingový kanál, kde se využívá tvrdého vyjednávání a občasných konfliktů, frančizing, což znamená, že výrobce a prostředník souhlasí s podmínkami a povinnostmi každého člena nebo vlastnictví kanálu.

Distribuční systémy můžeme rozdělit na vertikální, horizontální a vícecestné. Při využití vertikálního distribučního systému dochází k prolínání výrobních a obchodních činností,

zahrnuje jednotlivé subjekty, které se chovají jako jednotný systém, přičemž jeden subjekt může vlastnit subjekty ostatní a spolupracovat s nimi formou franšízy nebo má dominantní postavení. Další formou je horizontální distribuční systém, který využívá spojení dvou zdrojů nebo programů dvou i více firem v zájmu využití nové příležitosti na trhu. Poslední formou je vícecestný marketingová distribuční systém, který využívá dvou a více distribučních cest k dosažení jednoho nebo více segmentů zákazníků [47].

Podle Kotlera (2001) existují 4 distribuční cesty na spotřebních trzích:

- výrobce – zákazník,
- výrobce – maloobchod – zákazník,
- výrobce – velkoobchod – maloobchod – zákazník,
- výrobce – agent – velkoobchod – maloobchod - zákazník [42].

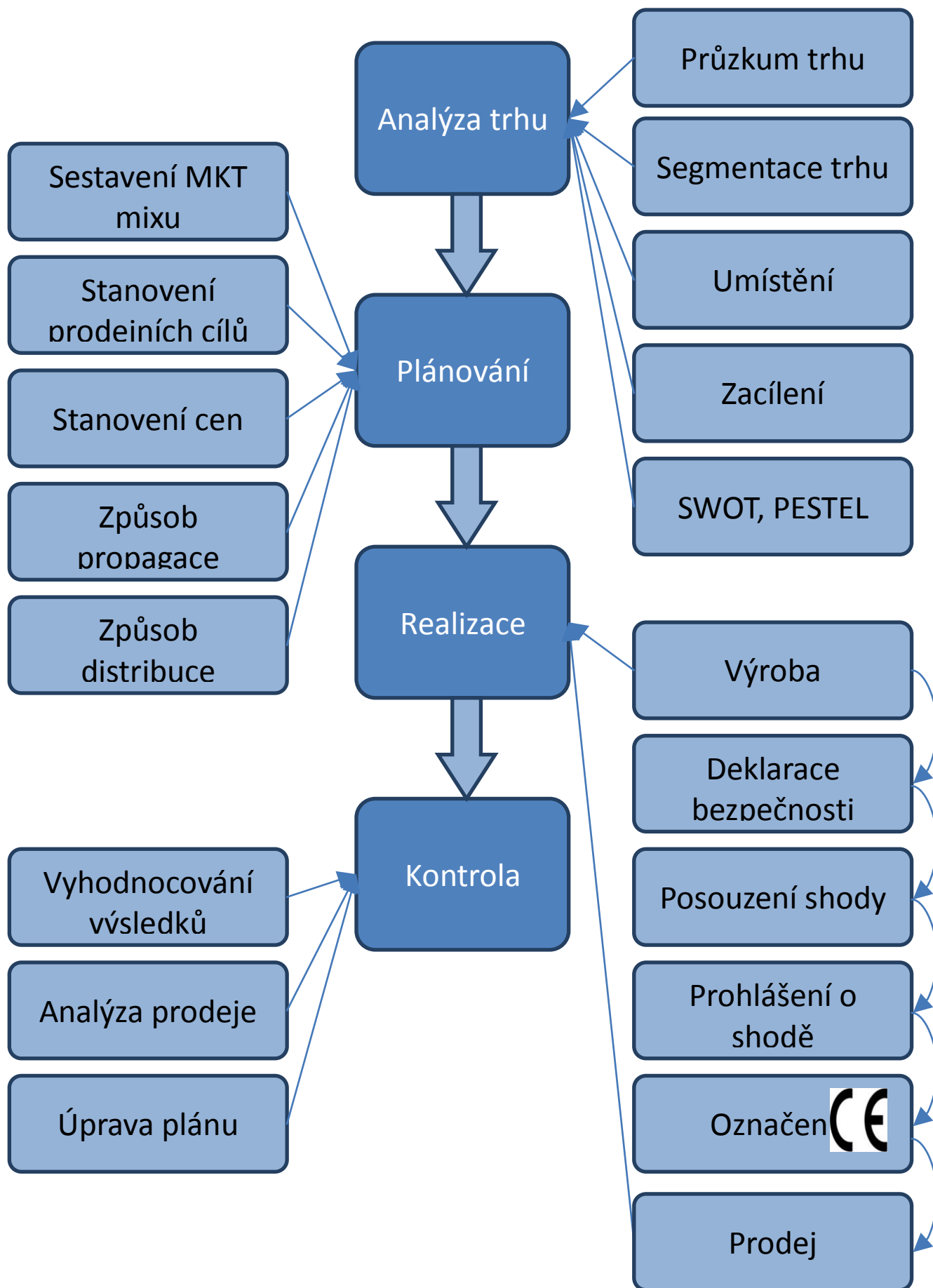
### **2.1.3 Realizace**

Po zhotovení strategických a taktických plánů je na čase rozhodnout, na základě veškerých informací získaných během plánování, zda marketingový plán provést či ne. V případě, že je plán atraktivní a slibuje konkurenceschopnost výrobku na trhu, tak bude realizován.

Realizace začíná získáním potřebných zdrojů, následuje výrobní proces, stanovení cen, propagace a distribuce. Jednoduše řečeno, plány se stávají skutečností. V tuto chvíli může přijít mnoho problémů, například když není možné vyrobit produkt s plánovanými náklady [11].

### **2.1.4 Kontrola**

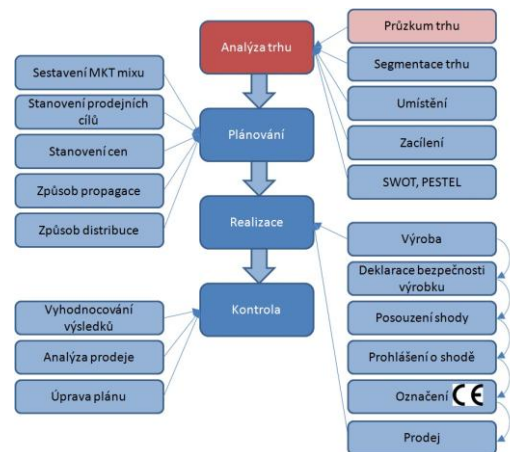
Každý správný marketingový plán musí obsahovat kontrolní fázi, zda splňuje své cíle. Dochází k vyhodnocování výsledků, analyzuje se prodej a upravuje strategický plán.



Obrázek 7: Schéma marketingové strategie (zdroj: vlastní)

## 3 Výsledky

V této kapitole jsou zpracovány výsledky z jednotlivých částí, jako je analýza trhu, plánování marketingové strategie a samotná realizace.



### 3.1 Analýza trhu

V první řadě je zanalyzován trh, kde se zjišťuje, jaká je konkurence a co vyrábí za produkty a následné srovnání s produktem společnosti MZ Liberec. Dalším krokem je rozdělení trh na jednotlivé segmenty, provedena analýza umístění produktu a následně na koho má být zacílen. V závěru analýzy trhu je provedena SWOT a PEST analýza s konkrétním závěrem doporučené strategie.

#### 3.1.1 Průzkum trhu

V této kapitole je sepsána konkurence, která je mezi zdrojovými mosty ve světě. Podle katalogových listů jednotlivých produktů jsou vypsány jednotlivé parametry a následně sestavena tabulka, podle které může být zhodnoceno, kde je nejsilnějším konkurentem pro produkt společnosti MZ Liberec, v čem se konkurence liší a naopak, co mají produkty společného.



### 3.1.1.1 ÜZÜMCÜ

Uzumcu je turecká firma dodávající zdravotnické potřeby od roku 1969 a od roku 1975 vyrábí rozvody medicinálních plynů.

#### YOĞUNBAKIM HASTA YATAK BAŞI - 5070.40

- JIP,
- materiál: hliník,
- kolejnice k posouvání do určité oblasti, otáčení kolem své osy,
- lakovaná ocel, 3 zásuvky, 3 police, nosnost 50 kg,
- volitelné příslušenství,
- výstupy medicinálních plynů (BS, DIN, NF), datový výstup (RJ45), tlakoměr medicinálních plynů [49].



Obrázek 8: ÜZÜMCÜ

### 3.1.1.2 TLV Healthcare

TLV je francouzská firma, která navrhuje, vyrábí a prodává po celém světě osvětlení a nemocniční zařízení.

#### HI-CARE

- Snadný přístup pro chirurgické, anesteziologické týmy k elektrickému napájení a medicínálním plynům,
- možnost integrace zásuvek všech tvarů,
- normy výstupu plynů (DIN, BS, AFNOR),
- kolejnice,
- různé úhly otáčení, rotační systém pomocí joysticku,
- speciální design pro každou budovu,
- postavení až do výšky 1500 mm,
- délka až 4500 mm,
- z katalogového listu [50].



Obrázek 9: HI-CARE (TLV Healthcare)

## FLUIDYS-UP

- Materiál: 160/120 mm hliníkový profil,
- speciální design pro každou budovu [51].



Obrázek 10: FLUIDYS-UP (TLV Healthcare)

### **3.1.1.3 Medical Technologies LBI**

Společnost vznikla roku 1992 ze spojení americké a litevské firmy. Dlouhodobě se zabývá navrhováním, vyvíjením, výrobou a dodávkou moderních zdravotnických prostředků do zdravotnických zařízení na celosvětovém trhu.

#### **PENDANT BRIDGES M-GM**

- Montáž na strop,
- medicínální plyny, vzduch, vakuum (až 12 vývodů),
- napájení elektrických zařízení (až 24 elektrických zásuvek),
- zábradlí pro závěsné zařízení,
- systém monitorování tlaku plynu se světelnou a zvukovou poplašnou signalizací,
- závěsná skříňka s možností rotace, výškově nastavitelná, oddělená police na nástroje,
- police pro monitor,
- držák na infuzní pumpy,
- noční osvětlení,
- noční obrazovky,
- různé délky,
- několik možných barev čelních panelů a bočních krytů [52].



Obrázek 11: PENDANT BRIDGES M-GM (Medical Technologies LBI)

### 3.1.1.4 HFMED

Firma sídlí v Šanghaji a specializuje se na výrobu zdravotnických přístrojů.

#### Icu pendent (HFP-C+C ICU Apart Dry-Wet)

- Speciálně konstruován pro JIP,
- modulární konstrukce,
- rozmanitá konfigurace,
- kombinace příslušenství podle požadavků klientů,
- standardně obsahuje dva vývody plynu, jeden vzduch, jeden VAC, šest elektrických zásuvek a dvě světla [53].



Obrázek 12: icu pendent (HFP-C+C ICU Apart Dry-Wet) - (HFMED)

### 3.1.1.5 Eternal Medical

Firma sídlí v Pekingu a je jednou z nejznámějších dodavatelů lékařského vybavení v Číně.

#### ICU ceiling-mounted rail system combined

- JIP,
- modulární systém,
- kvalitní materiál, racionální konstrukce, velká nosnost, flexibilní pohyb,
- rotace  $\geq 340^\circ$ ,
- délka 1600 mm, 3000 mm,
- plyny: O<sub>2</sub>, vzduch, Vac [54].



Obrázek 13: ICU ceiling-mounted rail system combined (Eternal Medical)

### 3.1.1.6 TRILUX

TRILUX je německá firma, která se zabývá uspokojováním potřeb v oblasti technologií na klinikách a v nemocnicích.

#### IS 500

- Umožňuje všestranný přístup k pacientovi,
- vozíky s možností posouvání a otáčení, vybaveny velkým množstvím úložného prostoru pro uložení potřebných zařízení,
- nepřímé LED osvětlení pro homogenní osvětlení pracovního prostoru,
- hliníková konstrukce,
- možnost různého barevného provedení,
- snadné čištění a desinfekce,
- možnost volby příslušenství [55].



Obrázek 14: IS 500 (Trolux)



### **3.1.1.7 BeaconMedaes**

Firma je specialistou v oblasti projektování, dodávky a montáže rozvodů medicinálních plynů. Hlavní firemní střediska mají v USA a v Anglii a působí ve více než 40 zemích celého světa.

#### **Beam System - Intensive care**

- Panel bez mezer, snadné čištění,
- pohodlný přístup k důležitým zařízením,
- přizpůsobení pro individuální péči o pacienta,
- modulární flexibilní systém,
- jednostranný či oboustranný panel,
- výstupy plynů a elektrických zásuvek jsou vyrobeny se sklonem v úhlu 15° pro snadné připojení,
- rotační pohyb nosičů na zařízení ve 340° a pro infuzi 360°, lze je upevnit na pevno nebo s možností horizontálního pohybu,
- nosnost nosiče 50 kg,
- nosnost kolejnic až 100 kg,
- řada příslušenství,
- čtyři standardní délky: 2,2 m, 2,8 m, 3,1 m a 3,5 m,
- až 24 plynových výstupů,
- až 40 elektrických zásuvek,
- kolejnice může mít délku od 0,5 m do plné délky panelu [56].



Obrázek 15: Beam system – intenzive care (BeaconMedaes)

### 3.1.1.8 Flídr medicí

Český výrobce a dodavatel zdravotnické techniky založený roku 2004. Vyrábí a dodává zdravotnické prostředky pro místnosti lůžkových pokojů, operačních sálů, JIP, ARO, a všude tam, kde jsou obdobné nároky na přenos plyných a elektrickým médií do prostor lůžek. Zajišťují také dodávky, montáže a projekce kompletních rozvodů medicínálních a technických plynů, plynové a elektrické revize, servis a kontroly zdravotnických prostředků a vyhrazených plynových zařízení dle platné legislativy [57].

Firmy vyrábí stropní most ve dvou variantách: pevný a zdvižný. Zdvižný zvyšuje komfort obsluhy díky nastavitelné optimální výšce při obsluze.

- Délka mostu (šířka) 700 mm – 2000 mm,
- hloubka 245 mm – 310 mm,
- počet vývodů plynů max. 8,
- odtah vydechovaných plynů AGSS max. 1,
- počet zásuvek 230V max. 24,
- užitečné zatížení 100 – 140 kg,
- slaboproud 2,
- nepřímé osvětlení 24 W LED,
- přímé osvětlení 10 W LED,
- noční osvětlení 2W LED.



Obrázek 16: Stropní most - pevný/SM-P 5.4 (Flídr medicí)



Obrázek 17: Stropní most - zdvižný/ SM-Z 5.2, SM-Z 5.4 (Flídr medicí)

### 3.1.1.9 Draeger Medical

Německá společnost Dräger je přední světovou společností v oboru zdravotnických a bezpečnostních technologií. Před několika lety odkoupila firmu Daniševský a její pobočku uzavřela, zdrojové mosty od Daniševského jsou stále v nemocnicích, firma provádí pouze revize, BTK a servis na své výrobky, ale nové se již nevyrábí.

Společnost Dräger vyrábí vlastní lůžkové rampy pro téměř každé prostředí péče o pacienta.

- Modulární řešení zásobování medií,
- robustní, modulární konstrukce z lisovaných hliníkových profilů,
- zaoblené rohy a konce spolu s „bezešvou“ montáží,
- záruka bezpečnosti, hygieny a snadného čištění,
- délka rampy a počet potrubních vedení pro přípojky médií lze stanovit libovolně,
- možnost volby z 16 standardních barev RAL nebo barvy podle vlastního přání,
- flexibilita a kompatibilita systému,
- úspornost,
- řada příslušenství,
- 3 typy provedení: Linea I pro intenzivní péči, Linea IM pro intermediální péči, Linea N pro běžné nemocniční oddělení [58].



Obrázek 18: Draeger Medical

V následujících tabulkách jsou zapsány zdrojové mosty od různých firem a přehledně rozepsány jednotlivé parametry. Nevýhodou je, že není možné v katalogových listech jednotlivých produktů vyhledat všechny parametry, proto u některých v tabulce chybí. Proto jsou brány v úvahu hlavně parametry design a ergonomie a konstrukce, které zároveň vyšly jako nejdůležitější pomocí metody párového srovnávání. Dalším nejčastějším parametrem je nosnost kolejnic, která ale u tří modelů chybí.

Tabulka 1: Fullerova metoda výběru vhodných faktorů

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	2	2	2	2	2	2	2	2			
	3	4	5	6	7	8	9	10			
		3	3	3	3	3	3	3			
		4	5	6	7	8	9	10			
			4	4	4	4	4	4			
			5	6	7	8	9	10			
				5	5	5	5	5			
				6	7	8	9	10			
					6	6	6	6			
					7	8	9	10			
						7	7	7			
						8	9	10			
							8	8			
							9	10			
								9			
								10			

1	6
2	0
3	8
4	5
5	5
6	1
7	2
8	4
9	6
10	7

1. design a ergonomie
2. osvětlení
3. konstrukce
4. silné stránky
5. délka
6. výška / hloubka
7. délka nohou
8. váha
9. stropní zatížení na jedné noze
10. nosnost kolejnic

Nejprve je porovnáván design a ergonomie zdrojových mostů různých výrobců opět pomocí metody párového porovnávání. Pokud mají stejné parametry, jsou označeny oba výrobky. Nejvíce společných znaků má výrobek firmy ÜZÜMCÜ, Eternal Medical, HFMED, BeaconMedaes a Dräger. Všechny tyto produkty poskytují modularitu systému zdrojových mostů, variabilitu provedení a možnost výběru barevného provedení dle přání zákazníka stejně jako zdrojový most od společnosti MZ Liberec.

Tabulka 2: Párové porovnávání ergonomie a design

1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10
		3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10
			4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10
				5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10
					6	6	6	6
					7	8	9	10
						7	7	7
						8	9	10
							8	8
							9	10
								9
								10

Výrobce	Počet
1. MZ Liberec	9
2. ÜZÜMCÜ	8
3. TLV Healthcare	2
4. Medical Technologies LBI	6
5. HFMED	7
6. Eternal Medical	8
7. Trilux	1
8. Beacon Medaes	8
9. Flídr medical	4
10. Dräger	8

Všechny z uvedených konkurentů používají hliníkovou konstrukci a mají široké portfolio volitelného příslušenství. Vyčnívá model firmy TLV Healthcare, který obsahuje rotační systém ovládaný pomocí joysticku, který u ostatních modelů není uveden.

Posledním porovnávaným faktorem je nosnost kolejnic, kde nejvyšší nosnost má model firmy HFMED a ÜZÜMCÜ.

Tabulka 3: Výběr největších konkurentů na trhu

Konkurenční firmy	Ergonomie a design	Konstrukce a příslušenství	Nosnost kolejnic	Výsledný počet
<b>ÜZÜMCU</b>	1	0	1	2
TLV Healthcare	0	1	0	1
Medical Technologies LBI	0	0	0	0
<b>HFMED</b>	1	0	1	2
Eternal Medical	1	0	0	1
Trilux	0	0	0	0
Beacon Medaes	1	0	0	1
Flídr medical	0	0	0	0
Dräger	1	0	0	1

Z tohoto přehledu vyplývá, že největší konkurentem pro zdrojový most firmy MZ Liberec z hlediska technických parametrů jsou hlavně zdrojové mosty firmy ÜZÜMCÜ a HFMED, následují je firmy TLV Healthcare, Eternal Medical, Beacon Medaes a Dräger. Nejmenšími konkurenty jsou firmy Medical Technologies LBI, Trilux a Flídr medical, které neměly ani jeden z porovnávaných parametrů lepší než firma MZ Liberec.



**Tabulka 4: Porovnání technických parametrů výrobců zdrojových mostů (1/2)**

Výrobce	Design a ergonomie	Osvětlení	Konstrukce
<b>MZ Liberec</b>	Modularita systému. Variabilita provedení. Barevné provedení dle interiéru.	Přímé a nepřímé LED osvětlení.	Lehká hliníková konstrukce. Elektrická a plynová větve vedena odděleně. Snadná instalace a údržba. Široké portfolio volitelného příslušenství. Různé standardy rychlospojek (ČSN, DIN, Afnor, AGA, BS).
<b>ÜZUMCU</b>	Modularita systému. Variabilita provedení.	-	Hliníková konstrukce. Posuvná kolejnice. Volitelné příslušenství. Rychlospojky BS, DIN, NF.
<b>TLV Healthcare</b>	Speciální design pro každou budovu. Bílá barva.	Přímé, nepřímé, noční (LED). Různé barvy osvětlení.	Kolejnice. Volitelné příslušenství. Posuvný vozík s různými úhly natočení. Rotační systém ovládaný pomocí joysticku. Rychlospojky DIN, BS, Afnor.
<b>Medical Technologies LBI</b>	Snadná montáž. Instalace v libovolné poloze v objektu. Fixace ke stropu.	Nepřímé, patientské, noční.	Kolejnice. Přední panel a boční kryt z hliníku. Možnost výběru odstínu barvy. Možnosti příslušenství.
<b>HFMED</b>	Modulární systém. Rozmanitá konfigurace	Dvě světla.	Příslušenství.
<b>Eternal Medical</b>	Modulární systém. Rotace $\geq 340^\circ$ . Flexibilní pohyb.	-	Kvalitní materiál. Příslušenství. Plyny: O <sub>2</sub> , vzduch, Vac
<b>Trilux</b>	Barevné provedení. Otočné a posuvné vozíky.	Nepřímé LED.	Všestranný přístup k pacientovi. Hliníková konstrukce.

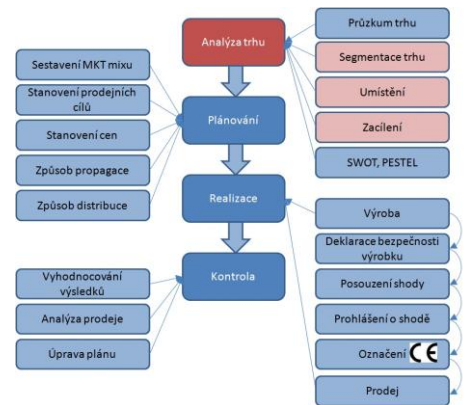
						Snadné čištění a desinfekce. Volba příslušenství.
<b>BeaconMedaes</b>	Pohodlný přístup. Modulární flexibilní systém. Jednostranný nebo oboustranný panel.					Panel bez mezer. Snadné čištění. Rotační pohyb nosičů 340°. Nosnost nosičů 50 kg. Řada příslušenství. Až 24 plynových výstupů a 24 elektrických zásuvek.
<b>Flídr medical</b>	Pevný nebo zdvižný systém.	Přímé LED. 24 W Nepřímé LED. 10 W Noční LED. 2 W				Nastavitelná optimální výška při obsluze. Max. 8 vývodů plynů a max. 24 zásuvek.
<b>Dräger</b>	Flexibilita a modularita systému. Libovolná možnost volby barevného provedení. Zaoblené rohy, „bezešvá“ montáž, hygiena, snadné čištění.	Pacientské osvětlení.				Z robustních lisovaných hliníkových profilů. Libovolná volba počtu potrubních vedení pro přípojky médií. Umístění odběrových míst médií dle potřeby.

**Tabulka 5: Porovnání technických parametrů výrobců zdrojových mostů (2/2)**

Výrobce	Délka	Výška / hloubka	Délka nohou	Váha	Nosnost
MZ Liberec	1950 mm	320 mm /280 mm (bez kolejnič)  320 mm / 315 mm (s kolejničemi)	Max. 1000 mm	150 kg	Max. 20 kg
ŮZUMCU	2800 mm	-	-	-	Dvakrát 50 kg.
TLV Healthcare	Až 4500 mm	800 / 450 mm  1500 / 650 mm	Až 1500 mm	-	20 kg
Medical Technologies LBI	1500 mm až 2800 mm	-	-	-	-
HFMED	2800 mm	-	-	-	100 kg
Eternal Medical	1600 mm 3000 mm	-	-	-	-
Trilux		-	-	-	-
BeaconMedaes	2200 mm 2800 mm 3100 mm 3500 mm	-	-	-	Až 100 kg.
Flídr medical	700 mm 2000 mm	Hloubka 245 mm a 310 mm	nastavitelná	100 kg 140 kg	-
Dräger	Lze stanovit libovolně.	-	-	-	-

### 3.1.2 Segmentace trhu, umístění, zacílení

Dalším důležitým procesem je segmentace trhu, kdy je trh rozdělen na jednotlivé segmenty a následně vybrány ty segmenty, na které je třeba zacílit marketingovou akci.



Jedním ze segmentačních faktorů, díky kterému může

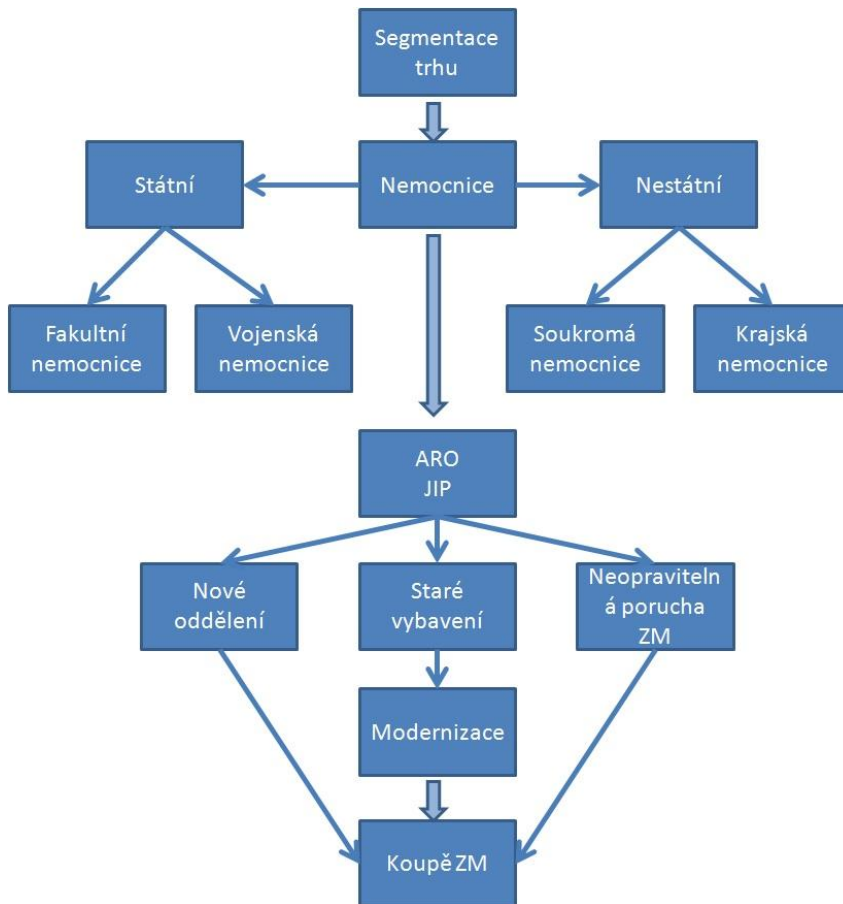
být rozdělen trh, je faktor geografický. Ten rozdělí trh na jednotlivé segmenty podle států, do kterých firma dodává nebo by chtěla dodávat svůj produkt. Mezi nejčastější státy dodávky zdrojového mostu firmy MZ Liberec patří Česká republika, Slovensko, Polsko, Rusko, Ukrajina, Kazachstán a Uzbekistán.

Dalším segmentačním faktorem je druh specializovaného oddělení ve zdravotnickém zařízení, kterým může být jednotka intenzivní péče nebo anesteziologicko-resuscitační oddělení. Jelikož jsou tato oddělení pouze v lůžkových zdravotnických zařízeních, konkrétně v nemocnicích, může být jako další segmentační faktor zřizovatel. Nemocnice se dělí podle zřizovatele na státní, kam řadíme fakultní a vojenské nemocnice a potom nestátní, kde je zřizovatelem kraj, město nebo právnické subjekty.

Nemocnice, které by mohly uvažovat o koupi zdrojových mostů, mohou být ty, které zřizují nové oddělení JIP nebo ARO a potřebují ho vybavit všemi potřebnými přístroji. Dalším možným zákazníkem jsou nemocnice, které se rozhodly pro modernizaci specializovaných lůžek a také nemocnice, které jsou již přístrojově vybaveny, ale na jejichž zdrojovém mostu nastala neopravitelná porucha a potřebují nyní nový. Nakonec sem můžeme zařadit zákazníky, kteří již mají vybavené oddělení, ale chtějí ho dále rozšiřovat.

Zacílení u zdravotnického prostředku je složitější, protože existují tři různé segmenty s odlišnými potřebami. Výrobcem je zdravotnická firma a konečným uživatelem pacient, který využívá služby daného zdravotnického prostředku. Mezi nimi ale stojí další dva segmenty a to zdravotnický personál, který pracuje se zdravotnickým prostředkem, patří sem lékaři, který předepisují použití zdravotnického prostředku a ošetřující personál (zdravotní sestry), které se přímo starají o pacienta s využitím zdravotnického prostředku. Druhým segmentem je nemocnice, které zdravotnický personál zaměstnávají. Proto musí být nalezen kompromis, který uspokojí potřeby všech tří zainteresovaných stran.

Následující obrázek schematicky ukazuje zacílení na konkrétní segment na trhu.

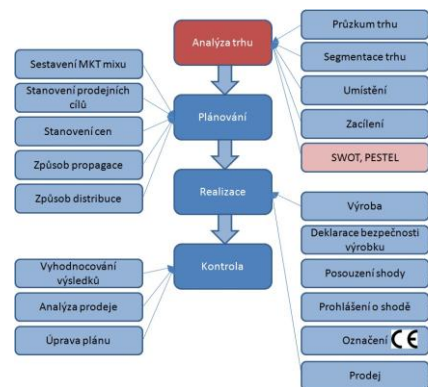


Obrázek 19: Zacílení (zdroj: vlastní)

### 3.1.3 PEST analýza

Pomocí PEST analýzy jsou definovány oblasti, jejichž změna by mohla mít dopad na podnik.

#### 3.1.3.1 Politické faktory



- **Legislativa** – zdravotnické prostředky uváděné na trh musí splňovat požadavky stanovené příslušnými předpisy a musí být ověřeno, zda tyto požadavky splňují a jako důkaz plnění požadavků mají označení CE podle zákona č. 234/2000 Sb. Podle zákona se provede kontrola funkce a materiálu a klinické hodnocení, které potvrzuje účinnost. Pak získá výrobek prohlášení o shodě a už zmíněnou značku CE. Dále je v ČR oznamovací povinnost Ministerstvu zdravotnictví.

Dalším zákonem vymezující zdravotnické prostředky je č. 268/2014 Sb., Zákon o zdravotnických prostředcích.

V EU se na všechny výrobky uváděné na trh vztahuje Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2001/95/ES o všeobecné bezpečnosti výrobků a nařízení Rady 339/93/EHS o kontrolách shody s pravidly bezpečnosti výrobků v případě výrobků dovážených ze třetích zemí. Pro členské země platí směrnice, které jsou do českého právního řádu zařazeny pomocí zákona č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků.

Další zákon zabývající se problematikou výrobků je zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky.

A nakonec zákon č. 64/1986 Sb., o české obchodní inspekci, který se zabývá uváděním výrobků na trh.

- **Právní prostředí** – v různých státech existují různé předpisy a regulace, které musí zdravotnický prostředek před vstupem na jejich trh splňovat.

Firma dodává zdrojové mosty nejvíce do České republiky, Slovenska, Polska, Ruska, Uzbekistánu a Kazachstánu.

Ve Slovensku je ekonomika považována za dobře fungující, jsou plnohodnotným členem Evropské unie, NATO, OECD a Schengenského prostoru. V roce 2009

Slovensko přijalo euro a udržuje si velmi dobrou pozici v růstu HDP mezi zeměmi EU. Jako výhoda se dají považovat nízké náklady spojené s dopravou zboží v porovnání s náklady na dopravu do zemí mimo EU [59].

Polsko je členskou zemí EU od roku 2004, proto opět platí obdobné podmínky pro vstup zdravotnického prostředku na trh jako v celé Evropské unii. V rámci unie se nevybírání clo, při vstupu se však platí daň z přidané hodnoty [60].

Ruský trh svou velikostí a strukturou poptávky nabízí strategickou výhodu. Česká hospodářská politika v posledních letech vyvíjí značné úsilí v podpoře českých podnikatelů na trhu Ruské federace. Ruský trh je náročnější než evropský, existují překážky bránící vstupu na trh (legislativa, celní bariéry, certifikace apod.). Bez GOSTu (soubor norem obhospodařovaných nadnárodní Euroasijskou radou pro normalizaci, metrologii a certifikaci) nebo oficiálního osvědčení, že GOST není vyžadován, není možné do Ruské federace vyvážet a to bez ohledu na to, že produkt prošel západoevropským certifikačním řízením. Standardy GOST jsou nadnárodní a používají se i v Kazachstánu, Uzbekistánu a na Ukrajině. Mezinárodní organizace pro standardizaci uznává GOST jako regionální standardy [61], [62].

### 3.1.3.2 Ekonomické faktory

- **Ekonomický blahobyt** – prodej na zahraničních trzích obnáší závislost na momentálním směně kurzu.

Největšími odbytími pro produkt firmy je, krom České republiky, Slovensko, Polsko, Rusko, Ukrajina, Kazachstán a Uzbekistán.

- **Vzdělání** – vzdělávání zaměstnanců vede ke kvalitnější a profesionálnější práci při vývoji a výrobě produktu. Firma MZ Liberec má v Rudníku školící centrum pro své obchodní partnery a zaměstnance.

### 3.1.3.3 Společenské faktory

- **Poptávka, reklama, umístění produktu** – je zapotřebí o produktu dát vědět prostřednictvím veletrhů, konferencí a výstav se zdravotnickou technikou, kterých se účastní zástupci zdravotnických zařízení, lékaři či jiní zdravotničtí pracovníci, kde se mohou jako potenciální zákazníci dozvědět podrobnosti o tomto produktu.

Na tyto akce by mohlo probíhat přímé zvaní potenciálních zákazníků prostřednictvím emailu.

Dále se zákazníci mohou dozvědět o produktu prostřednictvím webových stránek. Technické parametry produktu jsou podrobně popsány v katalogovém listu a katalogu s ostatními výrobky firmy.

Propagace produktů probíhá také na portálech pro výrobce zdravotnické techniky.

Další možností propagace je návštěva reprezentantů firmy v nemocnicích, které by mohli uvažovat o koupi nových zdrojových mostů. Reprezentanti by prezentovali a seznamovali potenciální zákazníky o jeho výhodách stejně jako na zmíněných výstavách a veletrzích.

### 3.1.3.4 Technologické faktory

- **Vznikající technologie** – stále dochází k vývoji nových modernějších technologií, které bychom měli využívat, což následně šetří čas i peníze firmy. Proto pro firmu MZ Liberec postavili novou moderní halu, do které se přesunula celá výroba, a byly nakoupeny nové výrobní linky pro urychlení výrobního procesu.
- **Informace o konkurenci** – je potřeba zmapovat konkurenci a získat informace o jejich produktech, v čem vynikají a naopak, aby vlastní produkt byl konkurenceschopný a v nejlepším případě nejlepší nabízený na trhu. Díky tomu jsem zjistila, několik firem z celého světa, které se zabývají výrobou zdrojových mostů a jako největší konkurenty jsem vybrala přístroje firmy ÜZÜMCÜ, HFMED a TLV Healthcare, jejichž technické parametry jsou uvedené v předchozí tabulce.

Tabulka 6: PEST

Ovlivňující faktor	Trend	Dopad	Důležitost
Politické faktory			
Legislativa	Uvedení zdravotnického prostředku na trh má své náležitosti. Nejprve se zjišťuje, zda se skutečně jedná o zdravotnický	Zákon č. 102/2001 Sb. o obecné bezpečnosti výrobků,  Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na	5



	<p>prostředek, stanový se třída zdravotnického prostředku, projde preklinickým zkoušením, zajistí se klinické hodnocení, posouzení shody a zajistí se oznamovací povinnosti odpovědných osob</p>	<p>výrobky,</p> <p>Zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích,</p> <p>Nařízení vlády č. 54/2015 Sb., o technických požadavcích na zdravotnické prostředky,</p> <p>Preklinické zkoušky, klinické hodnocení, posouzení shody, zajištění oznamovací povinnosti odpovědných osob dle vyhlášky č. 62/2015 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o zdravotnických prostředcích.</p>	
Právní prostředí	<p>V různých státech existují různé předpisy a regulace, které musí výrobek před vstupem na jejich trh splňovat.</p>	<p>Slovensko a Polsko patří mezi členské státy EU, proto mají podobné podmínky jako v ČR.</p> <p>Rusko, Ukrajina, Kazachstán a Uzbekistán používají nadnárodní standardy GOST, bez udělení certifikátu Euroasijskou radou pro normalizaci, metrologii a certifikaci není možno do těchto států vyvážet.</p>	3
Ekonomické faktory			
Ekonomický blahobyť	<p>Prodej na zahraničních trzích je ovlivňován aktuálním směnným kurzem.</p>	<p>1 Euro: 26,6</p> <p>1 Polský zlotý: 6,2961</p> <p>1 Ruský rubl: 0,4287</p> <p>1 Ukrajinská hřívna: 0,9277</p> <p>1 Uzbecký sum: 0,7695</p>	2

		1 Kazachstánské tenge: 7,77	
Vzdělávání	Vzdělávání zaměstnanců vede ke kvalitnější a profesionálnější práci při vývoji a výrobě produktu.	Vzdělávací centrum v Rudníku v Podkrkonoší pro obchodní partnery a zaměstnance.	3
Společenské faktory			
Poptávka, reklama, umístění produktu	Je zapotřebí upozornit zvolený segment na nový produkt. Zvolený segment pro zdrojový most jsou nemocnice, které mají specializovanou lůžka na oddělení JIP a ARO.	Webové stránky, katalogy, katalogové listy. Účast na veletrzích, výstavách a konferencích. Přímé pozvánky pro potenciální zákazníky prostřednictvím emailu na akce, kterých se firma bude účastnit. Přednášky v nemocnicích o produktu.	5
Technologické faktory			
Vznikající technologie	Stále dochází k vývoji nových modernějších technologií, které by firma měla využívat. Šetření času i peněz.	Postavení nové moderní haly v roce 2014 a přesun výroby do nových prostor. Nákup nové výrobní linky pro urychlení výrobního procesu	3
Informace o konkurenci	Na trhu existuje několik konkurenčních firem, které vyrábí zdrojové mosty: TLV Healthcare, Medical Technologies LBI, HFMED, ŮZŮMCŮ, Eternal Medical, TRILUX, BeaconMedeas	Z analýzy konkurence vyšly tři firmy jako největší konkurenti, kteří mají nejvíce společného jako produkt firmy MZ Liberec a ještě něco navíc. Je to firma ŮZŮMCŮ, HFMED a TLV Healthcare.	5

Hodnocení důležitosti: 1 – nejnižší, 5 – nejvyšší

Tabulka 7: Vliv faktorů z PEST na produkt

Faktory		Vliv
Politické	0	Legislativa při vstupu zdravotnického prostředku na trhu.
	-	Podmínky vstupu výrobku na zahraniční trh.
Ekonomické	0	Aktuální směnný kurz.
	+	Vzdělávání zaměstnanců a obchodních partnerů.
Sociální	+	Propagace výrobků.
Technologické	+	Nové technologie.
	-	Konkurence na trhu.

Vliv na firmu: 0 – neutrální vliv, + příležitost, - hrozba

### 3.1.3.5 Vyhodnocení PEST analýzy

Z provedené PEST analýzy je možné vyhodnotit, že legislativní podmínky vstupu zdravotnického prostředku jsou přísnější než u jiných výrobků z důvodu bezpečnosti, ale nepředstavují hrozbu, maximálně prodloužení doby, než může výrobek na trh vstoupit.

Pokud firma dováží do zemí Evropské unie, což je v našem případě Slovensko a Polsko, podmínky zůstávají obdobné jako v České republice. Změna nastává při vývozu mimo Evropskou unii, zde konkrétně do Ruska, Uzbekistánu, Kazachstánu a na Ukrajinu, kdy musí projít výrobek certifikací, i když už má certifikát ze západoevropských zemí, který se ale v těchto státech neuznává a výrobek musí obsahovat GOST. To může být překážkou při vstupu na jejich trhy.

Zaměření na vzdělávání uvnitř firmy a obchodních partnerů je určitě dobrá příležitost pro zlepšení a zkvalitnění pracovního výkonu a u obchodních partnerů může sloužit pro snadnější pochopení technologií spojených s produktem a následně s používáním výrobků. Dále se také mohou obchodní partneři přednostně dozvědět o nově připravovaném produktu před jeho vstupem na trh.

Jako největší příležitost považuji možnosti propagace, které napomáhají nacházení nových zákazníků a udržování těch nynějších.

V dnešní době se technologie velice rychle obměňují a vytváří se stále nové a modernější, proto je třeba těchto technologií využívat a modernizovat nejen produkt, ale i výrobní procesy, což firma udělala v roce 2014, kdy přesunuli výrobu do nové moderní haly a nakoupili nové výrobní linky.

Na trhu neexistuje moc firem, které by vyráběly stejný produkt. Z analýzy trhu vyplynuly tři firmy, které jsou největšími konkurenty firmy MZ Liberec v oblasti výroby a prodeje zdrojových mostů a tím je firma ÜZÜMCÜ, HFMED a TLV Healthcare. Produkty těchto firem mají několik společných znaků se zdrojovým mostem firmy MZ Liberec. Tím je modularita systémů zdrojových mostů, variabilita provedení dle přání zákazníka, výběr barevného provedení dle interiéru a široké portfolio příslušenství. Výrobek firmy TLV Healthcare obsahuje navíc rotační systém ovládaný pomocí joysticku a zdrojové mosty firmy ÜZÜMCÜ a HFMED mají vyšší nosnost kolejnic.

### 3.1.4 SWOT analýza

<b>SILNÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kvalitní výrobek,</li><li>- modularita systému zdrojových mostů,</li><li>- variabilita provedení dle přání zákazníka,</li><li>- materiály schválené pro použití ve zdravotnictví,</li><li>- barevné provedení výrobku dle interiéru,</li><li>- snadná instalace a údržba,</li><li>- široké portfolio volitelného příslušenství,</li><li>- různé standardy rychlospojek.</li></ul>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nízká nosnost kolejnic oproti konkurenci,</li><li>- vysoká hmotnost produktu,</li><li>- nemožnost výškového přestavení na stavbě,</li><li>- obtížnější výroba z pohledu konstrukce.</li></ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vstup na nové trhy,</li><li>- účast na více marketingových akcích (veletrhy, výstavy),</li><li>- nová technologie výroby,</li><li>- noví pracovníci s odbornou kvalifikací v oboru,</li><li>- legislativní změny usnadňující podmínky prodeje,</li><li>- navázání kontaktů s novými partnery,</li><li>- modernější materiály.</li></ul>	<b>HROZBY</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Konkurence na trhu snižuje ceny,</li><li>- nevýhodná změna směnného kurzu,</li><li>- zhoršení kvality subdodávek dodavatelů,</li><li>- kulturní rozdíly na nových trzích,</li><li>- modernější produkt konkurence,</li><li>- legislativní změny zhoršující podmínky prodeje.</li></ul>

#### **3.1.4.1 Silné stránky**

Zdrojový most společnosti MZ Liberec je kvalitní produkt vyrobený z materiálů schválených pro použití ve zdravotnictví. Nynější model je na trhu od roku 2007 s řadou spokojených zákazníků. Vyrábí se ve 3 variantách a zákazník si může vybrat základní model, oboustranný či laminární podle místa, kam bude zdrojový most následně umístěn. Dále si zákazník může vybrat z několika barevných provedení výrobku, aby zapadal do interiéru na oddělení. Společnost jej jednoduše nainstaluje a následná údržba je také snadná. K výrobku je možno vybrat si širokou škálu příslušenství. Velký plusem pro zdrojový most společnosti MZ Liberec jsou různé standardy rychlospojek (ČSN, DIN, Afnor, AGA, BS) oproti konkurenci, která jich má méně. Další konkurenční výhodou je cena produktu, která není přesně stanovena a liší se podle konfigurace, ale v porovnání s konkurenčními výrobky je nižší.

#### **3.1.4.2 Slabé stránky**

Mezi slabé stránky produktu je řazena vysoká hmotnost produktu, která se pohybuje od 150 kg při standardní délce k jedné posteli. Dále sem patří nemožnost výškového přestavení na stavbě, obtížnější výroba kvůli složitosti konstrukce a nakonec také nejnižší nosnost kolejnic oproti konkurenci, která činí 20 kg.

#### **3.1.4.3 Příležitosti**

Na trhu se nabízí spousta příležitostí, firma může s produktem expandovat na nové trhy v jiných státech světa než doposud. Už nyní se účastní velkého počtu veletrhů, výstav a konferencí v celém světě a tento kalendář akcí by šel i nadále rozšiřovat, zde je i velká šance navázání kontaktů s novými partnery. Každý rok přicházejí s novými modernějšími technologiemi i nové možnosti, které je třeba využívat. V ČR je vysoká míra zaměstnanosti, proto je hledání nových pracovních sil složitější, ale existují možnosti podpory studijních oborů, jejichž studenti by následně mohli dostat možnost práce ve firmě. Mezi příležitostmi lze zařadit i legislativní změny, které by usnadňovaly podmínky prodeje.

#### **3.1.4.4 Hrozby**

Jelikož cena produktu je nyní pro společnost MZ Liberec konkurenční výhodou, snižování cen u konkurence by bylo velkou hrozbou a produkt by přišel o svou výhodu na trhu. Další

možností je změna směnného kurzu, která by byla pro společnost nevýhodná. Při výrobě také velice záleží na kvalitě subdodávek součástí potřebných pro výrobu produktu a zhoršení jejich kvality by ohrozilo kvalitu celého produktu. Při expanzi na nové trhy je důležité znát mentalitu a kulturu potenciálních zákazníků, protože kulturní rozdíly by mohly ohrozit budoucí spolupráci. Momentálně společnost ohrožují modernější produkty konkurenčních firem, což by po uvedení nového modelu zdrojového mostu na trh již nemělo být problémem.

### 3.1.4.5 Porovnání parametrů SWOT analýzy

Tabulka 8: Silné stránky

Silné stránky	váha	hodnocení	vynásobení
Kvalitní výrobek	0,2	5	1
Modularita systému zdrojových mostů	0,11	3	0,33
Variabilita provedení dle přání zákazníka	0,1	3	0,3
Materiály schválené pro použití ve zdravotnictví	0,19	2	0,38
Barevné provedení výrobku dle interiéru	0,06	1	0,06
Snadná instalace a údržba	0,03	1	0,03
Široké portfolio volitelného příslušenství	0,13	5	0,65
Různé standardy rychlospojek	0,18	3	0,54
součet			3,29

Tabulka 9: Příležitosti

Příležitosti	váha	hodnocení	vynásobení
Vstup na nové trhy	0,2	5	1
Účast na více marketingových akcích (veletrhy, výstavy)	0,17	3	0,51
Nová technologie výroby	0,05	1	0,05
Noví pracovníci s odbornou kvalifikací v oboru	0,09	2	0,18
Legislativní změny usnadňující podmínky prodeje	0,21	1	0,21
Navázání kontaktů s novými partnery	0,2	5	1
Modernější materiály	0,08	1	0,08
součet			3,03



Tabulka 10: Slabé stránky

Slabé stránky	váha	hodnocení	vynásobení
Nízká nosnost kolejnic oproti konkurenci	0,15	-1	-0,15
Vysoká hmotnost produktu	0,39	-2	-0,78
Nemožnost výškového přestavení na stavbě	0,29	-3	-0,87
Obtížnější výroba z pohledu konstrukce	0,17	-2	-0,34
součet			-2,14

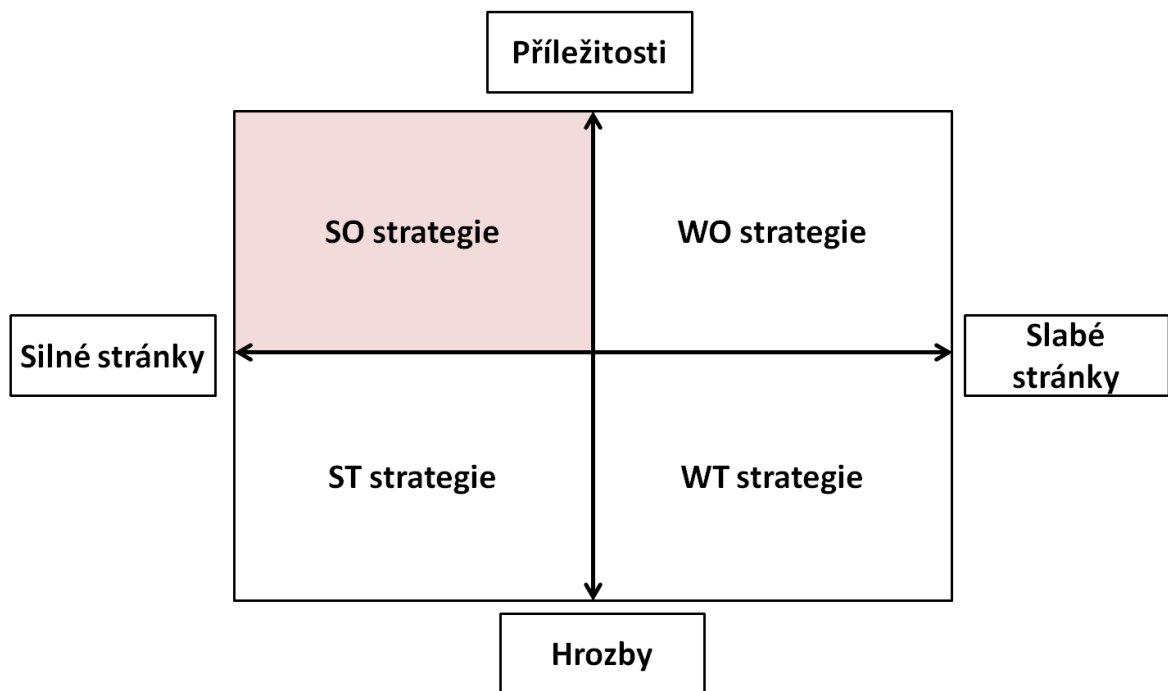
Tabulka 11: Hrozby

Hrozby	váha	hodnocení	vynásobení
Konkurence na trhu snižuje ceny	0,16	-2	-0,32
Nevýhodná změna směnného kurzu	0,14	-1	-0,14
Zhoršení kvality subdodávek dodavatelů	0,2	-5	-1
Kulturní rozdíly na nových trzích	0,2	-2	-0,4
Modernější produkt konkurence	0,2	-5	-1
Legislativní změny zhoršující podmínky prodeje	0,1	-1	-0,1
součet			-2,96

Tabulka 12: Konečná bilance SWOT

součet interní	1,15
součet externí	0,07
konečná bilance	1,08

### 3.1.4.6 Volba strategie



Obrázek 20: Volba strategie (zdroj: vlastní)

Při volbě vhodné strategie jsou porovnávány silné stránky se slabými a příležitostmi s hrozbami. Podle předešlých tabulek můžeme vybrat:

- ze silných a slabých stránek – S,
- z příležitostí a hrozeb – O.

**Strategie SO (strengths opportunities) = OFENZIVNÍ STRATEGIE**

Tato strategie je nejatraktivnější z možných variant. Může si ji vybrat podnik, u kterého převažují síly nad slabými a příležitostmi nad hrozbami. Společnost by měla pomocí silných stránek produktu využít možných příležitostí, které se naskytují na trhu.

### 3.1.5 Analýza rizik

V následující tabulce jsou sepsány činnosti, které představují nějaké riziko, následně možné dopady, které přinášejí rizikové faktory. Ve sloupci S je ohodnocena závažnost rizika, 1 je zanedbatelná závažnost a 5 vysoká závažnost. Ve sloupci O je určena pravděpodobnost selhání rizika, opět 1 až 5 a ve sloupci D je zhodnocena pravděpodobnost odhalení rizika, kdy 5 znamená nezjistitelné a 1 zjistitelné kdykoli. Další sloupec je RPN, který stanovuje míru rizika vynásobením hodnot ze sloupců S, O a D. Přijatelnost rizika je určována na škále  $\leq 12$  znamená malé riziko,  $\leq 27$  střední riziko a  $> 27$  vysoké riziko (tab.: Matice rizik). V posledním sloupci jsou vypsána opatření, která by měla sloužit ke snížení míry rizika.

Z tabulky vyšlo, že nejvyšší míru rizika představuje snížení cen konkurence, která se nedá nijak ovlivňovat. Jediným opatřením proti tomuto riziku je adekvátní cena prodávaného produktu. Následující faktor s vysokou mírou rizika je vadná součástka, která takto mohla dojít už od subdodavatele, proto jako ideální opatření navrhuji pravidelnou vizuální a funkční kontrolu všech jednotlivých součástí před použitím. Se stejnou mírou rizika je ještě modernější produkt konkurence. Tento faktor lze snížit pravidelnou inovací vlastních produktů, aby byly konkurenceschopné. Posledním faktorem, který také spadá mezi vysokou míru rizika, je dlouhodobá nemoc zaměstnance. Je to faktor špatně ovlivnitelný, ale je možné zavést preventivní opatření, která by měla snížit riziko. Sem patří různé zaměstnanecké benefity, jako je například příspěvek na sport, díky kterým si zaměstnanec zlepšuje fyzickou zdatnost a roste i jeho odolnost.

Střední riziko vyšlo u špatného zapojení přístroje, což by se mohlo snížit proškolením zaměstnanců a také personálu nemocnice, kteří budou přístroj obsluhovat. Střední riziko získalo i selhání marketingového plánu. Z tohoto důvodu se provádí kontrola marketingové strategie pomocí analýzy prodeje a při zjištění nevyhovujících výsledků se marketingová strategie upraví, aby došlo ke zlepšení. Další faktor, který získal střední míru rizika, jsou kulturní rozdíly se zákazníky na nových trzích, kdy vzájemná nedorozumění mohou způsobit, že se potencionální obchod nadále neuskuteční, proto je důležité si zjistit veškeré informace o kultuře v oblasti, kam se firma chystá expandovat. Další riziko, které patří do této kategorie, je špatná komunikace se zákazníkem, kvůli které mohou vzniknout chyby při objednávce a následná dodávka například odlišného příslušenství k přístroji nebo nevhodné barvy, než bylo přání zákazníka. Poslední faktor se střední mírou rizika také

souvisí s komunikací a je jím zjišťování výsledné spokojenosti zákazníka po dokončení obchodu pomocí dotazníků, aby se firma vyhnula problémům a špatným preferencím v budoucnu.

Tabulka 13: Matice rizik

Závažnost	7	14	21	28	35	42	49	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>Vysoké riziko</td></tr> <tr><td>Střední riziko</td></tr> <tr><td>Malé riziko</td></tr> </table>	Vysoké riziko	Střední riziko	Malé riziko
	Vysoké riziko										
	Střední riziko										
	Malé riziko										
	6	12	18	24	30	36	42				
	5	10	15	20	25	30	35				
	4	8	12	16	20	24	28				
3	6	9	12	15	18	21					
2	4	6	8	10	12	14					
1	2	3	4	5	6	7					
	Pravděpodobnost										

Tabulka 14: Analýza rizik

Činnost	Možné dopady	S	O	D	RPN	Přijatelnost rizika	Opatření
Vadná součástka	Nefungující výrobek	5	2	4	40	Vysoké riziko	Pravidelná kontrola jednotlivých součástek
Neproškolený personál	Chyby při výrobě	4	1	3	12	Malé riziko	Důsledné proškolení personálu
Špatné zapojení přístroje	Chyby při výrobě	4	2	2	16	Střední riziko	Proškolení zaměstnanců a následně i zákazníků
Selhání marketingového plánu	Ztráta zisku a konkurenceschopnosti	3	2	3	18	Střední riziko	Změna marketingového plánu

Chybějící zaměstnanci	Zpoždění výroby	1	3	3	9	Malé riziko	Přijetí dostatečného množství zaměstnanců
Problémy s dopravou výrobku k zákazníkovi	Zpoždění dodávky	1	2	4	8	Malé riziko	Včasná dodávka výrobků, aby se vyhnulo komplikacím
Porucha výrobní linky	Vadné výrobky, zpoždění výroby	4	3	1	12	Malé riziko	Pravidelná kontrola správné funkčnosti výrobní linky
Chybný výběr segmentu trhu	Nezájem segmentu o výrobek	1	1	4	4	Malé riziko	Výběr vhodného segmentu
Špatný subdodavatel	Vadné součástky	5	2	3	30	Vysoké riziko	Důsledný výběr kvalitních subdodavatelů
Kulturní rozdíly se zákazníky na nových trzích	Nedokončení obchodu	5	2	2	20	Střední riziko	Získávání co nejvíce informací o novém trhu před začátkem obchodu
Modernější produkt konkurence	Potencionální zákazník preferuje produkt konkurence	5	4	2	40	Vysoké riziko	Pravidelná inovace produktů
Snížení cen konkurence	Potencionální zákazník preferuje produkt konkurence	5	3	3	45	Vysoké riziko	Adekvátní ceny nabízeného produktu
Dlouhodobá nemoc zaměstnance	Nedostačující počet zaměstnanců	5	3	2	30	Vysoké riziko	Zaměstnanecké benefity (sickday, příspěvky na sport atd.)
Špatná komunikace se zákazníkem	Nedostatečná domluva (špatný výběr příslušenství či barvy)	4	2	2	16	Střední riziko	Kvalitní, pravidelná komunikace se zákazníkem
Výsledná nespokojenost zákazníka	Špatné preference do budoucna	2	3	4	24	Střední riziko	Zjišťování spokojenosti zákazníků (dotazníky)

V následující tabulce je řešen přepočítání analýzy rizik po zavedení navrhovaných opatření. Faktory s původně vysokou mírou rizika se přesunuly do rozmezí pro střední riziko a zbylé faktory odpovídají pouze malé míře rizika.

Tabulka 15: Přepočítání analýzy rizik po opatření

Činnost	Možné dopady	S	O	D	RPN	Přijatelnost rizika
Vadná součástka	Nefungující výrobek	5	2	2	20	Střední riziko
Neproškolený personál	Chyby při výrobě	4	1	2	8	Malé riziko
Špatné zapojení přístroje	Chyby při výrobě	4	1	1	4	Malé riziko
Selhání marketingového plánu	Ztráta zisku a konkurenceschopnosti	3	1	2	6	Malé riziko
Chybějící zaměstnanci	Zpoždění výroby	1	2	2	4	Malé riziko
Problémy s dopravou výrobku k zákazníkovi	Zpoždění dodávky	1	1	3	3	Malé riziko
Porucha výrobní linky	Vadné výrobky, zpoždění výroby	4	2	1	8	Malé riziko
Chybný výběr segmentu trhu	Nezájem segmentu o výrobek	1	1	2	2	Malé riziko

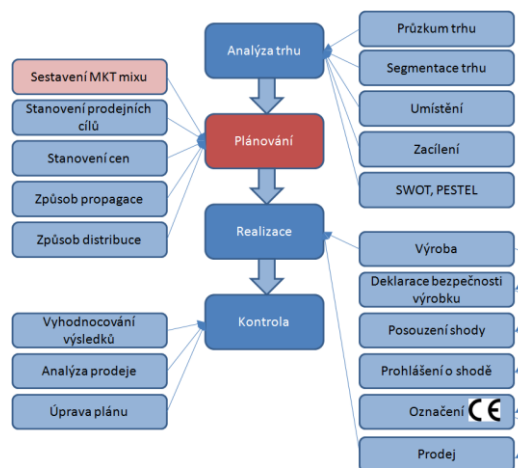
Špatný subdodavatel	Vadné součástky	5	1	3	15	Střední riziko
Kulturní rozdíly se zákazníky na nových trzích	Nedokončení obchodu	5	1	2	10	Malé riziko
Modernější produkt konkurence	Potencionální zákazník preferuje produkt konkurence	5	2	2	20	Střední riziko
Snížení cen konkurence	Potencionální zákazník preferuje produkt konkurence	5	1	3	15	Střední riziko
Dlouhodobá nemoc zaměstnance	Nedostačující počet zaměstnanců	5	2	2	20	Střední riziko
Špatná komunikace se zákazníkem	Nedostatečná domluva (špatný výběr příslušenství či barvy)	4	1	1	4	Malé riziko
Výsledná nespokojenost zákazníka	Špatné preference do budoucna	2	2	2	8	Malé riziko

## 3.2 Plánování

### 3.2.1 Sestavení marketingového mixu

#### 3.2.1.1 Produkt

#### Zdrojové mosty



Zdrojové mosty slouží k přivedení medicinálních

plynů a elektrických sítí do optimální blízkosti lůžka pacienta na specializovaném zdravotnickém pracovišti, mezi která patří anesteziologicko – resuscitační oddělení (ARO) nebo jednotka intenzivní péče (JIP). Zdrojový most využívá policový systém, který je ve spodní části mostu umístěn na pohyblivých pojezdech. Ty zajišťují komfortní rozmístění potřebných přístrojů okolo lůžka pacienta.

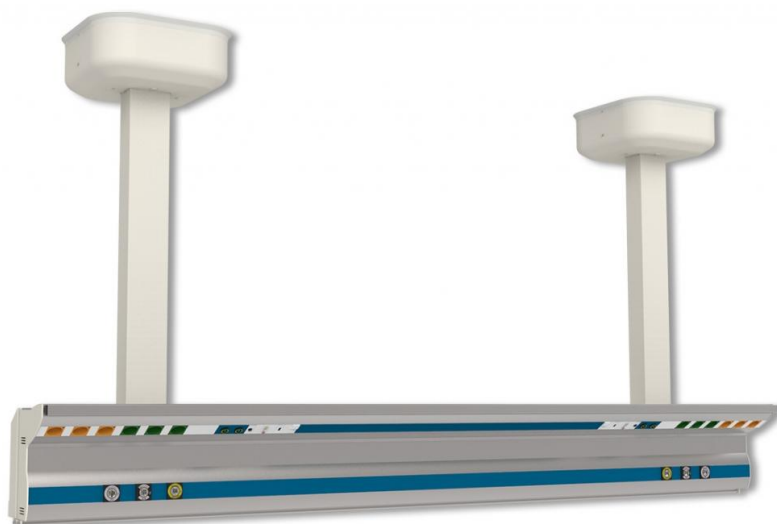
#### ZMP07

Společnost MZ Liberec má od roku 2007 model ZMP07, který je určen pro standardní lůžkové pokoje či JIP. Zdrojový most lze osadit velkou škálou příslušenství: bodovou lampičkou umístěnou na mediliště, lomenými ramínky, teleskopickou tyčí se závěsem, medilištami, pozičním (nočním) osvětlením, případně dalším příslušenstvím podle potřeb daného pracoviště. Díky své konstrukci zajišťuje zdrojový most optimální využití prostoru s ohledem na bezpečnost pacienta i práce zdravotnického personálu.

Výhodou je modularita systému zdrojových mostů, variabilita provedení dle přání zákazníka a barevné provedení dle interiéru. Je možno využít přímého i nepřímého osvětlení pro pacienta a personál či použití úsporných LED technologií. Silné stránky spočívají v použití různých standardů rychlospojek – ČSN, DIN, Afnor, AGA, BS.

Zdrojový most je konstruován z lehkého hliníkového modulu z materiálů schválených pro použití ve zdravotnictví. Elektrická a plynová větev je vedena odděleně. Instalace a údržba mostů je snadná.

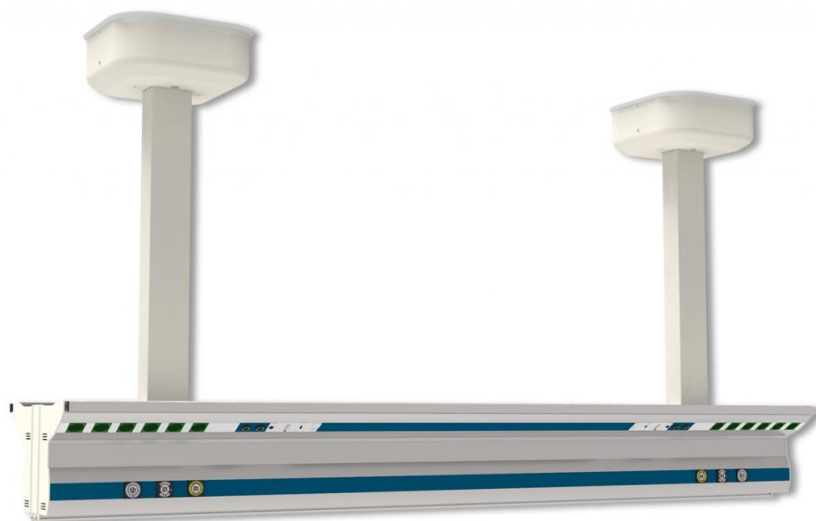




Obrázek 21: ZMP07 (MZ Liberec)

### **ZMP07 oboustranný**

Oboustranný most se používá všude tam, kde je potřeba zapojit vývody medicínálních plynů, silnoproudých instalací a slaboproudu z obou stran modulu, což je jeho nespornou výhodou.



Obrázek 22: ZMP07 oboustranný (MZ Liberec)



Obrázek 23: ZMP07 oboustranný (MZ Liberec)

### **ZMP07 laminární**

Používá se na místech, kde je potřeba usměrnit laminární výtlační proudění ze stropu. Především v superseptickém prostředí. Laminární zdrojový most lze realizovat i v uspořádání ve tvaru písmene „U“, „L“ či do čtverce. Výhodou je velký rozsah a rohové řešení systému.



Obrázek 24: ZMP07 laminární (MZ Liberec)

### **3.2.1.2 Cena**

Cena výrobku musí být adekvátní, aby výrobek mohl být konkurenceschopný. Cena zdrojového mostu u společnosti MZ Liberec není přesně daná a pohybuje se různě podle konfigurace. Obecně lze ale říci, že jejich cena je nižší než u konkurence. Například zdrojové mosty firmy Dräger se pohybují cenově o cca 20 % výše než produkt společnosti MZ Liberec. U tureckých výrobců jsou ceny o 15 % nižší, ale toto snížení ceny je na úkor kvality.

Pro získání průměrných cen jednotlivých konkurenčních výrobků byla oslovena zdravotnická zařízení z České republiky. Ve většině případů nebyli ochotni poskytovat informace o cenách zdrojových mostů používaných v jejich zařízení. Jedna z oslovených nemocnic uvedla, že cena jednoho zdrojového mostu se pohybuje okolo 150 000 korun.

### 3.2.1.3 Místo

Výrobní část společnosti se nachází v rekonstruovaném komplexu v Rudníku v Podkrkonoší.

Mimo dodávek a montáží v České republice realizuje společnost MZ Liberec, a.s. dodávky do významných zdravotnických zařízení do téměř 40 zemí celého světa. Mezi státy, do kterých produkt nejvíce dodávají, patří zejména Česká republika, Slovensko, Polsko, Ukrajina, Kazachstán a Uzbekistán.

Společnost MZ Liberec má i dvě dceřiné společnosti působící na Slovensku a v Rusku. Distribuce v České republice probíhá formou prodeje přes obchodní zástupce a v zahraniční prostřednictvím smluvních partnerů působících v dané zemi.

V konkrétních zdravotnických zařízeních se počet zdrojových mostů liší podle uvážení architekta či projektanta zadavatele zakázky. Bývá zvykem, že se zdrojové mosty umísťují na oddělení JIP, ARO či urgentní příjem. K jednomu lůžku se přiřazuje jeden zdrojový most jako jednotka dlouhý 2-2,5 metrů. Jednotlivé jednotky mohou tvořit celek dlouhý až desítky metrů podle počtu lůžek.

V rámci zmapování počtu použití zdrojových mostů ve zdravotnických zařízeních bylo osloveno 21 zdravotnických zařízení z České republiky, ochotných spolupracovat jsou 4 z nich, 2 zdravotnická zařízení odmítla podat jakékoli informace, zbylá vůbec nereagovala na dotazy. Na základě čestného prohlášení o anonymitě použití dat nejsou uvedeny konkrétné názvy zdravotnických zařízení. Díky získaným informacím od nemocnic bylo zmapováno, od jakých výrobců a v jakém počtu mají oslovená zdravotnická zařízení zdrojové mosty.

**Tabulka 16: Přehled zdrojových mostů používaných v nemocnicích v ČR**

Výrobce	Nemocnice 1	Nemocnice 2	Nemocnice 3	Nemocnice 4
MZ Liberec	3	42	2	X
ÜZUMCU	-	-	-	-
TLV Healthcare	-	-	-	-
Medical Technologies LBI	-	-	-	-
HFMED	-	-	-	-
Eternal Medical	-	-	-	-
Trilux	-	-	-	-
BeaconMedaes	-	-	-	-
Flídr medical	-	-	-	-
Draeger Medical	4	-	3	-
Daniševský	-	-	12	X

Nemocnice 1 má 3 zdrojové mosty od společnosti MZ Liberec na centrálním příjmu a 4 zdrojové mosty od firmy Dräger Medical na chirurgické JIP. Nemocnice 2 má zdrojové mosty pouze od společnosti MZ Liberec a od konkurentů žádný. Nemocnice 3 má nejvíce zdrojových mostů od firmy Daniševský, která již zanikla, proto ji nemusíme považovat za konkurenci. Další 3 zdrojové mosty má nemocnice od firmy Dräger Medical, která firmu Daniševský odkoupila. Nemocnice 4 uvedla pouze výrobce, od kterých zdrojové mosty má, ale nevedla, v jakém počtu. Jak už bylo řečeno firma Daniševský se již za konkurenci nepovažuje, proto je brána v úvahu pouze společnost MZ Liberec. V závěru lze podle

zjištěných informací konstatovat, že v České republice je pro společnost MZ Liberec konkurencí pouze firma Dräger Medical.

### **Způsob distribuce**

Distribuce zdrojových mostů společnosti MZ Liberec na území České republiky probíhá prostřednictvím obchodního zástupce společnosti. Samotné započítání projektu je realizováno skrze veřejné zakázky, jejichž zadavatelem je zdravotnické zařízení.

Na mezinárodním trhu funguje distribuce hlavně skrze smluvní partnery, což jsou zahraniční společnosti, které působí v dané zemi a zabývají se dodávkami této techniky do zdravotnických zařízení.

### 3.2.1.4 Propagace

Mezi zákazníky jsou řazeny nemocnice a konkrétně pracovníky, kteří produkt obsluhují, což jsou lékaři, zdravotní sestry, biomedicínský technik a biomedicínský inženýr. Konečným zákazníkem je pacient, k jehož péči se zdrojový most využívá.

Společnost MZ Liberec je tradičním účastníkem výstav a veletrhů se zdravotnickou technologií po celém světě. Během roku 2017 se zúčastnila hned několika:

- **Leden:**
  - Arab Health Congress.
  
- **Duben:**
  - Clin Lab India Conference and Clin Lab India Expo,
  - IMF – International Medical Forum (Medicine Innovations, The Nation's Health),
  - Asia Health – Suntec Singapore Convention and Exhibition Centre,
  - TIHE – Healthcare (22nd Tashkent International Healthcare exhibition – TIHE 2017).
  
- **Květen:**
  - The 77th China International Medical Equipment Fair,
  - 24 th Kazakhstan International Healthcare Exhibition,
  - Hospitalal – 24 th international event of solutions, products, services, technology, innovation and equipment for the healthcare sector,
  - 20th Iran Health International Exhibition for medical, Dental, Laboratory Equipment and Pharmaceutical Products.
  
- **Srpen:**
  - FIME – International Medical Trade Fair, Florida.

- **Listopad:**

- o Medica.de – Wordl forum for Medicine.

Na tyto akce je třeba zvát cíleně potenciální zákazníky, u kterých by chtěla společnost uspět. Možné je rozesílání pozvánek emailem do nemocnic a jejím zaměstnancům, kteří pak sami upozorní na možnost nákupu výběru nových zdrojových mostů.

Dále je společnost členem řady asociací a komor v rámci svého oboru působení a profesí, díky kterým se aktivně podílí na výměně zkušeností a znalostí se zástupci průmyslu i odborné veřejnosti:

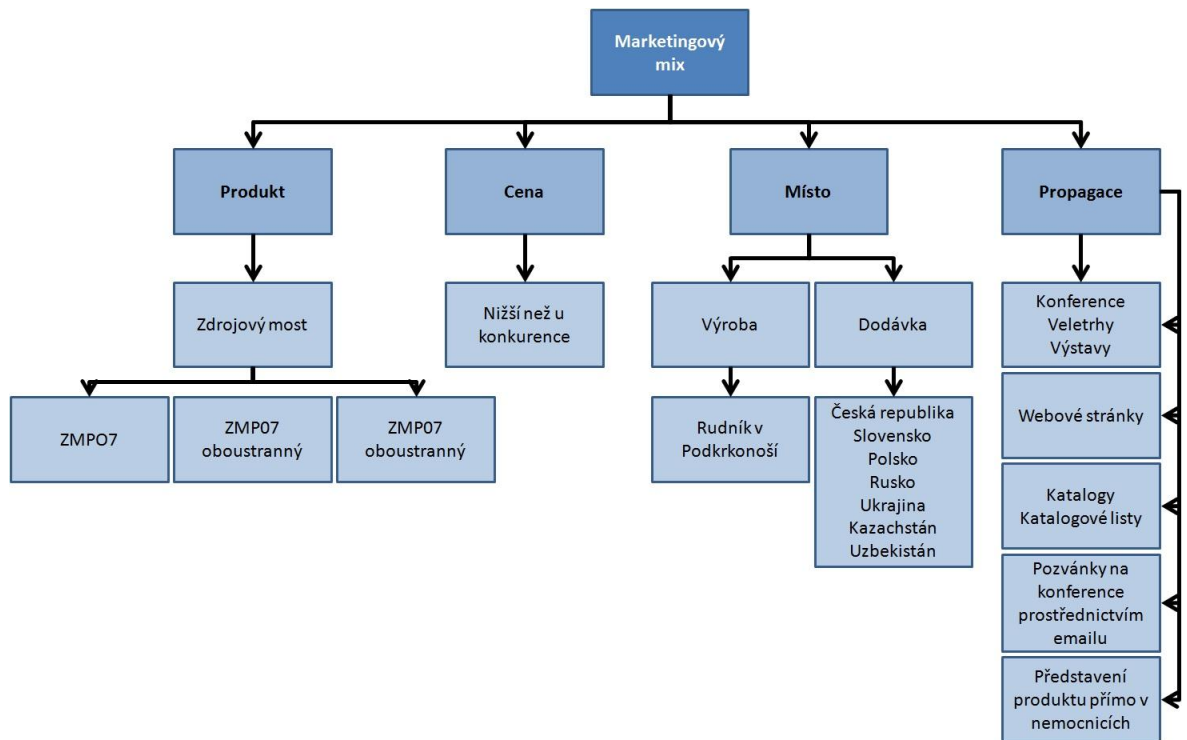
- Česká asociace technických plynů,
- Asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků,
- Svaz průmyslu a dopravy ČR,
- Asociace Exportérů,
- Krajská tripartita Libereckého kraje.

Další propagace probíhá prostřednictvím webových stránek, katalogů a katalogových listů. Dále prostřednictvím portálů pro výrobce zdravotnické techniky.

V roce 2014 otevřeli v Rudníku školící centrum pro obchodní partnery, kde se mohou o produktech firmy dozvědět víc.

Vybraní reprezentanti firmy mohou jezdit představovat produkt přímo do nemocnic, kde odprezentují možnosti výrobku a následně rozdají informační letáčky či katalogové listy, kde by byl produkt popsán a představen stejně jako na již zmíněných výstavách a konferencích.





Obrázek 25: Schéma marketingového mixu (zdroj: vlastní)

### 3.2.2 Plán propagace

V minulé kapitole byly uváděny jednotlivé způsoby propagace, následující kapitola navazuje plánem propagace a vyčíslením nákladů na ni.

V návrhu propagace jsou uvedeny veletrhy a konference, kterých se společnost během roku účastní. V potaz se musejí brát náklady na cesty a pobyt jednotlivých pracovníků, kteří se veletrhů a konferencí zúčastňují. Byly určeny průměrné náklady pracovníků na zahraniční cesty na konference a veletrhy a na každou akci se počítalo, že ji budou reprezentovat dva zaměstnanci.

Dalším nákladem na propagaci je správa webových stránek a sociálních sítí, které musí pravidelně aktualizovat odpovědný pracovník. V nákladech je uvedena mzda zmiňovaného zaměstnance spravujícího web.

Důležitým nástrojem propagace jsou katalogy a katalogové listy. Do celkových nákladů jsou započteny jednorázové náklady na tisk nového katalogu potřebného při uvádění nového výrobku na trh v počtu 3000 výtisků.

Ve školícím centru konzultanti edukují obchodní partnery. Do nákladů je započtena mzda pracovníka, který zprostředkovává konzultace.

Posledním návrhem je reprezentace společnosti v přímo v nemocnicích, představení nového výrobku a předvedení katalogů. Opět je do nákladů na propagaci započtena průměrná mzda reprezentantů společnosti.

V následující tabulce jsou uvedeny průměrné roční náklady na propagaci na jeden rok.

Tabulka 17: Propagace

Činnost	Veletrhy a konference	Webové stránky	Katalogové listy	Školící centrum	Reprezentanti firmy
Leden	X	X	X	X	X
Únor	-	X	-	X	X
Březen	-	X	-	X	X
Duben	X	X	-	X	X
Květen	X	X	-	X	X
Červen	-	X	-	X	X
Červenec	-	X	-	X	X
Srpen	X	X	-	X	X
Září	-	X	-	X	X
Říjen	-	X	-	X	X
Listopad	X	X	-	X	X
Prosinec	-	X	-	X	X
<b>Náklady (Kč)</b>	399472	1000272	40 312	570144	2615220
<b>Celkem náklady (Kč)</b>	4625420				

### 3.2.3 Stanovení prodejních cílů

Prodejní cíle jsou zaměřeny hlavně na činnosti, které budou vést ke zvyšování ziskovosti firmy.

Jeden ze základních prodejních cílů je efektivní prodej zdrojových mostů s dosahováním zisku.

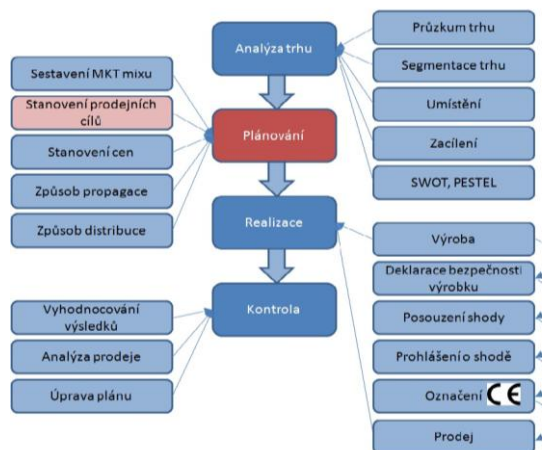
Dále expanze na nové trhy, proniknutí firmy do

dalších zemí světa. Expanze zajistí rozšíření působnosti společnosti a souvisí i s prvním bodem, kdy při větší poptávce bude narůstat i zisk společnosti. Důležité je i posilovat postavení společnosti na trzích, na kterých už operuje delší dobu, udržovat tak nynější zákazníky pro další spolupráci a budovat dobré jméno firmy. Zákazníkům jsou poskytnuty montáže výrobků a také jejich servisní služby. A pro správná rozhodnutí do budoucna je důležité získávání informací o jejich spokojenosti s výrobky a službami.

Prodejní cíle ve stručnosti:

- Efektivní prodej zdrojových mostů s dosahováním zisku.
- Expanze na nové trhy (nemocnice v dalších zemích světa).
- Posílení postavení společnosti na tradičních trzích.
- Poskytnutí montáže a servisních služeb zdrojových mostů.
- Získávání informací o spokojenosti zákazníků.

Všechny tyto cíle podporuje plán propagace na celý rok 2017, díky čemuž se o produktu dozvědí noví zákazníci a bude docházet k efektivnímu prodeji a expanzi na nové trhy. Nynější zákazníci se díky této propagační akci utvrdí ve správnosti výběru dodavatele zdrojových mostů a společnost MZ Liberec bude moci počítat s další spoluprací do budoucna.



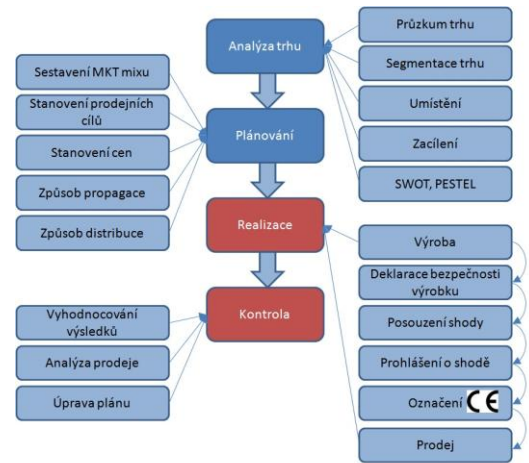
### 3.3 Realizace

Ve fázi realizace je rozhodováno na základě všech doposud získaných informací, zda marketingový plán provést či nikoli.

Vzhledem k tomu, že společnost MZ Liberec bude vyrábět nový produkt a nyní zná silné stránky modelu ZMP07 a existuje spousta příležitostí, při kterých je může využít, tak není problém tento marketingový plán zrealizovat s novým modelem, který slibuje konkurenceschopnost výrobku na trhu.

Po schválení marketingového plánu započne získávání potřebných zdrojů, následovat bude výrobní proces, který bude probíhat v moderním komplexu v Rudníku a vše, co se doposud naplánovalo, se začne realizovat.

Před začátkem prodeje musí výrobek získat deklaraci bezpečnosti výrobku, posouzení shody, prohlášení o shodě a nakonec označení CE, které mimo jiné zvyšuje prestiž výrobku ve světě a proto je také zařazen do navrhovaného marketingového plánu.



### **3.3.1 Metodický postup pro využití marketingové strategie pro vstup výrobku firmy MZ Liberec na trh**

Metodický postup je zpracován formou harmonikového letáku o 12 stranách a formátu DL. Leták je obsahem přílohy.

První strana obsahuje schéma marketingové strategie, které bylo určeno na začátku práce, a podle něj následně postupováno při zpravování výsledků diplomové práce.

Dále leták obsahuje průzkum trhu, jeho segmentaci a určení vhodného segmentu. Pak je v něm PEST a SWOT analýza, jejich vyhodnocení a určení vhodné strategie pro náš účel. Součástí první části je také analýza rizik.

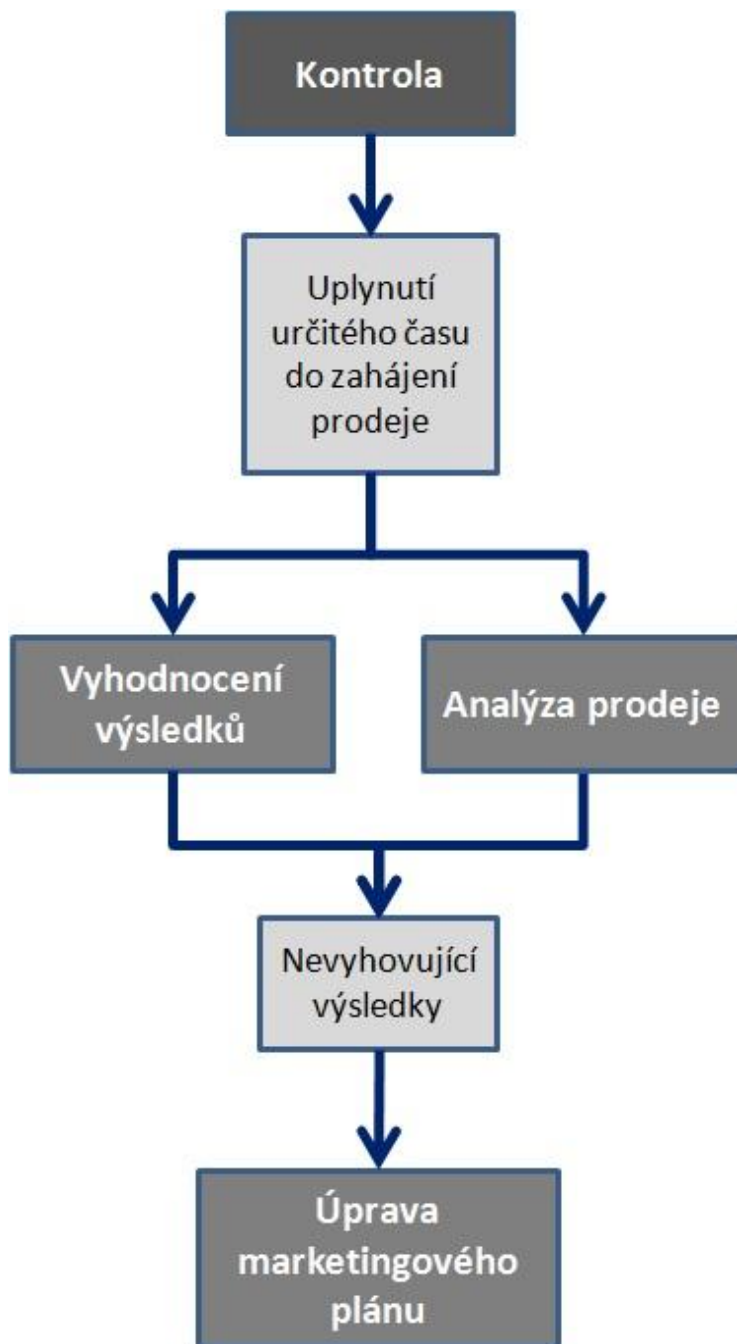
Druhá část obsahuje sestavení marketingového mixu v podobě procesního diagramu, výčet prodejních cílů a určení způsobů propagace.

Třetí část letáku je samotná realizace sepsaná schematicky do diagramu s jednotlivými mezníky před začátkem prodeje zdravotnického prostředku.

Poslední částí je popis postupu při kontrole už zavedené marketingové strategie.

### 3.4 Kontrola

Po uplynutí určitého času od začátku prodeje se musí provést vyhodnocení výsledků a analýza prodeje, jestli odpovídají očekávání. Pokud je něco v nepořádku, marketingový plán se upraví. Tato práce je ale psaná v době před začátkem prodeje a proto nebylo možné kontrolu provést.



Obrázek 26: Kontrola (zdroj: vlastní)

## 4 Diskuze

Následující část zhodnocuje výsledky práce v komparaci se závěry z článků a studií použitých při sběru dat pro současný stav problematiky.

V rámci této práce jsem zpracovávala návrh marketingové strategie, která je považována za velkou konkurenční výhodu na zdravotnickém trhu. Toto potvrzuje spousta článků, jedním z nich je „An empirical investigation of marketing strategy quality in medicine markets“, který udává, že v následujících letech bude boj na zdravotnických trzích navyšovat na síle a manažeři společností budou muset sestavovat kvalitní marketingové strategie, které budou konkurence schopné a na stejné úrovni jako jsou nyní marketingové strategie na vyspělejších trzích, než je nyní ten zdravotnický. Vyšlo totiž najevo, že sestavování marketingové strategie na zdravotnických trzích je nedostačující a přežití a růst farmaceutických firem, lékařských zařízení a společností vyrábějící zdravotnické prostředky je závislý na tom, že jejich konkurence nemá žádnou nebo horší marketingovou strategii než mají oni.

Pokud se, například, rozhodne firma expandovat na nové mezinárodní trhy a slibuje si od tohoto kroku obchodní růst a zisk, je podle mého názoru marketingová strategie základním kamenem, na kterém by měla firma stavět a opět na ní závisí její konkurenceschopnost, bez ní se může spoléhat pouze na štěstí. Toto tvrzení vyvrací studie „Investigating the Export Marketing Activity of SMEs Operating in International Healthcare Markets“, který se přímo zabývá expanzí firem na mezinárodní trhy, ale vůbec neřeší možnost zpracovávání marketingové strategie, ale usuzují, že pro úspěch společnosti je potřeba pouze vysoce kvalitní produkt a konkurenceschopné ceny. Výsledky studie ukázaly, že mnoho z firem, které se rozhodnou pro expanzi na mezinárodní trh zde nenajdou vhodného obchodního partnera.

Tématikou slabých marketingových strategií ve zdravotnictví se Brian Smith zabýval i ve článku „Success and failure in marketing strategy making: Results of an empirical study across medical markets“, ve kterém vysvětloval, proč dochází k selhávání marketingových procesů. Po kritickém zhodnocení literatury došel k závěru, že většina společností nemá svůj specifický proces tvorby marketingové strategie a pouze převzou obecný proces. V tomto případě se marketingová strategie neshoduje s určenými obchodními cíli a tvorba



marketingové strategie, jen proto, abychom nějakou měli, ztrácí smysl. Silná marketingová strategie musí být sestavena firmě na míru a být zaměřena na její obchodní cíle.

Po pětiletém výzkumu vydal Brian Smith poslední článek na toto téma, kde měl původně v plánu určit proces tvorby marketingové strategie využitelné ve všech situacích, ale to se mu nepodařilo. Místo toho vydal doporučení pěti kroků, pomocí kterých by si společnosti mohly vytvořit vlastní proces tvorby marketingové strategie pro svůj konkrétní trh a organizační strukturu a také jak tento proces následně aplikovat, což je lepší než jeho původní cíl s obecným návodem, protože, jak už bylo uvedeno v předešlém odstavci, silnou marketingovou strategií si firmy musí sestavovat na míru, aby byla přínosem a konkurenceschopná.

Článek „Strategic Market Segmentation: An Opportunity to Integrate Medical and Marketing Activities“ se zaměřuje na top manažery ve farmaceutickém průmyslu, kteří se často obhajují tím, že jsou orientováni na trh a zákazníka, ale tato studia potvrdila opak. Velmi malé množství firem využívá segmentaci trhu a spoléhají se na zběžné, neúplné či intuitivní marketingové analýzy. Opět se tu řeší chybějící silná marketingová strategie a uvádějí se i důvody, proč tomu tak je. Existuje řada faktorů, kvůli kterým nemají firmy správný proces tvorby marketingové strategie, mezi ně patří snaha zkrátit dobu uvedení na trh, nízká úroveň znalostí v oblasti marketingu a neznalost specifik marketingu ve zdravotnictví. Přitom efektivní strategická segmentace trhu může poskytnout pozitiva pro všechny zúčastněné, vytvořit základy pro konkurenční výhodu, které povedou ke zvýšení prodeje a zlepšení celkové marketingové výkonnosti. V konečném výsledku to přispívá orientaci na zákazníka, čehož by společnosti měly i ve zdravotnictví dosáhnout.

Před začátkem sestavování marketingové strategie, jsem si sepsala tzv. schéma marketingové strategie. Jsou to čtyři základní kroky, kterých jsem se držela. Nejprve jsem provedla analýzu trhu, vyhodnotila největší konkurenty na trhu, vybrala si vyhovující segment, na který se firma zaměřuje a provedla SWOT a PEST analýzu. Následně jsem provedla plánování, kdy jsem sestavovala marketingový mix, určovala prodejní cíle a navrhovala možné způsoby propagace. Třetí fází je realizace, kam se zařazují všechny činnosti od výroby po prodej a legislativa spojená s procesem uvádění zdravotnického prostředku na trh. Konečnou fází je kontrola a v této části se po zaběhnutí marketingové strategie do praxe vyhodnocují výsledky, provádí analýzy prodeje a následné úpravy plánu. S tímto způsobem členění jednotlivých fází marketingové strategie pracují i autoři článku

„Stage-Gate Process for the Development of Medical Devices“. Jelikož je proces vývoje a uvádění zdravotnických prostředků na trh v posledních letech stále složitější a obnáší stále přísnější zákonné požadavky, je potřeba plánování a určení strategie, koordinovaná rozhodnutí a přísně stanovené obchodní procesy. Autoři vytvořili nový model, který je založen na osvědčeném postupu a rozhovorech s 80 zkušenými odborníky, kteří se aktivně podílí na vývoji zdravotnických prostředků, jejich uvádění na trh a regulacemi a zkušenosti přímo z praxe jsou podle mého názoru nepostradatelné. Jejich nový model procesu zahrnuje 5 fází. První je fáze iniciační, kde se určí příležitosti na trhu a určí se možná hrozící rizika, další fáze je formulování, kdy si společnosti určují koncepce a zda je tento proces proveditelný, následuje návrh a vývoj, kde se určuje, zda vyvíjený proces odpovídá specifikacím z návrhu, což můžeme otestovat například pomocí simulace a následně zkontrolujeme, zda splňuje požadavky, které jsme si na začátku určili. Čtvrtou fází je konečná validace, ve které se zahajuje příprava produktu a poslední fáze je uvedení produktu na trh a konečné posouzení. Z výsledků této studie bylo patrné, že je tento proces využitelný v oblasti výroby zdravotnických prostředků a v mnoha bodech se shoduje s mým návrhem.

V rámci svého návrhu jsem použila marketingový mix 4P, kterým se už ve 40. letech minulého století se tímto pojmem zabýval James Cullit ve svých přednáškách a manažera popisoval jako „mix ingrediencí“. Zpopularizování marketingového mixu se povedlo profesoru Neilu Bordenovi z Harvard Business School roku 1964 pomocí článku „The Concept of the Marketing Mix“. Profesor se v článku také zabýval mixem ingrediencí, které podle něho zahrnovaly určité nástroje. Patřilo sem produktové plánování, tvorba cen, budování značky, distribuční kanály, osobní prodej, reklama, podpora prodeje, balení, expozice, poskytování služeb, fyzický přesun, zjišťování faktorů a analýza. Brzy poté tyto nástroje spojil E. J. McCarthy ve čtyři kategorie, které jsou až do současnosti prezentovány jako model 4P: produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion).

V případě této práce byl marketingový mix 4P dostačující, jelikož nejde o služby, ale o velice specializovaný zdravotnický prostředek. Potvrzuje to také studie „A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?“, která se zabývá přezkoumáváním současného marketingového mixu zejména při uvádění na trh. Zaměřuje se na stanovení klíčových marketingových zásad a postupů, které jsou společné u úspěšných firem zabývajících se výrobou. Sice se zjistilo, že spousta autorů uvádí problémy a nedostatky modelu 4P, ale navzdory tomu i tak zůstává výchozím a postačujícím jádrem marketingového mixu.

Ale některé články nepotvrzují teorii o tom, že by byl model 4P dostačující a dále marketingový mix rozšiřují o další počet P. Toto pojetí se nejvíce používá ve službách, kdy je vyzdvihován pohled zákazníka. Další alternativou je přidání dalších P k základním čtyřem: lidé (people), procesy (process), materiální prostředí (physical evidence) či produktivita a kvalita (productivity and quality).

V článku „Marketingový mix a jeho podoby“ také uvádějí, že na zdravotnických trzích není model 4P ve většině případů postačující, dalšími alternativami jsou 4C: řešení potřeb zákazníka (customer solution – odpovídá product), náklady (cost – odpovídá price), dostupnost řešení (konvenience – odpovídá place) a komunikace (communication – odpovídá promotion). Možností je několik a je na firmě, aby vhodně zvolila model, který použije v závislosti na nabízeném produktu.

## 5 Závěr

Diplomová práce se zabývala marketingovou strategií při uvádění nového zdravotnického prostředku společnosti MZ Liberec na trh. Tato společnost je na zdravotnickém trhu úspěšná díky svým kvalitním výrobkům, které dodává do více než čtyřiceti zemí celého světa a její kořeny sahají až do roku 1957. Nyní se rozhodla inovovat jeden ze svých produktů, konkrétně model zdrojového mostu z roku 2007 a za tímto účelem zadala zpracování této práce.

Prvním z cílů diplomové práce bylo vytvoření vhodné marketingové strategie pro vstup nových zdrojových mostů společnosti MZ Liberec na trh. Tento hlavní cíl předcházely dílčí cíle, kterým byl v první řadě výběr vhodných metod z oblasti marketingu. Cíl byl proveden pomocí sběru dat z odborné literatury, článků a studií, kde byly kriticky zhodnoceny vhodné a nevhodné metody pro použití při tvorbě marketingové strategie pro zdravotnické prostředky. Po obecném vypracování zmíněných metod v teoretické části je bylo možné aplikovat konkrétně na zdrojové mosty.

Zdrojový most je velice specializovaný produkt a díky tomu má malé množství konkurence, ale to neznamená, že tak důležitá část procesu jako je tvorba marketingové strategie, by měla být opomíjena. Díky kvalitnímu zpracování se společnost může i nadále udržet na vrcholu a být konkurenceschopná na trhu se zdravotními prostředky.

Důležitým krokem pro samotnou tvorbu marketingové strategie bylo sestavení základních fází pro tvorbu marketingové strategie při uvádění nového výrobku na trh. Byl vytvořen model, který se skládá ze 4 na sebe navazujících kroků (analýza trhu, plánování, realizace, kontrola). V těchto fázích byly zahrnuty veškeré činnosti, které bylo nutné provést při vytváření vhodné marketingové strategie.

Mezi další dílčí cíle, které byly nutné při tvorbě marketingové strategie, bylo provedení PEST a SWOT analýzy, kde jako doporučená strategie vyšla ofenzivní strategie, při které má společnost pomocí svých silných stránek využít příležitostí, které se na trhu nacházejí.

Následujícím bodem bylo provedení analýzy konkurenčního prostředí, při kterém byly vyhledány konkurenční firmy české republiky i ze světa. Podle katalogových listů jednotlivých zdrojových mostů bylo provedeno porovnávání technických parametrů a následně vyšlo, které firmy jsou největšími konkurenty pro zdrojový most společnosti

MZ Liberec. Nejvíce společných znaků se zdravotním prostředkem řešeným v této práci měly produkty firmy ŮZŮMCŮ a HFMED. Součástí analýzy konkurence bylo zmapování využití zdrojových mostů v tuzemských nemocnicích, kde bylo ochotno spolupracovat velmi malé množství nemocnic, ale vyšlo najevo, že oslovené nemocnice mají zdrojové mosty pouze od společnosti MZ Liberec a Dräger Medical.

Dalším dílčím cílem bylo sestavení marketingového mixu. Zde bylo využito modelu 4P a v první řadě byl popsán samotný produkt společnosti MZ Liberec, následně místo výroby, které bylo v posledních letech přesunuto do nové budovy a značně zmodernizováno, a také byla řešena místa, kam společnost svoje produkty dodává a způsoby distribuce produktu. Další částí marketingového mixu byla propagace, kde byly vyjmenovány způsoby propagace, které společnost už využívá a navrhnuty další možnosti rozšíření. Dále sestaven roční plán propagace a následné vyčíslení průměrných ročních nákladů na propagaci. Posledním bodem marketingového mixu je cena, k tomu se zástupce společnosti vyjádřil pouze tím, že je cena nižší než u konkurence, ale přesná částka není známa a liší podle konfigurace každého jednotlivého přístroje. Proto byla oslovena zdravotnická zařízení s dotazem na počet a cenu jejich zdrojových mostů od konkrétních výrobců a vytvořen přehled průměrných cen.

Do marketingové strategie byla zařazena i analýza rizik, která byla vybrána jako jedna z vhodných metod pro zpracování. Bylo vypsáno množství faktorů, které nesou určité riziko. Tyto rizikové faktory byly propočítány a udělena míra rizika od malého po vysoké a nakonec stanoven přepočet po zavedení opatření proti těmto rizikovým faktorům.

Všechny tyto využití metody dávají dohromady samotnou marketingovou strategii pro zdrojový most společnosti MZ Liberec.

Dalším hlavním cílem práce bylo zpracování metodického postupu pro využití marketingové strategie při vstupu výrobků na trh pro společnost MZ Liberec. Tento postup byl zpracován ve formě harmonikového letáku o 12 stranách formátu DL. Obsahuje obecné postupy pro konkrétní zpracování marketingové strategie pro zdravotnický prostředek, který by měl nyní posloužit společnosti MZ Liberec pro usnadnění práce při tvorbě konkrétní marketingové strategie při zavádění nového modelu zdrojového mostu na trh.

## Seznam použité literatury

1. **Kotler, Philip.** *Marketing management.* Praha : Grada Publishing a.s., 2013. 978-80-247-4150-5.
2. **Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.** Marketing. [Online] 2015. [Citace: 24. Duben 2016.] <http://www.advey.cz/marketing/>.
3. **Wikipedia.** Potřeba. [Online] 2014. [Citace: 8. Květen 2016.] <https://cs.wikipedia.org/wiki/Pot%C5%99eba>.
4. **Kubešová, Karolína.** Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. [Online] 2014. [Citace: 8. Květen 2016.] [https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/27710/kube%C5%A1ov%C3%A1\\_2014\\_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/27710/kube%C5%A1ov%C3%A1_2014_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
5. **Management Mania.** Poptávka (v ekonomii). [Online] 2015. [Citace: 8. Květen 2016.] <https://managementmania.com/cs/poptavka-v-ekonomii>.
6. **Kincl, Jan.** *Marketing podle trhů.* 1. vydání. Praha : Alfa Publishing, 2004. 8086851028.
7. **skola.vydrar.net.** Základní ekonomické pojmy. [Online] 2011. [Citace: 8. Květen 2016.] <http://skola.vydrar.net/Ekonomika/EkonomikaAbsolutorium.pdf>.
8. **Zlámal, Jaroslav.** *Marketing ve zdravotnictví.* 1. vydání. Brno : Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 2006. 80-7013-441-0.
9. **Kotler, Philip.** *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer.* 1. vydání. Praha : Management Press, 2003. 80-7261-082-1.
10. **Příkrylová, Jana a Jahodová, Hana.** *Moderní marketingová komunikace.* Praha : Grada, 2010. 978-80-247-3622-8.
11. **Coufalová, H. a Chlebovský, Vít.** *Marketing Strategy for Medical Devices Market.* Brno : Brno University of Technology, 2011.

12. *An empirical investigation of marketing strategy quality in medical markets.* **Smith, Brian.** Welwyn, Hertfordshire : Journal of Medical Marketing, 27. Únor 2003. 1745-7904.
13. *Success and Failure in Marketing Strategy Making: Results of an Empirical Study across Medical Markets.* **Smith, Brian.** Welwyn, Hertfordshire : Journal of Medical Marketing, 2003. 1745-7904.
14. *Making Marketing Happen: How Great Medical Companies Make Strategic Marketing Planning Work for Them.* **Smith, Brian.** Welwyn, Hertfordshire : Journal of Medical Marketing, 2004. 1745-7904.
15. *Stage-Gate Process for the Development of Medical Devices.* **Jan B. Pietzsch, Lauren A. Shluzas, M. Elisabeth Paté-Cornell, Paul G. Yock and John H. Linehan.** místo neznámé : The american society of mechanical engineers, 2008. doi:10.1115/1.3148836.
16. *Strategic Market Segmentation: An Opportunity to Integrate Medical and Marketing Activities.* **MacLennan, Janice a MacKenzie, David.** London : Journal of Medical Marketing, 2000. 1745-7904 .
17. *Investigating the Export Marketing Activity of SMEs Operating in International Healthcare Markets.* **Barnes, Bradley R., Chakravarti, Ronika a Palihawadana, Dayananda.** Leeds : autor neznámý, 2006. 1745-7904 .
18. **Machková, Hana.** *Mezinárodní marketing.* Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 978-80-247-5366-9.
19. *Marketingový mix a jeho podoby.* **Chudoba, Š. a Švač, V.** 12, Bratislava : Transfer inovácií, 2008.
20. **Kaiserová, B.** *Marketingový mix vybrané firmy.* Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2013.
21. **Foret, M.** *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání.* Brno : Computer Press, 2003. 80-7226-811-2.
22. *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?* **Goi, Chai Lee.** Sarawak, Malaysia : International Journal of Marketing Studies, 2009. 1918-719X.

23. **Iona Bergquist, Ipsos.** Nové metody v marketingovém výzkumu, jejich využívání a budoucnost. [Online] 2012. [Citace: 15. Říjen 2016.] [https://cs.wikipedia.org/wiki/Digit%C3%A1ln%C3%AD\\_marketing](https://cs.wikipedia.org/wiki/Digit%C3%A1ln%C3%AD_marketing).
24. **Malinová, Monika.** Informační systém - Univerzita Karlova. [Online] 2014. [Citace: 15. Říjen 2016.] [file:///C:/Users/Len%C4%8Da/Downloads/BPTX\\_2011\\_2\\_11210\\_0\\_314694\\_0\\_107179.pdf](file:///C:/Users/Len%C4%8Da/Downloads/BPTX_2011_2_11210_0_314694_0_107179.pdf).
25. **Frey, Petr.** Marketingová komunikace: nové trendy 3.0 - Guerillový marketing. [Online] 25. Květen 2012. [Citace: 15. Říjen 2016.] [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_11300/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11300/).
26. **Media Guru.** Virální marketing. [Online] 2016. [Citace: 15. Říjen 2016.] <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/viralni-marketing/>.
27. **Ministerstvo pro místní rozvoj.** *Event marketing*. Praha : MMR, 2015.
28. *An IMC Approach to Event Marketing: The Effects of Sponsorship and Experience on Customer Attitudes.* **Sneath, Julie Z., Finney, R. Zachary a Close, Angeline Grace.** místo neznámé : Journal of Advertising Research, 2005. DOI: 10.1017/S0021849905050440.
29. *Engaging the Consumer through Event Marketing: Linking Attendees with the Sponsor, Community, and Brand.* **Close, Angeline G., a další.** místo neznámé : Journal of Advertising Research, 2006. DOI: 10,2501 / S0021849906060430.
30. **Podmolik, L.** Digitální marketing. [Online] 2016. [Citace: 15. Říjen 2016.] <http://digitalni-marketer.cz/>.
31. **Medon.** Podmínky uvádění zdravotnických prostředků na trh. [Online] 2010. [Citace: 26. Květen 2016.] <http://www.medon-solutio.cz/online2010/index.php?linkID=txt17&lang=1>.
32. **Celeryn, Jakub.** NOVÝ ZÁKON O ZDRAVOTNICKÝCH PROSTŘEDCÍCH. [Online] 2015. [Citace: 26. Květen 2016.] <http://www.epravo.cz/top/clanky/novy-zakon-o-zdravotnickych-prostredcich-97108.html>.



33. **MZ Liberec, a. s.** O společnosti. [Online] 2010. [Citace: 12. červen 2016.] <http://www.mzliberec.cz/o-spolecnosti>.
34. **Jakubíková, Dagmar.** *Strategický marketing*. První vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2008.
35. *Analýza SWOT*. **Dědková, Jaroslava.** Liberec : Technická univerzita Liberec, 2016.
36. *VYUŽITÍ SWOT ANALÝZY PRO DLOUHODOBÉ*. **Grasseová, Monika.** Brno : Obrana a strategie, 2007.
37. *SWOT analýza v rezortu obrany České republiky – současný stav a doporučení pro aplikaci*. **Grasseová-Motyčková, Monika a Richter, Jiří.** místo neznámé : Vojenské rozhledy, 2016. DOI: 10.3849/2336-2995.25.2016.02.036-052 .
38. **Matula, Vladimír.** Segmentace trhu. *Vladimír Matula*. [Online] 2016. [Citace: 11. Prosinec 2016.] <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/segmentace-trhu.php>.
39. **Porter, Michael.** Zákaznická segmentace podle Michaela Portera. *Marketingové noviny*. [Online] 2. Prosinec 2003. [Citace: 5. Červenec 2018.] [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_1636/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1636/).
40. **Matula, Vladimír.** Positioning - tržní umístění. *Vladimír Matula*. [Online] 2016. [Citace: 11. Prosinec 2016.] <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/trzni-umisteni.php>.
41. **Durdisová, Jaroslava.** *Ekonomika zdraví*. 1. vydání. Praha : Oeconomica, 2005. 80-245-0998-9.
42. **Kaňovská, Lucie.** *Základy marketingu*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2009. 978-80-214-2828-5.
43. **Vysekalová, J.** *Marketing*. Praha : Frotuna, 2006. 80-7168-979-3.
44. **Wikipedie.** Public Relations. *Wikipedie*. [Online] 6. Prosinec 2016. [Citace: 9. Prosinec 2016.] [https://cs.wikipedia.org/wiki/Public\\_relations](https://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations).
45. **media-relations.cz.** Úvodem. *media relations*. [Online] 2016. [Citace: 9. Prosinec 2016.] <http://www.media-relations.cz/cs/>.

46. **Zikmund, Martin.** Když se řekne Public Relations. *Business Vize*. [Online] 26. Březen 2010. [Citace: 9. Prosinec 2016.] <http://www.businessvize.cz/strategie/kdyz-se-rekne-public-relations>.
47. **Wikipedie.** Krizová komunikace. *Wikipedie*. [Online] 29. Prosinec 2013. [Citace: 9. Prosinec 2016.] [https://cs.wikipedia.org/wiki/Krizov%C3%A1\\_komunikace](https://cs.wikipedia.org/wiki/Krizov%C3%A1_komunikace).
48. **Bartošová, Hana a Krajníková, Petra.** Základy marketingu. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011.
49. **Vysekalová, J.** *Marketing*. Praha : Fortuna, 2006. 80-7168-979-3.
50. **UZTECH Medical Gas System.** YOĞUNBAKIM HASTA YATAK BAŞI - 5070.40. *Hasta Yatak Başları*. [Online] 2017. [Citace: 10. Duben 2017.] [http://www.uztech.com.tr/hasta\\_yatak\\_basi\\_507040.html](http://www.uztech.com.tr/hasta_yatak_basi_507040.html).
51. **TLV Healthcare.** HI-CARE. *TLV Healthcare*. [Online] 2014. [Citace: 10. Duben 2017.] <http://www.tlv.fr/en/products/hi-care/>.
52. —. Fluidys-Up. *TLV Healthcare*. [Online] 2014. [Citace: 10. Duben 2017.] <http://www.tlv.fr/en/products/fluidys-up/>.
53. **Medical Technologies.** Terminal Units. *Intensive Care Bridges*. [Online] 2010. [Citace: 10. Duben 2017.] [http://www.medtech.lt/products/pendants\\_bridges](http://www.medtech.lt/products/pendants_bridges).
54. **Shanghai Huifeng Medical Instrument Co.** Pendant. *HFMED*. [Online] 2015. [Citace: 10. Duben 2017.] <http://en.huifeng-co.com/photo/index.php?c=show&id=8>.
55. **Eternal Medical.** ICU ceiling-mounted rail system. *Eternal Medical*. [Online] 2015. [Citace: 10. Duben 2017.] [http://www.eternal-med.com/en/pro\\_info.aspx?ProductsID=254&ProductsCateID=119&CateID=119&ProductsOrder=415](http://www.eternal-med.com/en/pro_info.aspx?ProductsID=254&ProductsCateID=119&CateID=119&ProductsOrder=415).
56. **TRILUX.** IS 500. *Trilux Engineering Health*. [Online] 2017. [Citace: 10. Duben 2017.] <http://www.trilux-medical.com/en/products/intensive-care/is-500/>.
57. **Beacon Medaes.** Beam Systems - Intensive Care. *Beacon Medaes*. [Online] 2017. [Citace: 10. Duben 2017.]

[http://www.beaconmedaes.com/index.php?option=com\\_patientenvironmenthtm&view=ceilingbeam&Itemid=148](http://www.beaconmedaes.com/index.php?option=com_patientenvironmenthtm&view=ceilingbeam&Itemid=148).

58. **Flídr medical s.r.o.** O společnosti. *Flídr medical*. [Online] 2014. [Citace: 17. Červenec 2018.] <http://flidrmedical.cz/o-spolecnosti>.

59. **Dräger Medical**. Vítejte ve společnosti Dräger. *Dräger*. [Online] 2018. [Citace: 18. Červenec 2018.] [https://www.draeger.com/cs\\_cz/Home](https://www.draeger.com/cs_cz/Home).

60. **Pavel Buchta, Hildegarda Horská**. Export na Slovensko: manuál pro exportéry. *MZV*. [Online] 2012. [Citace: 15. Květen 2017.] <http://www.mzv.cz/file/940068/Slovensko.pdf>.

61. **věcí, Ministerstvo zahraničních**. Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. *BusinessInfo*. [Online] 17. Srpen 2016. [Citace: 15. Květen 2017.] <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19066.html>.

62. **Wikipedie**. GOST. *Wikipedie*. [Online] 11. Únor 2014. [Citace: 15. Květen 2017.] <https://cs.wikipedia.org/wiki/GOST>.

63. **Samsonyan, Hakob**. Rusko jako strategický trh pro české exportéry a investory. *Současná Evropa*. [Online] Únor 2009. [Citace: 15. Květen 2017.]

64. **Business Dictionary**. Market penetration pricing. [Online] 2016. [Citace: 26. Květen 2016.] <http://www.businessdictionary.com/definition/market-penetration-pricing.html>.

65. —. Market skimming pricing. [Online] 2016. [Citace: 26. Květen 2016.] <http://www.businessdictionary.com/definition/market-skimming-pricing.html>.

66. Marketing ve sportu. [Online] 2007. [Citace: 15. Říjen 2016.] <http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/05.html>.

67. **Management Mania**. PESTLE analýza. [Online] 2016. [Citace: 18. Listopad 2016.] <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>.

68. **Czechmed**. Základní fakta o trhu. [Online] 2013 - 2016. [Citace: 26. Květen 2016.] <http://www.czechmed.cz/zdravotnicke-prostredky/zakladni-fakta-o-trhu/>.

69. **CzechMed.** Zdravotnické prostředky - zn. vyrobeno na míru. [Online] 2013. [Citace: 26. Květen 2016.] <http://www.czechmed.cz/media/tiskove-zpravy/czechmed-zdravotnicke-prostredky-zn-vyrobena-na-miru/>.
70. **Podnikátor.** Životní cyklus výrobku. [Online] 2016. [Citace: 26. Květen 2016.] <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16412/Zivotni-cyklus-vyrobku>.
71. **EU.** SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2007/47/ES. *Úřední věstník Evropské unie*. 5. Zář 2007.
72. **Kotler, Philip.** *Marketing podle Kotlera*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000. 80-7261-010-4.
73. **Kotler, Phillip.** *Marketing Management*. 3. doplněné a upravené vydání. Praha : Grada Publishing, 1997.
74. **Lauer, Wolfgang, a další.** Regulatorischer Rahmen und Beitrag des BfArM zur sicheren Anwendung. *CrossMark*. 5. Listopad 2014.
75. **Lubina, Radek.** *Buzz a ambush marketing a právo proti nekalé soutěži*. místo neznámé : Právnická fakulta Masarykovy univerzity, 2011. Diplomová práce.
76. **Pesh, Robin, Bounsen, Ricarda a Kraus, Sascha.** Effects of divergent communication schemes in new product development alliances. *Management Research Review*. 2016, stránky 289 - 309.
77. **Příbová, Marie.** Jaká je úloha marketingu ve zdravotnictví. *Medical Tribune*. 10. Říjen 2010.
78. **Wilkinson, John a Crosbie, Andy.** A UK medical devices regulator's perspective on registries. *BIOMEDICAL ENGINEERING-BIOMEDIZINISCHE TECHNIK*. 20. Duben 2016, stránky 233-237.
79. **Hesková, M.** *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. 80-245-0176-7.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Malowova pyramida lidských potřeb .....	4
Obrázek 2: Schéma marketingu ve zdravotnictví, překresleno podle [2]. .....	16
Obrázek 3: Vstup výrobku na trh (zdroj: vlastní) .....	17
Obrázek 4: Vstup zdravotnického prostředku na trh (zdroj: vlastní) .....	21
Obrázek 5: Postup segmentace podle Michaela Portera.....	31
Obrázek 6: Produkt, překresleno podle [1] .....	33
Obrázek 7: Schéma marketingové strategie (zdroj: vlastní).....	46
Obrázek 8: ŮZŮMCŮ .....	48
Obrázek 9: HI-CARE (TLV Healthcare).....	49
Obrázek 10: FLUIDYS-UP (TLV Healthcare).....	50
Obrázek 11: PENDANT BRIDGES M-GM (Medical Technologies LBI).....	52
Obrázek 12: icu pendent (HFP-C+C ICU Apart Dry-Wet) - (HFMED).....	53
Obrázek 13: ICU ceiling-mounted rail system combined (Eternal Medical) .....	54
Obrázek 14: IS 500 (Trolux).....	55
Obrázek 15: Beam system – intenzive care (BeaconMedaes) .....	57
Obrázek 16: Stropní most - pevný/SM-P 5.4 (Flídr medici) .....	59
Obrázek 17: Stropní most - zdvižný/ SM-Z 5.2, SM-Z 5.4 (Flídr medici) .....	59
Obrázek 18: Draeger Medical.....	60
Obrázek 19: Zacílení (zdroj: vlastní).....	68
Obrázek 20: Volba strategie (zdroj: vlastní).....	81
Obrázek 21: ZMP07 (MZ Liberec) .....	88

Obrázek 22: ZMP07 oboustranný (MZ Liberec) .....	88
Obrázek 23: ZMP07 oboustranný (MZ Liberec) .....	89
Obrázek 24: ZMP07 laminární (MZ Liberec) .....	89
Obrázek 25: Schéma marketingového mixu (zdroj: vlastní) .....	96
Obrázek 26: Kontrola (zdroj: vlastní) .....	102

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Fullerova metoda výběru vhodných faktorů .....	61
Tabulka 2: Párové porovnávání ergonomie a design .....	62
Tabulka 3: Výběr největších konkurentů na trhu .....	63
Tabulka 4: Porovnání technických parametrů výrobců zdrojových mostů (1/2).....	64
Tabulka 5: Porovnání technických parametrů výrobců zdrojových mostů (2/2).....	66
Tabulka 6: PEST .....	71
Tabulka 7: Vliv faktorů z PEST na produkt .....	74
Tabulka 8: Silné stránky .....	79
Tabulka 9: Příležitosti.....	79
Tabulka 10: Slabé stránky .....	80
Tabulka 11: Hrozby.....	80
Tabulka 12: Konečná bilance SWOT.....	80
Tabulka 13: Matice rizik.....	83
Tabulka 14: Analýza rizik .....	83
Tabulka 15: Přepoččet analýzy rizik po opatření.....	85
Tabulka 17: Přehled zdrojových mostů používaných v nemocnicích v ČR.....	92
Tabulka 18: Propagace .....	98

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Metodický postup pro využití marketingové strategie pro vstup výrobku firmy MZ Liberec na trh