

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Návrh cenové strategie při uvedení inovace na trh

Pricing Strategy for Launching Innovation on the Market

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

HEJKALOVÁ

MANDUKHAI

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hejkalová	Jméno:	Mandukhai	Osobní číslo:	437452
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Návrh cenové strategie při uvedení inovace na trh		
Název diplomové práce anglicky:	Pricing Strategy for Launching Innovation on the Market		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem DP je zpracování návrhu cenové strategie při uvedení inovačního produktu na trh. Návrh strategie bude obsahovat cenovou analýzu pro volbu nejvhodnější koncové ceny produktů s cílem maximalizovat obrát společnosti.</p> <p>PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je doporučení koncové ceny na B2B trhu při zavádění produktové inovace.</p> <p>OSNOVA: Úvod; Teoretická část (1) Inovace na B2B trhu (2) Produktová inovace (3) Cenová strategie a metody určení koncové ceny; Praktická část (4) Analýza společnosti (5) Současný stav produktové strategie a Conjoint analýza (6) Cenová strategie a analýza nákladů (7) Price Sensitivity Test; Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>(1) HOLLENSEN, Svend. Marketing management: a relationship approach. 3rd ed. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 8851. (2) KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Přeložil Jana LANGEROVÁ, přeložil Vladimír NOVÝ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 5452 (3) LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 4192. (4)TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing 2017. ISBN 2068;</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Petra Jilková, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	13.12.2018	Termín odevzdání diplomové práce:	2.5.2019
Platnost zadání diplomové práce:	30.9.2020		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

10.4.2019	Hejkalová
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

HEJKALOVÁ, Mandukhai. *Návrh cenové strategie při uvedení inovace na trh*. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 18. 03. 2019

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za cenné rady a věcné připomínky při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zkoumané společnosti za poskytnutí materiálů, odborných konzultací a cenných dat.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh cenové strategie při uvedení inovativního produktu na trh. Návrh se zaměřuje na volbu nejvhodnější koncové ceny produktu s cílem maximalizovat podíl na trhu. Pro tyto návrhy byla aplikovaná cenová analýza Conjoint a cenová analýza Van Westendorp. Součástí diplomové práce byl marketingový výzkum určený pro 25 kardiologů a intervenčních kardiologů s cílem získat data pro stanovení preferenční ceny. Dále byla hodnocena znalost ceny produktů na trhu, vnímaná přidaná hodnota produktu a revenue index.

Klíčová slova

TAVI, inovace, zavedení nového produktu na trh, cenová senzitivita, conjoint

Abstract

The aim of this thesis is to elaborate a price strategy proposal when launching an innovative product on the market. The proposal focuses on choosing the most appropriate end price for the product to maximize market share. Conjoint price analysis and Van Westendorp price analysis were applied to these proposals. The diploma thesis included marketing research designed for 25 cardiac surgeons and interventional cardiologists to obtain data for preferential prices. Furthermore, the price of products on the market, the added value of the product and the revenue index were evaluated.

Key words

TAVI, innovation, new product launch, price sensitivity, conjoint

Obsah

Úvod.....	5
1 SPECIFIKA PRO B2B TRHY	8
1.1 Inovace na B2B.....	9
1.2 Produkt.....	11
1.3 Inovace nových produktů.....	12
1.4 Životní cyklus produktu.....	14
2 CENOTVORBA – CENOVÁ STRATEGIE.....	17
2.1 Rozhodování o ceně.....	18
2.2 Metody stanovení ceny	20
2.2.1 Stanovení ceny podle nákladů.....	20
2.2.2 Hodnotové stanovení ceny	23
2.2.3 Stanovení ceny podle konkurence	24
2.2.4 Stanovení ceny u nových produktů.....	26
2.2.5 Investice.....	27
3 VÝZKUM TRHU	30
3.1 Marketingový výzkum.....	30
3.2 Cenový výzkum	30
3.2.1 Metody stanovení ceny	31
3.2.2 Conjoint analýza.....	31
3.2.3 Van Westendorpova cenová analýza.....	34
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	38
4.1 Konkurenční srovnání.....	42
5 METODOLOGIE	45
6 HODNOCENÍ PRODUKTU.....	48
7 VAN WESTENDORPŮV TEST.....	52
8 CONJOINT	56
8.1 Odběr produktu	57
8.2 Revenue Index.....	58
8.3 Scénáře – tržní podíl.....	61
8.4 Scénáře – nejvyšší příjmy	64

9	PRICE AWARENESS	67
9.1	Znalost koncových cen produktů.....	67
9.2	Přidaná hodnota produktu	69
	Závěr	73
	Seznam použité literatury	76
	Online zdroje	79
	Seznam obrázků	80
	Seznam tabulek	81
	Seznam grafů	82

Úvod

Určování ceny se řadí k nejobtížnějším marketingovým rozhodnutím. Ceny patří mezi nejdůležitější faktory, přestože nejsou jedinými. Měly by odrážet hodnotu toho, jaký přínos produkt přináší. Nastavit správné ceny není jednoduché, protože se jedná o nejcitlivější prvek marketingového mixu. Nesprávně zvolená cena může mít nevratné následky pro fungování některých společností. Na druhou stranu, domnívat se, že cena je výlučně jediným faktorem určujícím rozhodnutí zákazníka je neúplné. Může se zdát, že cena představuje jednoduchý a rychlý způsob, jak rychle přilákat zákazníky, ale z dlouhodobého hlediska se nejedná o efektivní opatření. Zbytečné snižování může vest ke ztrátě zisku a ke škodlivým cenovým válkám. Na rozhodování o cenách působí řada vnějších i vnitřních faktorů, od interních nákladů až po vládní legislativu. Historicky byly ceny stanovovány vyjednáváním mezi kupujícím a prodávajícím. Smlouváním došli k přijatelné ceně. Jednotliví kupující platili rozdílné ceny za stejné zboží v závislosti na svých potřebách a vyjednávacích schopnostech. Na této diplomové práci se spolupracovalo s mezinárodní společností v oblasti náhrad srdečních chlopní a produktů pro regeneraci tkání a pokročilého monitorování hemodynamiky, které pomohly léčit více než 2 miliony pacientů na celém světě. Produkty této společnosti jsou vysoce inovativní a dokáží nahradit zastaralé invazivní umístování srdečních náhrad přes přední část hrudníků. Strategie této společnosti je zejména v dodání vysoce kvalitního produktu s prémiovou cenou. Společnost je pro tuto práci anonymizována a data jsou zaslupena. V současné době společnost na trhu nabízí stávající produkt Ultra Core, na trh by ráda uvedla nový inovovaný produkt Intense Aura. Cílem této diplomové práce je navrhnout takovou cenovou strategii, která by maximalizovala podíl společnosti na trhu. Zajistila konkurenční výhodu a zároveň byla natolik přesná pro tento produkt ve velmi specializovaném odvětví. Na základě prostudování zahraniční i domácí literatury se tato práce zaměřuje v teoretické části zejména na popis produktu jako takového, kde se uvádí především inovace těchto produktů jako nástroj pro získání konkurenční výhody. Dále jsou uvedené strategie vývoje nových produktů a s ní spojeném životním cyklu produktu. Samozřejmostí je uvedení metod stanovení ceny a cenových strategií a popisu charakteristik B2B trhu. V této části je dále vysvětlen teoretický popis správně provedeného marketingového výzkumu, který nám v praktické části sloužil pro sběr cenných dat pro tuto diplomovou práci. V praktické části je na začátku krátce popsána historie společnosti a její finanční zdraví. Nezbytnou částí je popis používané technologie TAVI na jejímž principu stojí fungování produktů společnosti. Dále je k dispozici krátký přehled produktových řad a konkurenční srovnání. Součástí praktické části byl marketingový výzkum pro 25 respondentů, kteří odpovídali na vypracované otázky. Respondenti byli především kardiochirurgové a intervenční kardiologové z předem vybraných center. Byly stanoveny kritéria výběru, aby se získali co nejpřesnější a nejrelevantnější data. Respondenti byli rozděleni do tří skupin. Toto rozdělení pomohlo zjistit důležité vztahy a rozdíly, které byly mezi respondenty a jejich odpověďmi. Respondenti byli rozděleni do skupiny "Častí uživatelé", "Občasní uživatelé", "Neuživatelé".

Kritéria stanovující jejich rozdělení jsme taktéž následně definovali. Mezi klíčové metody určující cenu byla zařazena metoda Conjoint. Tato statistická metoda pomohla zejména při analýze preferencí zákazníka. Hlavním cílem Conjoint analýzy je pochopit, jakou váhu dávají spotřebitelé jednotlivým atributům produktů a služeb při jejich výběru. Atributy mohou být například velikost, tvar, barva nebo cena produktu či služby. Pro účely této práce byla vybrána Conjoint analýza založená na výběru. Při konzultaci se zkoumanou společností bylo zjištěno, že by ráda uvedla na trh inovovaný produkt s koncovou cenou o 30 % více než je jejich stávající produkt. Tuto strategii pojmenovávají jako "Base Case". Cena stávajícího produktu je vždy stejná. Jedním z cílů této práce je určit, zda je tato předběžná strategie skutečně ta nejvhodnější. Pomocí Conjoint analýzy založené na výběru jsme si nastavili pět cenových hladin, které jsme následně zkoumali. Analýza je rozdělena do čtyř částí. V první části se zkoumalo, kolik by činil roční odběr produktu při konkrétních cenových hladinách. Ve druhé části se hodnotí procentuální příjem daného produktu při různých koncových cenách. Ve třetí části se porovnává podíl inovačního produktu s dalšími produkty celého TAVI portfolia. Ve čtvrté části se analyzuje příjem jak stávajícího produktu, tak nového produktu. Mezi další klíčové metody patří metoda cenové citlivosti nebo-li také Van Westendorp analýza. Tato technika má za cíl optimalizaci cenové politiky. Výsledkem je pak optimální cenový bod nebo optimální cenové rozpětí. Respondenti mají k dispozici cenovou stupnici s různými úrovněmi cen daného produktu, které zařazuje do skupin. Mezi zkoumané skupiny patří cena, kdy připadá respondentům, že produkt nabízí vysokou hodnotu při přiměřené ceně. Cena, kdy jim připadá produkt drahý, ale stále by zvažovali její nákup. Cena, kdy jim připadá produkt tak drahý, že by si jej v žádném případě nekoupili. Na základě výpovědí získáme tři křivky kumulativní četností a několik referenčních bodů. V další části byl vypočítán tzv. Revenue index. Jedná se o ukazatel, který nám ukazuje výši příjmu při různých koncových cenách produktu. Nejprve se práce zaměřuje na výši příjmu z nového produktu. V další části se zaměřuje na výši obrátu z obou produktů dané společnosti. Na základě zvolených scénářů se zjišťuje procentuální rozložení odběru produktu společnosti zákazníky a souvislost celkového podílu na trhu společnosti. V předposlední části bylo zkoumáno povědomí o ceně. Tato část zkoumala znalost respondentů koncových cen dostupných produktů na trhu. Druhá část hodnotila přidanou hodnotu produktů vzhledem k jejich koncové ceně. V poslední části byla zjišťovaná přidaná hodnota vzhledem ke koncové ceně.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SPECIFIKA PRO B2B TRHY

To, co v dnešní době nazýváme "business-to-business" (B2B) bývalo nazýváno industriálním marketingem, který byl primárně zaměřen na výměnu spotřebního zboží jiným podnikům např. strojní komponenty, kancelářské potřeby. Také mohlo jít o transakci zboží, které bylo prodáváno za účelem dalšího použití k výrobě spotřebních produktů, jako např. různá ložiska, pryskyřice, polymery atd. (Webster, 1978, s. 138) V následujících se letech se začal všeobecně používat termín B2B marketing Jeho význam se musí rozšířit tak, aby zahrnoval činnost vzájemného budování vztahů a hodnot (obsahující produkty a služby) mezi organizacemi (společnostmi i vládních složek a organizací, neziskových organizací apod.) a jedinci, kteří se na tomto budování podílejí. V tomto smyslu jde o specifické příklady jako je například vztah výrobce a obchodního řetězce, zdravotnická či farmaceutická firma a lékaři, výrobce zemědělských hnojiv a zemědělec. (Lilien, 2012, s. 3)

B2B trh tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány či dodávány ostatním. Patří sem také velkoobchodní a maloobchodní firmy, které pořizují zboží za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem. (Kotler, 2007, s. 362). Hlavní rozdíl mezi B2B a B2C ("business to customer") je, že v B2C marketing se soustředí na obchod mezi společností a koncovým zákazníkem. B2B marketing se soustředí na méně zákazníků, využívá více komplexní a více technicky orientovaný přístup k prodeji, než je tomu na spotřebitelském trhu. Komplexita spočívá v zacílení na více zainteresovaných stran (finanční analytiku, nákupčí, inženýry, manažery výroby, právníky atd.). Dalším rozdílem je proces nákupu, kdy v B2C cílí na přímý prodej v obchodních řetězcích nebo jiných podobných distribučních kanálech. V případě B2B jsou obchodní jednání často velmi diskrétní a vyžadují i několik jednání, než se obchod uzavře. (Lilien, 2012, s. 3)

Business to Customer (B2C)	Business to Business (B2B)
Budování vztahů	Maximalizovat hodnotu transakce
Vjemově zaměřená nabídka	Technicky zaměřená nabídka
Hodnota ve vztahu ke značce	Hodnota v užitnosti, měřitelné
Velké množství zákazníků	Malé množství zákazníků
Prodej méně jednotek produktů	Prodej velkého množství jednotek produktů
Vazba na obchod (transakci)	Vazba na proces
Přímý přístup k prodeji	Komplexní prodejní sekvence
Rozhoduje spotřebitel	Rozhoduje více účastníků

Tabulka 1: Klíčové rozdíly mezi B2B a B2C, Lilien, 2012

Mnoho B2B trhů má neelastickou poptávku. Celková poptávka po mnoha produktech určených firmám v závislosti na ceně se zejména v krátkém období příliš nemění. Poptávka na B2B trzích také více fluktuuje. Zvýšení spotřebitelské poptávky o pár procent může způsobit velký vzrůst poptávky organizací. (Kotler, 2007, s. 365)

1.1 Inovace na B2B

Při inovacích na B2B trhu zaměřených na tvorbu hodnoty pro zákazníky je potřeba odhadnout, za nový projekt z pohledu zákazníka skutečně přinese užitek. Měla by se provést především technickoekonomická zlepšení hodnototvorného řetězce u cílového zákazníka. Stávající hodnototvorný řetězec cílových zákazníků pak může být porovnán s novým procesem, nasazení inovačního výrobku nebo inovační myšlenky. Pro hodnocení inovačních nápadů pomocí analýzy hodnototvorného řetězce je důležité, aby byl hodnototvorný užitek pocházející z inovace přinejmenším tak velký, aby pokryl náklady, které vzniknou při převzetí inovace. Cílem je přitom optimalizace hodnototvorného užítu u cílového zákazníka. (Trommsdorff, 2009, s. 185)

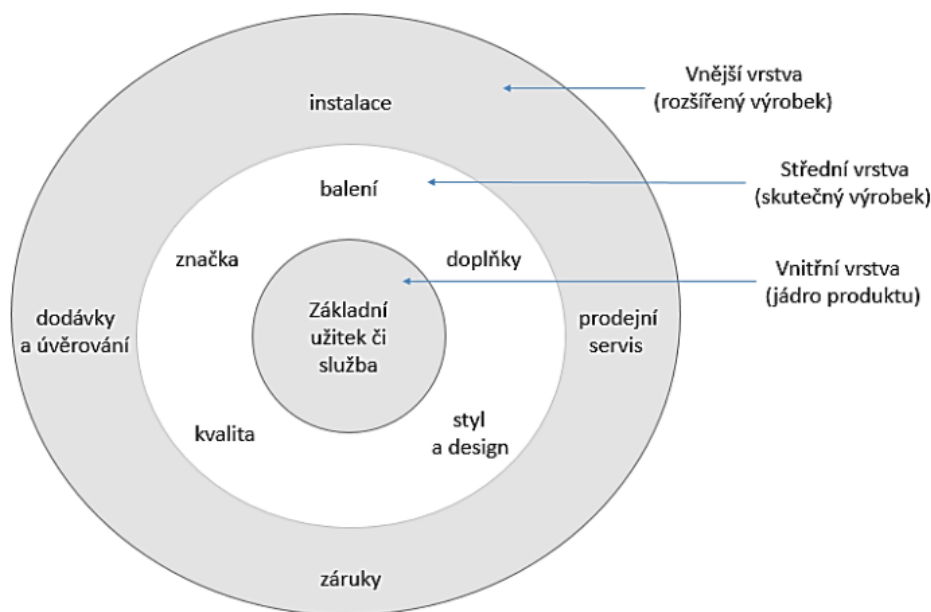
Testování konceptu je o obsáhlý iterativní proces s opakujícími se prvky testu, selekce a konkretizace. Hodnocené koncepty jsou z počátku poměrně hrubé a v průběhu inovačního procesu se upřesňují, tzv. „staged testing“ (Trommsdorff, 2009, s. 188) V pozdějších fázích se také doporučuje provádět testy konceptů zaměřené na specifické cílové skupiny a pozice. Při předběžném rozhodnutí o segmentu trhu a určení pozice jsou testovány strategie specifického konceptu (Wind, 1973, s. 3) Předpokládat úspěch testovaných konceptů lze na základě, jak je koncept realistický ve vztahu k později zavedené inovaci. Specifický koncept zaměřený na cílové skupiny včetně simulace obsahů pomocí komunikace, zvláště reklamních poselství, vede k validovaným tržním prognózám, jako rudimentární test konceptu ve fázi screeningu. (Schoormans, 1995, s. 18). Chybné prognózy vznikají především tehdy, když úplně vyvinuté výrobky nemohou splnit sliby původních konceptů, když se významně změnily koncepty mezi testováním konceptu a zavedením na trh nebo když nastanou sociální či politické změny (Trommsdorff, 2009, s. 188) Kritérium tzv. „koupě na zkoušku“ (angl. trial) lze lépe předpovědět než chování kupujícího u zboží denní potřeby, věrnost značce nebo podíl konzumentů na inovaci (Moore, 1988, s. 372) Pro charakterizaci inovací malé až střední novosti (inkrementální inovace) postačí verbální popis konceptu. Klasické prognózoové metody (na základě hodnocení managementu a expertů, podle analogií k srovnatelným výrobkům tradiční testy konceptů jsou vhodné pouze pro inkrementální inovace (např. variace stávajících výrobků) a i tam jen pro relativně krátkodobé výrobky o vývoji trhu. (Mahajan, Wind, 1988, s. 341)

U Inovací vysokého stupně je charakteristika celkem spolehlivých informací k akceptaci inovačních nápadů metodicky podstatně těžší a celkově problematičtější. To má následující důvody: skutečné rozhodování o koupi se uskuteční podstatně později. Mezitím se mohou změnit preference, nebo dokonce se teprve utvářet. Kromě toho cíloví zákazníci výrobek nebo jeho užitek neznají, nebo o něm mají mylnou představu.

Před šetřením by muselo tedy být hodně vysvětlováno, resp. vyzkoušeno, aby bylo možné získat validovaná tvrzení o akceptaci, ale výrobek ještě není k testování či demonstraci k dispozici (Trommsdorff, 2009, s. 188). Cíloví zákazníci se nedokáží vžít do situace užívání produktu, pouze na základě verbální prezentace. Chybí jim znalost produktu, proto tíhnou k tomu radikální inovaci odmítnout. (Tauber, 1974, s. 24) Přesto převládá názor, že by se nemělo u radikálních inovací upouštět od testovacího konceptu. Jedna možnost spočívá v tom vybrané cílové zákazníky (experty v této kategorii výrobků) zapojit do testu konceptu (Schoormans, 1995, s. 160) Další možností je běžných cílových zákazníků udělat experty. Tak, že se jim zprostředkují co nejobsáhlejší a realitě co nejbližší informace o inovační myšlence a umožní se jim alespoň virtuální zkušenost s výrobkem (Moore, 1988, s. 375)

1.2 Produkt

Kotler definuje produkt jako cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby - patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. Produkt lze různě dělit a klasifikovat. Dělení produktu na tři různé úrovně definuje přínosy produktu pro spotřebitele. Marketéři proto nejprve musí definovat základní přínos, jenž je obsažen v první úrovni tzv. základní produkt. (viz obr. 1) Základní produkt definuje základní výhody nebo služby zajišťující řešení problémů, jsou skutečným účelem koupě produktu. V další úrovni dělení produktu se nachází tzv. vlastní produkt. Ten obsahuje součástky produktu, úroveň kvality, funkce, design, název značky, balení a další atributy, které společně zajišťují základní přínosy produktu. Poslední úroveň je tzv. rozšířený produkt, který obsahuje doplňkové služby a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem. Pomocí této definice o třech úrovních produktu lze charakterizovat produkt jako něco víc než jen množinu hmotných charakteristik. Marketéři musí postupovat tak, že nejprve určí základní spotřebitelské potřeby, které má produkt uspokojit. Potom musí připravit vlastní produkt, a nakonec nalézt způsoby, jak jej rozšířit, aby takto vytvořený balíček přínosů co nejlépe uspokojil spotřebitele. (Kotler, 2007, s. 616)



Obrázek 1: Tři úrovně produktu podle Kotlera

Produkt musí nejen uspokojovat užité vlastnosti, které jsou důležité pro spotřebitele, ale i uspokojovat potřeby spotřebitele. Stejná potřeba může být uspokojena různými produkty a různými službami. Z psychologického hlediska jde nejen o užitečnou funkci, ale i o uspokojování celého komplexu potřeb v návaznosti na řešení problémů

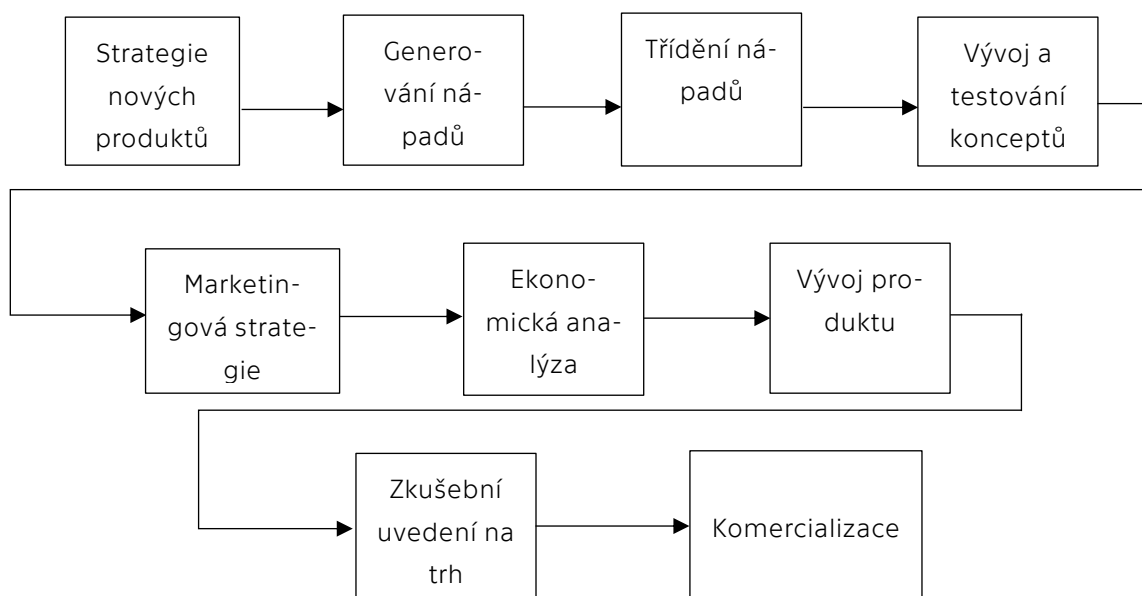
lidského života, nikoliv jen samotné hmotné spotřeby. Psychologický aspekt se nejviditelněji projevuje u produktů vztažených k životnímu stylu člověka a jeho vnější stylizaci. V sociálním kontextu lze produkt chápat i jako společenský symbol, jehož význam je ovlivněn převažujícím hodnotovým systémem společnosti nebo dané sociální skupiny, se kterou se spotřebitel identifikuje. (Vysekalová, 2011, s. 112)

1.3 Inovace nových produktů

Inovace je definována jako myšlenka, služba, produkt nebo technologie, která je vyvinuta a nabízena zákazníkům, kteří ji vnímají jako novou či originální. Vývojem nových produktů se rozumí proces (akt) inovace. Je v něm zahrnuta identifikace, tvorba a dodání hodnot nebo přínosů, které dříve na trhu nebyly nabízeny. K rozlišení pojmů lze definovat vynález, inovace a vývoj nových produktů (Kotler, 2007, s. 664).

Vynález lze definovat jako nová technologie nebo produkt, který může, ale nemusí být komercializován a může, ale nemusí přinášet zákazníkům výhody. Inovace je myšlenka, služba, produkt nebo technologie, jenž je vyvinuta a nabízena zákazníkům, kteří ji vnímají jako novou či originální. Jedná se o proces identifikace, tvorby a dodání hodnot nového produktu nebo služby, která dříve nebyla nabízena na trhu. Vývoj nových produktů je příprava originálních produktů, jejich zdokonalení a úpravy a tvorba nových značek za pomoci vlastního výzkumu a vývoje. V současné době lze nové produkty získávat především dvěma způsoby. Akvizicí, tj. koupě celé společnosti, patentů nebo licence na výrobu. Tento způsob využívají velké společnosti, které preferují hledat stávající značky před vyvíjením nového produktu hlavně z důvodu ušetření nákladů za zavádění produktu. Druhým způsobem je vývoj nového produktu ve vlastním výzkumném a vývojovém oddělení firmy. (Kotler, 2007, s. 667)

Proces vývoje nových produktů je podle Kotlera tvořen 9 kroky, v kterých je hledání nových produktů a péče o ně. Strategie nových produktů má za cíl udávat směr, kterým má tým nové produkty napřít své síly, pomáhá integrovat úsilí jednotlivých funkcí a oddělení, umožňuje týmu, který tomu rozumí, delegovat úlohy jednotlivým členům, kteří pak mohou pracovat samostatně. V tomto kroku je žádán aktivní přístup management (hlavně v řízení a odsouhlasení nových nápadů). Často se klade důraz na vytvoření tzv. listiny produktové inovace (LPI). LPI je definována jako formulace strategie vývoje nových produktů, formalizující důvody hledání inovačních příležitostí, produktů/trhů, na něž je třeba se zaměřit, a cílů, jichž má být dosaženo. (Kotler, 2007, s. 686)



Obrázek 2: Strategie nových produktů

Generování nápadů by mělo být na základě LPI (systematicky vyvíjet a aktivně generovat nápady). Dle některých výzkumů se zjistilo, že ze 100 navrhovaných nápadů na vývoj nového produktu se jich 39 zadá do procesu vývoje, 17 tento proces přežije, 8 se skutečně dostane na trh a jen 1 nakonec dosáhne stanovených ekonomických cílů. (Kanter, 1997, s. 18)

Přísun nových nápadů může mít mnoho zdrojů, jsou to zejména interní zdroje, zákazníci, konkurence, distributoři a dodavatelé. Ve fázi třídění nápadů je nezbytné zredukovat počet vygenerovaných nápadů. Třídění má za úkol rozpoznat dobré nápady a také šetřit náklady, protože náklady na vývoj produktů v pozdějších fázích značně vzrůstají. Rozvíjet by se měly pouze nápady, z nichž mohou být výnosné produkty. Vývoj a testování konceptů většinou může probíhat tak, že se koncepty nového produktu testuje na skupině cílových spotřebitelů. Koncepty je možné spotřebitelům předkládat v symbolické nebo fyzické formě. Cílem testování konceptů je zjistit, zda jsou pro spotřebitele dostatečně přitažlivé. Marketingová strategie s jejíž pomocí hodlá podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů. Vyjádření plánované strategie nového produktu má tři části. Prvním je popis cílového trhu, plánovaného positioningu produktu v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku na prvních pár let. Druhou strategií je nastínění plánované ceny, distribuce a marketingového rozpočtu na první rok. A v neposlední řadě je popis plánované dlouhodobé tržby, cíle v oblasti zisku a strategie marketingového mixu. Ekonomická analýza přezkoumává odhadované tržby, náklady a ziskovost nového produktu. Cílem je zjistit, zda-li se splňují cíle společnosti. Tržby společnosti se odhadují na základě výzkumu mínění trhu a tržeb podobných produktů

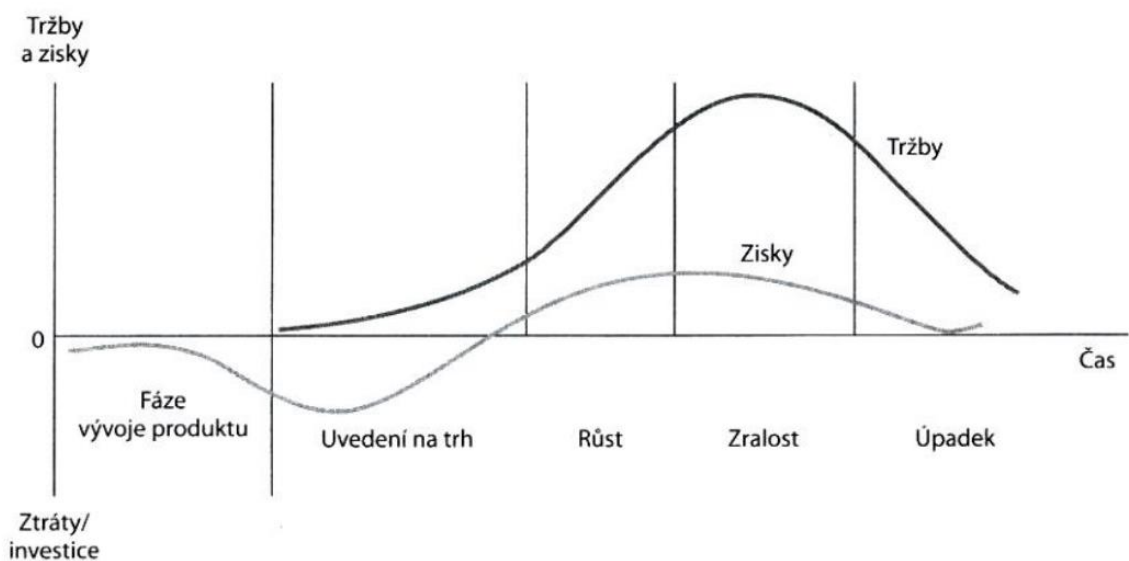
v minulosti. Definují se rizika pomocí odhadu minimálních a maximálních tržeb. Vypracuje se prognóza tržeb, očekávaných nákladů a ziskovosti.

Vývoj produktu spočívá nejprve ve vytvoření jedné či více fyzických verzí konceptu produktu. Snaha o návrh funkčního prototype, který má spotřebitele uspokojit a lze vyrábět za optimální náklady. Zkušební uvedení na trh nebo-li marketingový test, kdy jsou produkty testovány v realističtějších tržních podmínkách. Řízené zkušební trhy obvykle stojí méně než standardní marketingové trhy a nejsou tak časově náročné (6 měsíců až 1 rok). Jedinou obavou zůstává, že omezený vzorek spotřebitelů nemusí být dostatečně reprezentativním vzorkem cílových spotřebitelů. Zkušební trhy jsou důležité i pro konkurenci, která může zjistit, jak se společnost chystá nový produkt komercializovat a propagovat. Komercializace je uvedení produktu na trh. Po ukončení marketingového testu (produkt na zkušebním trhu) a získání potřebných informací, může společnost uvést produkt na trh. Takové to uvedení je většinou spojeno s velkými počátečními náklady společnosti. Náklady jsou především v reklamě, podpoře prodeje a dalších marketingových aktivitách. Společnost musí také počítat s finančními prostředky pro zvýšení výroby, aby byla uspokojena poptávka. Kdyby to společnost nedokázala, vznikne díra na trhu, kterou může využít konkurence. (Kotler, 2007, s. 686)

Strategický marketing definuje rámcové cíle a prostor pro takticko-operativní opatření marketingu. Strategický marketing inovací jako část strategického marketingu má za úkol dlouhodobé plánování zásadních inovací výrobků v podniku. Mimořádná výzva přitom spočívá v nutné orientaci na budoucnost a ve stanovení zatím velmi komplexně a nejistě souvisejících ostatních strategických rozhodnutí podniku. Se sílící konkrétní plánování nových produktů v průběhu času roste stupeň operativnosti marketingových úkolů. Průběžně je nutné analyzovat potřebu inovací. Předmětem je všeobecná situace podniku, zvláště portfolio oborů, resp. produktů, popsané podle hlavních strategických kritérií, tj. pozice mezi konkurencí a atraktivita trhu, stejně jako bod životního cyklu, v němž se nacházejí produkty a technologie. (Trommsdorff, 2009, s. 19)

1.4 Životní cyklus produktu

Strategie produktu společnosti by měla být taková, aby byl produkt, pokud možno zajištěn dlouhý a zdravý život. Hlavním cílem je dosáhnout co nejvyšších zisků. Životní cyklus je vývoj tržeb a ziskovosti v průběhu jeho života. Každý produkt má svůj vlastní životní cyklus, ten lze přenést do grafického zpracování. Tvar a délka životního cyklu se pro každý produkt liší. Lze vysledovat pět charakteristických fází životního cyklu produktu: vývoj, produkt, uvedení na trh, růst, zralost a úpadek. (Kotler, 2007, s. 699) Obrázek 3 znázorňuje modelovou situaci pro nový produkt.



Obrázek 3: Životní cyklus produktu

Vývoj produktu znázorňuje situaci, kdy společnost přijde s myšlenkou nového produktu, kterou začne rozvíjet. Během této fáze životního cyklu produktu jsou tržby nulové a investiční náklady rostou.

Uvedení na trh je fáze, kde je produkt poprvé distribuován a nabídnut ke koupi. Tržby rostou pomalu, protože trh se s produktem teprve seznamuje. Velké výdaje na uvedení produktu na trh znamenají žádné zisky. Tato fáze je obvykle pomalá, v některých případech trval přechod produktům do této fáze celé roky (např. mobilní telefony, osobní počítače).

Ve fázi růstu trh produkt rychle přijme a rostou zisky. Nový produkt uspokojí potřeby trhu nebo stimuluje dříve nerozpoznané potřeby. Kupující, kteří nakupovali už dříve nakupují i nyní a jejich příkladu následují další, zejména pokud slyší pozitivní doporučení známých. Na trh začnou vstupovat noví konkurenti, kteří představují nové funkce, zdokonalují produkt průkopníka a rozšiřují trh. Společnosti investují do propagace stejně jako dříve nebo o něco více. Ceny zůstávají stejné, případně lehce klesají.

Fáze zralosti je doba, kdy se růst tržeb zpomalí a postupně se zastaví, protože byl produkt již akceptován většinou potenciálních kupujících. Zisky jsou na stabilní hladině, nebo mohou klesat kvůli marketingovým výdajům nutným k obraně produktu proti konkurenci. V této fázi zůstávají produkty dlouho beze změny, měly by se hledat nové způsoby, jak inovovat (rozvoj trhu), nebo upravit produkt (rozvoj produktu), anebo marketingově inovovat (marketingový mix). Při rozvoji trhu je záměr společnosti zvýšit spotřebu produktu, změnou positioningu, zaměřením se na nové tržní segment (např. se produkt rozšíří na dětský trh apod.) Při rozvoji produktu je cílem přilákat nové uživatele vývojem, zlepšením kvality, zvýšením výkonu, zvýšením trvanlivosti nebo změnou funkce stávajícího produktu. Marketingové inovace společnosti se snaží upravit

marketingový mix a tím zvýšit tržby. Nástroji pro změnu může být snížení ceny, zlepšení reklamní kampaně, podpora prodeje – obchodní dohody, slevy, soutěže atd. Lze také rozšířit distribuční kanály (telefonní prodej, využití masových obchodních řetězců atd.) V neposlední řadě může společnost nabídnout nové či lepší služby, případně vytvořit jedinečné, charakteristické hodnotové propozice, které uživatelům přinesou větší výhody.

Ve fázi úpadku klesají zisky a propadávají se tržby. Úpadek může být jak pomalý, tak i rychlý. Tržby se mohou rychle propadnout na nulu, ale také dlouhou dobu setrvat na nízké úrovni. Pokles tržeb může mít mnoho důvodů. Jedním z důvodů může být odchod některé firem z trhu. Udržování slabého produktu je pro firmy nevýhodné a velmi nákladné, nejen stran zisku, ale také stran času vedení společnosti. Existuje několik strategií, jak řídit produkt ve fázi úpadku. Některé společnosti se rozhodnou udržovat produkt beze změny a doufají, že konkurence odvětví opustí. Další možností je snížit náklady na minimum a doufat, že se tržby udrží na stávající úrovni. Posledním krokem je nutné zvážit, zda produkt není možné nějak oživit, tak aby se předešlo předčasnému opuštění trhu.

Jak již bylo uvedeno, ne všechny produkty mají stejný životní cyklus. Některé odumřou nedlouho po uvedení na trh. Jiné zůstanou dlouhou dobu ve fázi zralosti. Jiné vstoupí do fáze úpadku a potom se díky intenzivní propagaci a změně positioning znovu vrátí do fáze růstu. (Kotler, 2007, s. 700)

2 CENOTVORBA – CENOVÁ STRATEGIE

Cenou lze rozumět peněžní částku, která je účtovaná za produkt nebo službu. Všechny výrobky mají cenu, a právě tak mají hodnotu. Cena je v širším smyslu souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby. Cena může ovlivnit nákupní rozhodnutí (v případě chudších zemí a mezi méně bohatými skupinami a u komodit). V moderním světě je nákupní rozhodování stále méně ovlivňováno cenou produktu. (Kotler, 2007, s.749)

Zákazníci považují cenu za peněžní vyjádření hodnoty jako míry kvality či vlastností a užitku daného produktu nebo služby ve srovnání s jinými produkty nebo službami. Z tržního hlediska je cena definována jako kvalita lomená hodnotou, tedy: $Cena = \frac{\text{kvalita}}{\text{hodnota}}$ (Vysekalová, 2011, s.205)

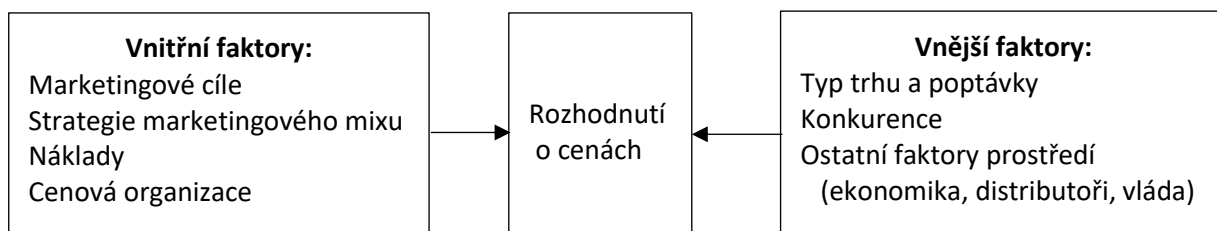
V marketingovém mixu je cena jediný prvek, který přináší výnos. Ostatní prvky představují pouze náklady. Cena je také velmi flexibilní prvek marketingového mixu a lze ji rychle změnit (na rozdíl od ostatních prvků marketingového mixu) (Kotler, 2007, s. 749). Základní tři funkce ceny jsou: informační, motivační a alokační. Informační funkcí je přehled situace na trhu. Zejména o stavu nabídky a poptávky. Je to informační signál, který se šíří ekonomikou. Zákazníci jsou informováni o pozici produktu na trhu, ale také o jeho vztahu ke konkurenčním produktům. V případě, že se například některý z výrobních zdrojů stane vzácnější, jsou o tom zákazníci informováni prostřednictvím změny ceny. (Holman, 1999, s. 520)

Motivační funkce ceny je především přínosná pro výrobce a spotřebitelé. Motivací jim může být například perspektiva většího výdělku a zisku či možnost úspory. Cenou svou výší může motivovat, ale i demotivovat k využívání a spotřebu výrobních statků. Cena je tak podnětem k rozhodování. (Holman, 1999, s. 525)

Ekonomické zdroje jsou alokovány cenou mezi různá užití způsobem, aby byly efektivně využívány. Cena má úlohu nástroje rozmístění disponibilních zdrojů ekonomických subjektů. (Jakubíková, 2008, s. 126) Kupujícímu zase napomáhá při rozhodování, kam a jak vynaložit své peníze, tj. alokovat kupní sílu, tak aby bylo dosaženo maximálního užitku. Konečným výsledkem šíření cenových informací a reakcí na tyto informace se realokace výrobních zdrojů, tj. práce a kapitálu. (Holman, 1999, s. 558)

2.1 Rozhodování o ceně

Rozhodování společnosti o ceně je ovlivňováno vnitřními a vnějšími faktory prostředí. Vnitřními faktory ovlivňujícími rozhodování o cenách jsou Marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a organizace. (Kotler, 2007, s.750)



Obrázek 4: Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách dle Kotlera

Společnost si musí stanovit a rozhodnout o své strategii pro produkt dříve, než stanoví cenu. Po zvolení cílového trhu a positioningu, bude její strategie marketingového mixu včetně ceny poměrně jasná. Mezi obvyklé cíle patří například přežití, maximalizace současného zisku, maximalizace podílu na trhu nebo prvenství v kvalitě produktu. Přežití jako zvolená strategie je hlavním cílem ve chvíli, kdy má společnost příliš velkou kapacitu, hrozí jim silná konkurence nebo dochází ke změně přání zákazníků. V tomto případě společnost stanoví nízké ceny v období s nižší poptávkou a bude doufat, že při růstu poptávky bude možno cenu zvýšit. Přežití je ale pouze krátkodobou strategií. Z dlouhodobého hlediska je potřebné přidat hodnotu, jinak firma zanikne. Častým cílem společností je maximalizace současného zisku. Musí udělat odhad poptávky a velikosti nákladů při různých cenách a vybrat takovou cenu, která vytvoří maximální současný zisk, cash flow nebo návratnost investic. V těchto případech společnost touží po současných finančních výsledcích a nikoli po dlouhodobém výkonu. Některé firmy chtějí získat vedoucí podíl na trhu. Doufají, že firma s nejvyšším podílem na trhu bude mít nejnižší náklady a největší dlouhodobý zisk. Takové společnosti stanoví co nejnižší ceny. Další možností je, že společnosti chtějí dosáhnout konkrétního podílu na trhu. Pak budou hledat takovou cenu a marketingový program, který jim to umožní. Pokud se společnost rozhodne dosáhnout prvenství v kvalitě produktu, znamená to, že bude požadovat vysokou cenu, aby bylo možné pokrýt danou kvalitu a náklady na výzkum a vývoj. Aby vzniknul konzistentní, smysluplný a účinný marketingový program je potřeba cenu (jakožto součást marketingového mixu) koordinovat s propagací, produktovým designem a distribucí. Většinou společnosti nejdříve rozhodují o cenách a podle toho potom rozhodují o ostatních prvcích marketingového mixu. Cena je klíčovým faktorem positioningu produktu, protože definuje trh, konkurenci i design produktu. Koncová cena také určuje, jaké vlastnosti produktu budou nabízeny a jaké budou výrobní náklady. Spodní hladinu ceny stanovují náklady. Společnost nastavuje cenu tak, aby byly pokryty všechny náklady na výrobu, distribuci a prodej produktu, a zároveň poskytuje návratnost za snahu a riziko společnosti. Náklady jsou důležitou součástí cenové strategie. Náklady jsou fixní (které se s úrovní výroby nebo

prodeje neměnní), variabilní (které se mění podle úrovně výroby) a celkové (souhrn fixních a variabilních nákladů pro danou úroveň výroby). Management společnosti se rozhoduje, kdo o cenách bude rozhodovat. V malých firmách řeší ceny vrcholový management. Ve velkých firmách obvykle cenu tvoří manažer divize nebo výrozkové řady. Na průmyslových trzích mohou o cenách vyjednávat prodejci se zákazníky (v určitém cenovém rozpětí), zde však schvaluje vrcholový manažer. V odvětvích, pro která je tvorba cen klíčovým faktorem, mají společnosti speciální cenové oddělení, které pomáhá optimální cenu najít a je odpovědné marketingovému oddělení nebo vrcholovému managementu. Vnějšími faktory, které ovlivňují cenu jsou například trh a poptávka, konkurence a ostatní faktory prostředí. Trh a poptávka (na rozdíl od nákladů) stanovuje horní hranici ceny. Jak spotřebitel, tak průmyslový kupující porovnávají cenu produktu nebo služby s užitekem, který jim vlastnictví přináší. Z ekonomického hlediska lze rozlišit čtyři typy trhů, na kterých se různě stanovuje cena:

Dokonalá konkurence – trh, na kterém mnoho kupujících a prodávajících obchoduje s jednotnou komoditou – žádný prodávající nebo kupující nemá podstatný vliv na současnou tržní cenu. Monopolistická konkurence – trh, na kterém mnoho kupujících a prodávajících obchoduje za celou řadu cen, nejen za tržní. Oligopol – trh, na němž existuje jen několik prodávajících, kteří citlivě reagují na změny cen a marketingové strategie ostatních prodávajících. Čistý monopol – trh, na kterém je jediný prodávající – může jít o vládní monopol, soukromý regulovaný monopol nebo soukromý neregulovaný monopol.

Ostatní faktory jsou také nutné zohlednit při tvorbě ceny. Na cenové strategie mají významný vliv i ekonomické podmínky. Těmito ekonomickými faktory mohou být například expanze nebo recese, inflace a úrokové míry. Dalšími faktory, které je potřeba brát v úvahu jsou například vláda a sociální otázky. (Kotler, 2007, s. 763)

K vypracování optimální cenové strategie je potřebné přihlížet na cenu z psychologického hlediska a věnovat pozornost dalším otázkám (Vysekalová, 2011, s. 205):

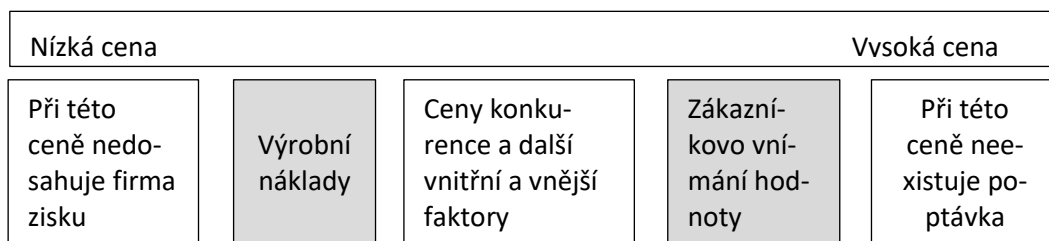
Rozsah cen – Je z hlediska velikosti nákupů účelně určovat cenu zvláště pro jednotlivé spotřebitele? Znalosti spotřebitele – Jsou zákazníci schopni finančně ocenit hodnotu výrobku a rozpoznat rozdíly mezi cenovými hladinami? Informace – Umí prodávající správně ocenit vztah mezi cenou a hodnotou a úrovní poptávky? Konkurenční substituty – Existují v dané kategorii výrobky, které lze pokládat za blízké substituty, s nimiž by bylo možné porovnávat ceny? Přízeň – Bude dávat zákazník přednost konkurenci z necenových důvodů?

Při stanovení ceny lze také použít běžné tržní strategie jako například cenu pro unikátní výrobky (tzv. smetánkovou cenu), či její opak, ceny používané k proniknutí na trh a získání žádoucího podílu na trhu (tzv. průnikové ceny). Důležité je určení vztahu ceny k užité hodnotě pro zákazníka a orientaci na určitý typ zákazníka, tj. cenová struktura určená pro určité tržní segmenty, které pak komunikují zprávu o sociálním postavení či statusu členů oslovené cílové skupiny. Zajímavým fenoménem je tzv. darovací

syndrom, který znamená, že zákazník je ochoten zaplatit za určitý dárek i nepřiměřeně vysokou cenu jako důkaz svého vztahu k obdarované osobě (Vysekalová, 2011, s. 205).

2.2 Metody stanovení ceny

Firmy stanovují ceny v rozmezí tak nízkém na to, aby se mohl vytvořit zisk, a úrovní tak vysokou, že po ní nebude poptávka. Náklady na produkt tvoří spodní hranici, zákazníkem vnímaná hodnota produktu zase horní hranici. Do úvahy při cenotvorbě musí společnost brát v úvahu ceny konkurence i další vnitřní a vnější faktory, aby našla nejlepší cenu mezi těmito dvěma extrémami. Společnosti si volí některé z obecných postupů cenotvorby, které zahrnuje jeden nebo více faktorů – náklady, pohled zákazníka na produkt a ceny konkurence. (Kotler, 2007, s. 764)



Obrázek 6: Hlavní faktory ovlivňující cenotvorbu podle Kotlera

Jakou metodu společnost zvolí také závisí na záměrech společnosti. Především na krátkodobých a dlouhodobých cílech a také na fázích životního cyklu produktu, ve kterých se produkt nachází. (Světlík, 2005)

2.2.1 Stanovení ceny podle nákladů

Jednou z nejjednodušších metod, jak stanovit cenu je stanovení ceny s přírůžkou. K výrobním nákladům se přidá marže. Tato cenotvorba ignoruje poptávku a ceny konkurence. Proto tato metoda funguje jen tehdy, když je možné skutečně zajistit předpokládanou úroveň prodeje. Výhodou je, že prodejci mají lepší ponětí o výši nákladů než o výši poptávky. Stanovení ceny podle nákladů zjednoduší tvorbu cen a nemusí ceny často upravovat podle změn poptávky. Pokud by začaly všechny firmy v daném odvětví tuto metodu používat, budou ceny podobné a tím se minimalizuje cenová konkurence. Z pohledu prodávajícího se investice obrátí ve slušný výnos, ovšem ve chvíli, kdy vzroste poptávka, kupující nezneužívají. Modifikací nákladového stanovení ceny je tvorba cen podle analýzy bodu zvratu nebo její varianta stanovení ceny pomocí cílové rentability. Myšlenkou je určit takovou cenu, při které příjmy převýší náklady, nebo při které dosáhne stanovené cílové rentability. Cenotvorbu podle analýzy bodu zvratu lze definovat tak, že nastavená cena musí pokrýt výrobní a marketingové náklady, tak aby dosáhla plánované výše zisku. (Kotler, 2007, s. 765)

Nákladově orientovaná metoda stanovení ceny má nevýhodu v tom, že nedoráží reálnou situaci na existujícím trhu. Nereaguje například na průběh životního cyklu produktu, nebo sezónnost v prodeji. Nereaguje ani na to, kolik jsou zákazníci ochotni za produkt v daném okamžiku zaplatit. V případě, kdy jsou ochotni zákazníci zaplatit vyšší cenu, společnost přichází o tržby z prodeje. V případě, kdy nejsou ochotni zákazníci platit vyšší, ale naopak spíše nižší, společnost ztrácí své zákazníky. (Světlík, 2005, s. 201)

Náklady definujeme jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů. Účetní pojetí nákladů definuje náklady jako úbytek aktiv nebo také spotřebu hodnot v daném období zachycenou ve finančním účetnictvím. Rozlišujeme náklady od peněžních výdajů, protože náklady jsou využity k předem vymezeným účelům. Na rozdíl výdajů rozumíme úbytek peněžních prostředků bez ohledu na účel použití. Rozlišujeme druhové členění nákladů, kde se jedná o peněžní vyjádření ekonomických zdrojů, účelně vynaložené na konkrétní aktivity. Například náklady vynaložené na mzdy, odpisy, nákup materiálu či zboží, spotřebu energie. Dalším rozlišením je účelové členění nákladů. Hlavním znakem je doložení u každého vzniklého nákladu konečný účel vynaložení nákladů, kterými jsou finální výkony podniku. Je založeno na dvou základních liniích. Po linii výkonu, kde se sleduje proces uskutečňování výkonu a náklady a výnosy se vztahují k těmto výkonům. Dále po linii útvaru, tedy dle středisek, která byla zřízena za účelem konkrétní činnosti. Náklady a výnosy se vztahují k místu jejich vzniku. (Synek 2003, s.73)

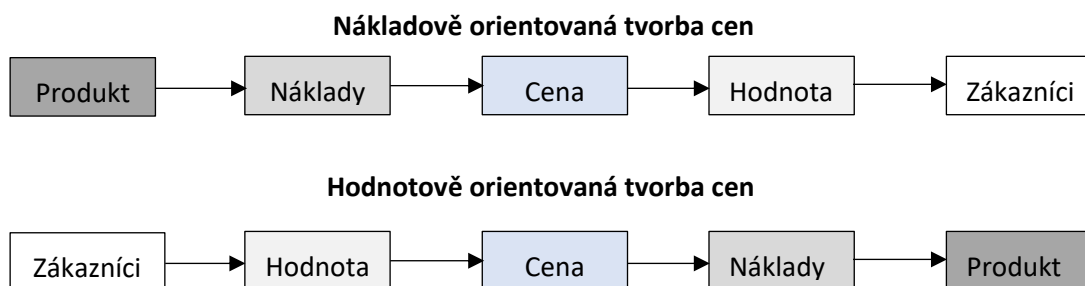
S účelovým členěním nákladů souvisí také kalkulační třídění nákladů. Rozlišujeme jednicové (přímé), tyto náklady lze jednoduše přiřadit k jednotlivým výrobkům. Odpisy technického zařízení a jiných složek dlouhodobého majetku, mzdové náklady výrobních dělníků, tj. základní mzdy (úkolové, časové apod.) spolu s příplatky, prémie, odměnami. Nepřímé náklady jsou vynaložené náklady na všechny výkony a na zajištění chodu celého podniku. Jejich přímé sledování dle jednotlivých výkonů není možné, případně by jejich určování bylo administrativně náročné a neekonomické. Mohou být vykazovány jako režijní náklady, náklady pomocných činností. Režijní náklady můžeme členit na výrobní režii, do které jsou zahrnovány prvotní a druhotné náklady související s obsluhou a řízením výroby (např. opravy, náklady na údržbu, daň z nemovitosti, nájemné apod.) Dále správní neboli celopodnikovou režii, do které patří náklady související se správou podniku (pojištění, telefonní a poštovní poplatky, úroky z úvěru apod.) V některých podnicích je samostatně sledována odbytová režie, zahrnující různé druhy nákladů spojené se skladováním, propagací, prodejem a distribucí výrobků a zboží. Je možné, že režijní náklady mohou představovat značnou část celkových nákladů a někdy převyšují i přímé náklady. Proto je nutné jim věnovat potřebnou pozornost. Je zřejmé, že kontrola těchto nákladů je obtížnější než kontrola jednicových nákladů. Při sledování závislosti nákladů na změnách objemu výkonů při daných cenách vstupů lze rozlišit – fixní náklady, které jsou nezávislé na objemu výroby. U variabilních nákladů se jejich výše mění v závislosti na objemu výroby. (Mendel University in Brno, 2018)

V podniku se kalkulací rozumí propočet nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnosti nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu. Výkonem je samotný předmět kalkulace jako třeba určitý výrobek nebo také poskytovaná služba (např. v energetice spotřebovaná energie v kilowatthodinách, v ubytovacích službách velikost pronajaté plochy nebo ve zdravotnických zařízeních náklady na 1 lůžko apod. Předmětem kalkulačního vzorce je tedy jednice, kterou je potřeba konkrétně vymezit již na začátku. (Král 2002, s. 168)

Mezi základní kalkulační metody patří kalkulace dělením je kalkulace, která všechny náklady za určité období za stejné výkony stanoví na kalkulační jednici prostým dělením počtem kalkulačních jednic vyrobených za totéž období. Přírážková kalkulace je kalkulace, při níž se část nákladů stanoví na kalkulační jednici přímo a část nákladu nepřímo pomocí vhodné základny. Prostá kalkulace dělením patří mezi nejjednodušší techniky a lze ji využít ve společnostech, které se zabývají výrobou jediného druhu výrobku. Náklady na kalkulační jednici n se zjišťují dělením úhrnných nákladů N počtem kalkulačních jednic q vyrobených v příslušném období. Jinými slovy vydělíme celkové náklady fyzických množství výrobků. Kalkulace dělením s poměrovými (ekvivalenčními) čísly se používá při výrobě odlišných velikostí, tvarem, hmotností produktů (např. hutnické, cihlářské, dřevařské výrobky) u nichž by zjišťování výrobních nákladů bylo obtížné. Podle poměru spotřeby času na výrobu, přímých mezd, velkoobchodní ceny výrobku apod. zvolíme poměrová čísla. Objem výroby v poměrových jednotkách vypočteme násobením poměrových čísel a příslušného objemu výroby a jejich sečtením. Celkové náklady dělíme součtem poměrových jednotek, čímž dostaneme náklady na 1 jednotku základního výrobku. Náklady ostatních výrobků zjistíme vynásobením nákladů základního výrobku poměrovými čísly. Další metodou je přírážková nebo též zakázková metoda. Patří k nejrozšířenějším a nejčastěji využívaným. Využívá se pro kalkulaci různorodých výrobků, a to většinou v sériové a hromadné výrobě. Náklady se rozdělí do dvou skupin, a to na náklady přímé a režijní. Přímé náklady se dají vypočítat dle kalkulační jednice, režijní náklady vypočítáme podle zvolené základny a zúčtovací přírážky (sazby) jako přírážka k přímým nákladům. Přírážku stanovíme podle procenta, které zjistíme jako podíl režijních nákladů na nákladový druh zvolený za rozvrhovou základnou, nebo sazbou, kterou vypočítáme jako podíl režijních nákladů na jednotku naturální rozvrhové základny. Je dobré směřovat co nejvíce nákladů ve formě přímých. Zůstatková (odečítací) metoda kalkulace použijeme, pokud lze jeden z výrobků považovat za hlavní a ostatní výrobky za vedlejší. Od celkových nákladů za zúčtovací období se odečtou vedlejší výrobky oceněné prodejními cenami a zůstatek se považuje za náklady hlavního výrobku. Náklady na kalkulační jednici hlavního výrobku zjistíme dělením těchto zbývajících nákladů počtem kalkulačních jednic hlavního výrobku. Výhodou této metody je její jednoduchost, nevýhodou to, že nelze kontrolovat náklady vedlejších výrobků. (Synek 2003, s.107)

2.2.2 Hodnotové stanovení ceny

Společnosti mohou nastavit své ceny na základě vnímané hodnoty výrobku. Hodnotově orientovaná tvorba cen používá jako základ hodnotu, kterou vnímá zákazník, a ne náklady prodávajícího. V tomto případě neplatí, že se nejdřív navrhuje produkt a marketingový program a až potom stanovuje cena. Cena je zvažována současně s ostatními prvky marketingového mixu předtím, než je marketingový program vytvořen. (Kotler, 2007, s. 770)



Obrázek 8: Srovnání nákladově a hodnotově orientované cenotvorby, Kotler

Hlavní rozdíl mezi nákladově orientovanou cenotvorbou a hodnotově orientovanou cenotvorbou je, že nákladově orientovaná cenotvorba je řízena produktem. Společnost navrhne produkt, spočítá jeho náklady a na tomto základě stanoví cenu, která pokryje náklady a stanoví zisk. Úkol marketingu je potom přesvědčit kupující, že hodnota produktu daná cenou je odůvodněná. Při příliš vysoké ceně se musí společnost spokojit s nižší marží nebo s nižšími tržbami. V obou případech nebude zisk uspokojivý. Hodnotové tvoření cen obrací celý proces. Společnost stanovuje ceny podle toho, jak vnímá hodnotu produktu zákazník. Cílová cena a hodnota vedou k rozhodnutí o návrhu produktu a nutných nákladech. Tvorba ceny tak začíná analýzou potřeb zákazníka a jeho vnímání hodnot. Cena se nastaví tak, aby vyhovovala hodnotě z pohledu zákazníka. Důležité je zjistit, jakou hodnotu kupující přisuzuje jednotlivým konkurenčním nabídkám. Obvyklé otázky směřují na to, kolik by byli ochotni zákazníci zaplatit za základní produkt a kolik za každý další přidaný užitek. Nadhodnocené produkty se špatně prodávají. Naopak při podhodnocení ceny se produkty sice velmi dobře prodávají, ale přinášejí nedostatečný příjem. Strategickou variantou je stanovení cen podle přisuzované hodnoty. Společnosti hledají ideální kombinaci kvality a dobrých služeb za přiměřenou cenu. To může znamenat v mnoha případech uvedení levnějších verzí zavedených značkových produktů. V jiných případech to může znamenat např. změnu designu existujících značek tak, aby nabízely vyšší kvalitu za danou cenu nebo stejnou kvalitu za nižší cenu. (Kotler, 2007, s. 771) Hodnotově orientovaná metoda tvorby ceny má výhodu v tom, že zachycuje reálnou situaci. Reflektuje způsob rozhodování kupujícího o nákupu. Nejlépe reaguje na přání a potřeby zákazníka.

Pro úspěšné uplatnění této metody se musí marketéři zaměřit na práci s marketingovým mixem. (Světlík, 2005) V situacích B2B je potřebné při tvorbě cen myslet na zachování cenového potenciálu společnosti, její schopnosti udržet nebo dokonce zvyšovat ceny, aniž by přišla o podíl na trhu. V těchto případech musí společnost udržovat a budovat hodnotu své marketingové nabídky, tak aby unikla cenové konkurenci a současně obhájila vyšší ceny a marže. Uplatní se strategie přidané hodnoty. Než aby se snižovaly ceny podle konkurence, společnost přidává ke svým produktům služby s přidanou hodnotou, tím podporují vyšší marže. (Kotler, 2007, s. 771)

Další strategickou variantou stanovení cen podle přisuzované hodnoty je EDLP – everyday low pricing – každodenní nízké ceny. Strategie je založena na stálých nízkých cenách zboží, kdy má jen velmi málo typů produktů v rámci akčních nabídek dočasné slevy. Tento druh strategie se používá hlavně u různých potravních obchodních řetězců. (Strauss, 2013, s. 193)

2.2.3 Stanovení ceny podle konkurence

Zákazník hodnotí produkt podle ceny, kterou požaduje konkurence za podobné produkty. Existují dva typy metod, jak stanovovat cenu podle konkurence: běžná cena a obálková metoda. Metoda běžné ceny stanoví ceny spíše podle cen konkurence, než podle nákladů společnosti nebo poptávky. Společnost může požadovat ceny stejné, vyšší nebo nižší než konkurence. V odvětví, kde se obchoduje s komoditami, většinou firmy nastaví stejnou cenu jako má konkurence. Menší firmy následují tržního lídra, tzn. že mění ceny podle něj a neřídí se vlastními náklady a poptávkou. Popularita této metody je celkem vysoká, firmy sice nemají kontrolu nad svými příjmy, ale mají pocit, že běžná cena představuje kolektivní rozhodnutí odvětví o ceně, které by mělo přinést odpovídající výnos. Také mají společnosti představu, že tím zabraňují cenovým válkám. (Kotler, 2007, s. 772)

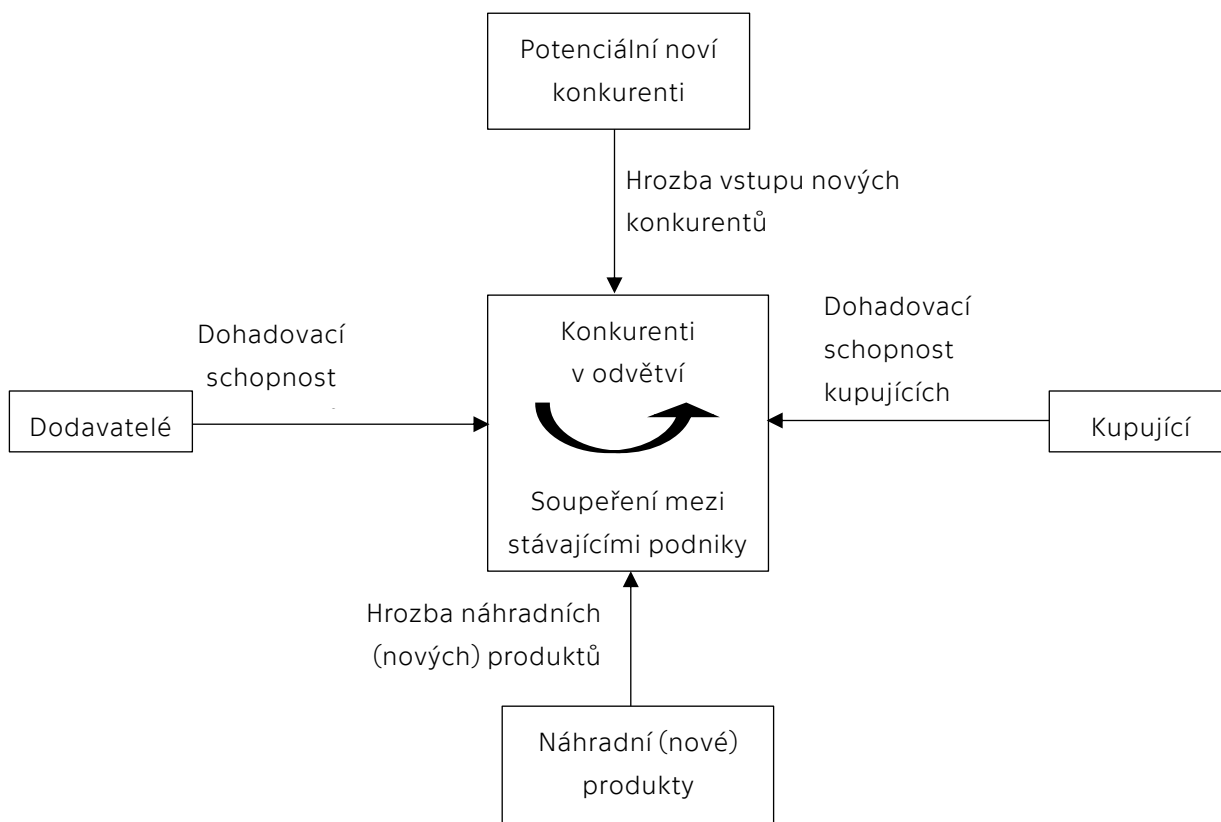
Obálková metoda je volená tehdy, kdy společnost své ceny stanovuje podle toho, jak si myslí, že je stanovuje konkurence. Typicky může jít o veřejné soutěže nebo aukce, kde účastníci předkládají zapečetěné nabídky (proto název obálková metoda). Při aukcích, podobně jako při smlouvání, jsou stanoveny ceny pro každou transakci. Aukce je podle ekonomu účinný způsob vyrovnání nabídky a poptávky, i přesto, že se do transakcí přidává prvek nejistoty. Prodávající neví, jakou cenu získá a kupující nemá záruku, že nakoupí. (Kotler, 2007, s. 773)

Metoda uzavřené obálky s nejlepší cenou je model, kdy potenciální kupující podají nabídky v uzavřených obálkách a obchod je uzavřen s tím kupujícím, který nabídne nejvyšší cenu. Společnosti staví svou nabídku na tom, co si myslí o nabídkách konkurence. Zisk zakázky je podmíněn nejnižší cenou, tedy cenou nižší, než má konkurence. Zároveň však nelze jít pod úroveň nákladů, tím by se společnost mohla poškodit. Typy aukcí, kde lze tuto metodu uplatnit jsou:

- Anglická aukce – cena se neustále zvyšuje, dokud nezůstane jen jeden nabízející.
- Holandská aukce – cena začíná vysoko a snižuje se, dokud někdo nekoupí.
- Kolektivní nákupy – větší počet zákazníků se společně dohodne nakoupit za nižší ceny.
- Zpětná aukce – zákazníci určí cenu, kterou jsou ochotni zaplatit za produkt, a hledají firmu, která je ochotná jej prodat (Kotler, 2007, s. 774)

Metoda stanovení ceny podle konkurence má nevýhodu v tom, že nereaguje na skutečné náklady na výrobu produktu. Sledováním koncových cen konkurence nemusí společnost generovat dostatečně velký zisk. Dalším úskalím je situace, kdy společnost předpokládá, že konkurence stanovuje ceny dle aktuální situace na trhu. Taková skutečnost, ale nemusí být pravdou a mohlo by dojít k ignorování skutečné tržní hodnoty výrobku. (Světlík, 2005, s. 193)

Konečným cílem konkurenční strategie je vyrovnat se a pochopit pravidla konkurence, které rozhodují o přitažlivosti daného odvětví. Přitažlivost odvětví je základní faktor výnosnosti podniku. Ve většině odvětví, ať už domácím nebo mezinárodním, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů, hrozba nových produktů nebo služeb (jež nahradí dosavadní), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Těchto pět dynamických faktorů také rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky pro návratnost investic. Dohadovací schopnosti kupujících ovlivňuje ceny, které si firmy mohou účtovat, a stejně působí i hrozba zavedení nových produktů. Dohadovací schopnost kupujících může také ovlivnit náklady a investice, protože velmi schopní kupci požadují nákladný servis. Dohadovací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy. Intenzita soupeření ovlivňuje ceny a zároveň i náklady na soupeření v takových oblastech jako vývoj výrobních zařízení, vývoj produktů, propagace a množství personálu prodeje. Hrozba nových konkurentů limituje ceny a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů. (Porter, 1993, s. 24)



Obrázek 10: Porterův konkurenční model

2.2.4 Stanovení ceny u nových produktů

Tím, jak prochází produkt svým životním cyklem se může měnit cenová strategie. Nejdůležitější je, jakou cenovou strategii zvolí společnosti v úvodní fázi životního cyklu produktu. Tvorba cen bude jiná u inovativního produktu (který může být chráněn patentem), nebo u produktu, který napodobuje existující produkty. (Kotler, 2007, s. 775) Klíčovou roli představuje positioning. Společnost musí produkt vymezit a odlišit od konkurence z hlediska kvality a ceny. Při stanovování ceny nového produktu, který imituje jiné produkty, může jít společnost cestou vysoké ceny (tj. nabídne vysoce kvalitní produkty za nejvyšší cenu), nebo může zvolit variantu ekonomickou (tj. vyrábět produkty v nižší kvalitě za nízkou cenu). Obě strategie lze potkat na jednom trhu, pokud existují aspoň dvě skupiny kupujících. Ti, kteří hledají kvalitu a ti, kteří se zaměřují na cenu. Firmy, které tvoří strategii pro inovativní produkt, mohou vybírat ze dvou strategií: strategie vysokých zaváděcích cen a strategie penetrace trhu. (Kotler, 2007, s. 776)

		Cena	
		Vysoká	Nízká
Kvalita	Vysoká	Strategie vysoké ceny	Strategie dobré hodnoty
	Nízká	Strategie nadsazené ceny	Ekonomické strategie

Obrázek 11: Čtyři strategie positioningu podle Kotlera

Některé společnosti zavádějí produkty, které mají vysokou cenu, aby maximalizovaly příjmy ze všech segmentů, které jsou ochotny zaplatit vyšší cenu (tzv. sbírání smetany). Společnost prodává menší objem, ale za vyšší cenu. Jiné firmy nechtějí sbírat smetanu na malých a ziskových segmentech trhu a raději používají strategii penetrace trhu. Stanoví nízkou počáteční cenu nového produktu s cílem rychle penetrovat trh s cílem přilákat co největší počet kupujících a získat velký podíl na trhu. (Kotler, 2007, s. 777)

2.2.5 Investice

V podnikovém pojetí lze investici chápat jako majetek, který není určen ke spotřebě, ale je určen k tvorbě dalšího majetku, a ten podnik pak prodává na trhu. V širším pojetí jsou to obětované prostředky na pořízení majetku, který bude dlouhodobě pomáhat přinášet vyšší užitky a v důsledku umožní získat i vyšší finanční efekty. Je mnoho druhů investic, lze je klasifikovat podle vztahu k rozvoji podniku, vzájemného vlivu, věcné náplně. V klasifikaci investic dle věcné náplně je například investice do nového výrobního zařízení, do nového produktu, do nové organizace, do nových trhů, do nového okolí, či do nové firmy. Každý podnik se časem musí zabývat řešením problematiky investic. Investice jsou základní otázkou přežití v delším období. Především protože, výrobní prostředky zastarávají fyzicky opotřebením, ale i morálně, nemoderní technologie. Investice je proto potřeba řídit a kontrolovat. (Scholleová, 2009, s. 13).

Investice je potřeba zpětně ohodnotit, tím se získá validní informace o jejich úspěšnosti. Existují dvě hlavní metody, jak investice hodnotit, statické metody a dynamické metody. Statické metody se zaměřují na sledování cash flow z investic a poměřují se s počátečními výdaji. Časový průběh berou v úvahu jen omezeně a riziko neberou v úvahu vůbec. Metoda je ideální pro snadné a rychlé vyhodnocení, především pro vyloučení nevýhodných investic. Mezi statistické metod patří metoda celkového příjmu

z investic (součet všech peněžních toků), metoda čistého celkového příjmu (čistý celkový příjem je upraven o počáteční výdaj), metoda průměrného ročního cash flow, metoda průměrné roční návratnosti (zjišťuje se, kolik procent investované částky se ročně průměrně vrátí), metoda průměrné doby návratnosti a metoda doby návratnosti. (Scholleová, 2017, s. 121)

Dynamické metody hodnocení investic přihlížejí ke třem základním faktorům, které je třeba v souvislosti s rozhodováním o budoucích penězích v potaz finanční přínosy (cash flow), čas a riziko. Riziko věřitelů, ale i riziko vlastníka lze stanovit metodou WACC (vážené průměrné náklady na kapitál), která je vázaná na výnosnost kapitálu. Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value, NPV) je základní dynamickou metodou hodnocení investic a porovnává příjmy a výdaje z investice, ale vždy v jejich současných hodnotách. Diskontuje je podnikovou diskontní mírou, která se odhaduje pomocí WACC podniku. Do vztahu vstupují počáteční investiční výdaje (IN), cash flow v roce i (CF_i), počet let (n), vážené náklady na kapitál (WACC) a množství peněz, kolik dostane podnik navíc nad investovanou částku (NPV)

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1 + WACC)} + \frac{CF_2}{(1 + WACC)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + WACC)^n} =$$

$$= -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + WACC)^i},$$

Obrázek 12: Vztah k výpočtu současné hodnoty

Investice se přijímají aspoň tehdy, pokud ze vztahu vyplyne $NPV > 0$ nebo $NPV = 0$. (Scholleová, 2017, str. 132)

Investicím by měla předcházet tzv. pre-feasibility study, což je projekt, který hodnotí atraktivitu základní myšlenky pro potenciál trhu. Dále hledá a posuzuje možné varianty (ekonomicko – finančních) dopadů projektu z různých hledisek, např. vstupních surovin a materiálů, umístění produkce a zohlednění vzájemných vlivů okolí, volby technologického procesu a výrobních zařízení, náročnosti na pracovníky a mzdové náklady, kapitálové náročnosti na vstupu i v průběhu, marketingové strategie, plánu realizace a rozpočtu. Výsledkem pre-feasibility study je rozhodnutí, jestli bude zastavení na dalších pracích na přípravě realizace projektu, nebo o zpracování detailního technicko-ekonomické studie. Technicko-ekonomická studie neboli feasibility study, by měla obsahovat analýzu trhů (stanovení cílového trhu, segmentace, vývoj poptávky atd.), marketingovou strategii, analýzu výrobních vstupů, analýzu výrobních zařízení a technologie, analýzu lidských zdrojů, analýzu lokalizace zdrojů, analýzu organizace a řízení, finanční analýzu a plán realizace. (Fotr, 2005, s. 87)

3 VÝZKUM TRHU

Výzkum trhu zahrnuje širokou řadu metod a nástrojů, které marketingovým specialistům pomáhá porozumět trhům. Výzkum trhu sleduje šíři chování spotřebitele a B2B marketing a má velkou zásobu postupů, jež pomáhají řešit marketingové otázky. Výzkum trhu je specializovanou větví marketing, kterou obvykle provádějí specialisté z marketingového oddělení firmy nebo z nezávislé agentury. Kvalita marketingových rozhodnutí závisí na kvalitě a interpretaci marketingového výzkumu, z něhož vycházejí. (Kotler, 2007, s. 66)

3.1 Marketingový výzkum

Výzkum trhu zkoumá vlastní trh, jeho strukturu a účastníky, nejefektivnější cesty, jak na trh vstoupit a maximálně uspokojit potřeby na tomto trhu. Marketingový výzkum je charakterizován jedinečností (informaci má k dispozici pouze zadavatel výzkumu), vysokou vypovídající schopností (zaměření se na konkrétní skupinu respondentů) a aktuálností takto získaných informací. Marketingový výzkum bývá často doprovázen vysokou finanční náročností získání informací, také vysokou náročností na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody. (Kozel, 2011, s. 14) Smith a Albaum (Albaum, 2005, s. 58) definují marketingový výzkum jako systematické a objektivní hledání a analýzu informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému na poli marketingu. Svobodová (Svobodová, 1994, s. 201) dodává, že se jedná o cílevědomý proces, který směřuje k získání určitých konkrétních informací, které nelze opatřit jinak. Význam má marketingový výzkum především pro rozhodování manažerů nebo vedoucích strategických pozicích. Na základě informací získaných z marketingového výzkumu pak rozhodují. Jejich rozhodnutí ovlivňuje ostatní subjekty na trhu, především zákazníky. (Kozel, 2011, s. 274) Marketingový výzkum pomáhá především při hledání a zavádění inovací. Společnosti zadávají výzkumy mezi potenciálními zákazníky, nebo využívají náměty od svých zákazníků v rámci nejrůznějších soutěží nebo diskusí např. na sociálních sítích. (Kozel, 2011, s. 222)

3.2 Cenový výzkum

Cena je nejpružnější nástroj marketingového mixu. Rozhodnutí o změně cen lze realizovat okamžitě. Ovšem, aby byla rozhodnutí účinná a reálná, je často nutný cenový výzkum. Výzkum se provádí především v případech:

- Rozhodnutí o cenách nových produktů, popřípadě modifikovaných produktů
- Rozhodnutí o změnách ceny v průběhu fází cyklu tržní životnosti produktu
- Rozhodnutí o cenách produktů uváděných na nové trhy
- Cenový výzkum se zaměřuje na zjišťování cen přijatelných pro zákazníka a zjišťování konkurenčních cen. Informace získané z výzkumu jsou podkladem pro

tržní metody tvorby cen. Ty představují postupy, jejichž pomocí je stanovena konkrétní částka, kterou je koncový zákazník ochoten zaplatit. V mnoha případech se stanovuje pouze cenové rozpětí vhodné pro cenotvorbu. (Kozel, 2011, s. 274)

3.2.1 Metody stanovení ceny

Existuje několik metod stanovení ceny vyjádřené jako hodnoty vnímané zákazníkem. První z nich je metoda přímého hodnocení, která spočívá v přímém dotazování na peněžní částku, kterou by byl respondent ochoten za produkt vynaložit. Výsledná cena je stanovena jako průměr cen uváděných zákazníky. Při použití této metody musí být zákazník s produktem seznámen. Omezením metody je, že se zkoumá cena pouze jednoho produktu. Další metodou je bodová metoda, kde respondent hodnotí produkt pomocí bodů (nehodnotí konkrétní peněžní částku). Vychází se z psychologických tvrzení, že odvedením pozornosti od peněžní částky dochází k objektivnějším výsledkům. Dalším rozdílem je, že jsou bodovány produkty konkurenční. Respondent musí být seznámen se standardním produktem, vůči němuž respondent náš produkt posuzuje. Ideální standardní produkt je takový, který je běžně dostupný a dobře prodejný, respondenti jej znají a jsou rovněž seznámeni s jeho cenou. Podrobnější bodová metoda je modifikací bodové metody, kdy se neposuzuje produkt jako celek, ale jeho nejdůležitější vlastnosti. Vlastnosti produktu a preference jsou vyjádřeny vahami, ty se pak odrážejí ve výsledné ceně. (Kozel, 2011, s. 274)

Metoda, která hodnotí, na jaké úrovni přestává být cena pro zákazníka přijatelná se nazývá Batzova konfiguračně frekvenční analýza. (Foret, 2003, s. 152)

Technika Gabora Grangerova uvádí ceny v nahodilém pořadí a navíc zkoumá, čím respondent nepříjemnost ceny vysvětluje. Psychologové mají za to, že z hlediska výsledků je vhodnější nahodilé pořadí, neboť to nevyvolává stereotypní odpovědi. (Kozel, 2011, s. 274)

3.2.2 Conjoint analýza

Conjoint analýza je statistická metoda, používaná při analýze preferencí spotřebitele. Je to poměrně nová oblast, která má své kořeny kromě statistiky také v marketingu, ekonometrii a psychometrii. Hlavním cílem conjoint analýzy je pochopit, jakou váhu dávají spotřebitelé jednotlivým atributům produktů a služeb při jejich výběru. (Hebák, 2013, s. 827) Atributy mohou být například velikost, tvar, barva nebo cena produktu či služby. Rozlišují se i úrovně jednotlivých atributů (levels). Tzv. profily (kombinace různých úrovní atributů) jsou respondentem hodnoceny a poté se získá statistickým výpočtem údaj o důležitosti jednotlivých atributů. To identifikuje nákupní chování zákazníka. (Škapa, 2012, s. 123)

Název metody CONJOINT pochází z anglických slov CONSIDER a JOINTLY. Přeložit se lze jako UVAŽOVAT a SPOLEČNĚ. Principem je získat hodnocení vlastností produktů nebo služeb, které budou zavedena na trh, každým zúčastněným respondentem. Jedná se o hledání kompromisu. Český výraz, který však lépe vystihuje princip conjoint analýzy je „preferenční analýza“. (Hebák, 2013, s. 827)

Historicky lze Conjoint analýzu datovat v období 60.-70. let. Paul Green, statistik a profesor marketing (University of Pennsylvania), použil metodu společného měření preference ve svém výzkumu odhadu k odhadu důležitosti jednotlivých složek produktů a služeb a odhadu chování spotřebitelů (Green, 1971, s. 355). S nástupem počítačových technologií v 90. letech se výrazně zjednodušil proces hodnocení a metoda získala na popularitě (Hair, 2010, s. 261). Všechny modifikace metody conjoint mají shodný cíl a některé základní principy. Odlišný může být pouze způsob, jaký se pokládají respondentům dotazy na jejich preference. (Hebák, 2013, s. 828) Bylo vymezeno pět základních principů conjoint analýzy, které vycházejí z jejich psychometrických kořenů.:

- Předpoklad, že preference jednotlivců můžeme vyjádřit pomocí matematického modelu vysvětlujícího jejich rozhodování
- Zaměření na preference mezi objekty, které je možné popsat více vlastnostmi, takže rozhodování jednotlivce vyžaduje hledání kompromisů.
- Konstrukci předkládaných stimulů na základě faktoriálních návrhů, ve kterých jsou testované vlastnosti navzájem nezávislé.
- Ověřování předpokladů (např. aditivity) před vytvořením konečného modelu rozhodování.
- Při dotazování respondentů spoléhání na odpovědi mající maximální ordinální škálu. (Huber, 2009, s. 15)

Některé z výše uvedených principů nemají v rámci vývoje analýzy význam, nebo byly hledáním efektivnějších způsobů analýzy porušovány. První tři jsou základem pro jakoukoliv Conjoint analýzu. Všechny metody analýzy Conjoint mají společný předpoklad, že atraktivita produktů, resp. užitek, kterou z něj má spotřebitel, je funkcí určitého počtu atributů (vlastností produktu). Tento užitek nelze zjistit přímým dotazováním, proto se zjišťuje nepřímo tak, že se respondentovi předkládá J různých profilů, ke kterým se vyjadřuje. (Hebák, 2013, s. 828)

Tradiční conjoint

Jedná se o metoda, která byla použita v původním článku Conjoint measurement for Quantifying Judgemental Data od profesora Greena (v roce 1971). Metoda se nazývá tradiční nebo také metoda plného profilu, někdy se také metoda nazývá card-sort conjoint (metoda založená na seřazování karet – tak jsou respondent dotazováni). (Hebák, 2013, s. 832) Hlavním omezením metody plného profilu je přehlcení respondenta informacemi v situaci, kdy je zapotřebí testovat více atributů. Přehlcení informacemi vede k tomu, že se respondent soustředí pouze na několik nejdůležitějších atributů a hodnoty ostatních ignorují. Výsledky proto mohou špatně odrážet realitu, kdy má respondent více času a větší motivaci zabývat se všemi atributy kupovaného produktu. (Green, 1978, s. 48)

Metoda částečného profilu

Na přelomu 60. a 70. let 20. století řešil statistik Richard Johnson podobný problém jako Green, v jeho případě měl produkt 28 uvažovaných atributů, každý s pěti úrovněmi. (Orme, 2009, s. 87) Úloha by se tradičním conjointem nedala vyřešit. Vysoký počet atributů neumožňuje předkládat respondentům plné profily. Návrhem na řešení úlohy byl model s tzv. srovnávací maticí. (Johnson, 1987, s. 121) V této metodě respondent vyjadřuje své preference pouze pro dvojice uvažovaných atributů. Pro každou dvojici má za úkol vyjádřit své preference pro všechny kombinace úrovní těchto atributů, které jsou zapsané v jedné srovnávací matici. Metoda částečného profilu je používána jen ve výjimečných případech, kdy je potřeba otestovat větší počet atributů. Spíše se volí postup označovaný jako conjoint bridging, kdy se rozdělí seznam atributů na dvě, popř. více překrývajících se skupin, které se zobrazují zvlášť, a na základě atributů použitých v obou skupinách se propojí odhadnuté modely. Alternativou je využití některých z hybridních modelů. (Hebák, 2013, s. 834)

Hybridní metody

Pomocí částečné metody byl vyřešen problém v přehlcení respondenta informacemi, nicméně přetrvával problém s dlouhým dotazováním. Návrh hybridních metod (v 80. letech) je založen na přímém dotazování preferencí a důležitosti jednotlivých atributů (self-explicated methods) a nepřímém dotazování pomocí hodnocení profilů. Například Greenův hybridní model (z roku 1981) měl v dotazníku zařazeno před samotným hodnocením konceptu přímé otázky na důležitost jednotlivých atributů, to vedlo ke zpřesnění modelu preferencí spotřebitele v situaci, kdy jej z důvodu vysokého počtu parametrů není možné odhadnout jinak. Metoda je příliš komplikovaná a v praxi se příliš neujala. (Hebák, 2013, s. 835) Od poloviny osmdesátých let se používají dvě vylepšení tradičních metod sběru dat. Zlepšení metody profilu se nazývá hybridní analýza. kombinuje přímou (kompoziční) část průzkumu, ve kterém atributy, a nepřímou (dekompoziční) část průzkumu, která představuje skutečný společný rozhovor s vybranými kombinacemi atributů. (Gustafsson, 2007, s. 12)

Adaptivní conjoint

V 80. letech se začali využívat pro dotazování osobní počítače. To umožnilo, že každý respondent mohl hodnotit jiné profily. Jednou z metod úspěšně kombinující hybridní postup a dotazování pomocí počítače je metoda adaptivního conjointu (Adaptive Conjoint Analysis) (Johnson, 1987, s. 253) V situacích, kdy je potřeba otestovat větší počet atributů, je tato metoda dodnes používanou. Především díky snadnému použití v praxi a relativní přívětivosti pro respondent. (Hebák, 2013, s. 837) Adaptivní conjoint (ACA) je považován za moderní formu tradiční metody. Tato metoda může poskytnout podrobnou analýzu struktury jednotlivých přínosů jednotlivých respondentů, na které jsou kladeny otázky, které jsou přizpůsobeny předchozím odpovědím v procesu sběru dat pomocí počítače. (Gustafsson, 2007, s. 14)

Metoda založená na výběru

Analýza Conjoint slouží nejen k vyhodnocení a pochopení preferencí spotřebitelů, ale také k modelování poptávky po nových produktech nebo reakcí na trhu na změnu v nabídce, popř. optimalizaci navrhovaného produktu. Informace o preferencích se tak používají k modelování jejich rozhodnutí. Ve výše zmíněných metodách conjointu jsou preference spotřebitelů zjišťovány pomocí postupů, kdy respondenti srovnávají, řadí nebo hodnotí na škále předkládané popisy konceptů. Takové postupy však nenapodobují reálné rozhodování spotřebitelů, kteří si skutečně vybírají produkt nebo službu. Reálný spotřebitel nesrovnává produkt, o kterém by reálně neuvažoval a nehodnotí jejich atraktivitu nebo pravděpodobnost, že si je koupí. Reálný spotřebitel hledá výrobek, který splňuje ze všech nabízených jeho požadavky nejvíce. (Hebák, 2013, s. 835)

Metoda založená na výběru (choice-based conjoint) využívá simulace reálného rozhodování pro analýzu preferencí spotřebitelů pomocí modelů diskrétní volby. Poprvé byly použity v roce 1974 McFaddenem a dalšími. V těchto modelech diskrétní volby byla vždy použita data popisující reálné chování. Stejný model lze použít v analýze conjoint v případech, kdy se data získávají předložením respondentům předem připravených rozhodovacích úloh. (Hebák, 2013, s. 837) Metoda je jednou z nejrozšířenějších metod k určení ceny produktu. Modifikací této metody, která operuje s cenou produktu, spočívá v tom, že respondentovi je nabídnout soubor produktů, u každého z nich je uvedena cena, respondent takto simuluje svůj nákup, vybírá ten produkt, který by si koupil (BPTO – Brand-Price Trade Off). Prostřednictvím analýzy metodou založenou na výběru lze také např. určit poměr mezi cenou a značkou produktu nebo služby ve smyslu ovlivnění rozhodování spotřebitele o nákupu. Z výstupů této metody lze získat informace o tom, jaký přístup k ceně a jakou cenovou úroveň si můžou společnosti v konkrétním případě daného produktu nebo služby dovolit, zda jde o přístup aktivní či reaktivní, ofenzivní nebo defenzivní, dlouhodobější strategický nebo operativní, taktický. (Vysekalová, 2011, s. 218)

3.2.3 Van Westendorpova cenová analýza

Metoda Price sensitivity test, nebo také metoda Van Westendorpa, nebo také Holandský test cenové citlivosti, byl poprvé publikován v roce 1974 nizozemským ekonomem Peterem Van Westendorpem. Používá se jak původní van Westendorpova verze, tak i různě, dle potřeby, modifikované verze. (Zamazalová, 2010 s.212) Metoda testu cenové citlivosti je vhodná především pro spotřební zboží, protože se předpokládá, že soubor dotazovaných bude v tomto případě dostatečně reprezentativní. (Kozel, 2011, s. 274)

Respondent má k dispozici cenovou stupnici s různými úrovněmi cen daného produktu, které zařazuje do skupin. Tyto ceny jsou základem pro výchozí křivky. V ČR lze tyto skupiny přeložit jako:

- Cena, při které vám připadá produkt levný
- Cena, při které vám připadá produkt drahý
- Cena, při které vám připadá produkt tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte
- Cena, při které vám bude produkt připadat tak levný, že pochybujete o jeho kvalitě

Respondentovy odpovědi se vyznačují do cenové škály, ideálně by měla obsahovat 30 až 40 položek, a to v relativně malých intervalech (seřazeno od nejnižší po nejvyšší cenu) (Kozel, 2011, s. 276). Zjištěné hodnoty se vyhodnocují v podobě kumulovaných hodnot zjištěných četností. V případě dvou levných skupin jsou kumulované četnosti řazeny zdola a u dvou drahých jsou řazeny shora (v opačném pořadí, než postupovali respondenti) (Zamazalová, 2010 s.212)

Na základě výpovědí respondentů lze získat 4 křivky kumulativních četností a také několik referenčních bodů.

Bod cenové nezaopatosti – vznikne průsečíkem křivek 1 a 2, kdy cenu označuje shodný počet dotazovaných jako nízkou i vysokou. Produkt realizovaný z této cenu nebude považován ani za levný ani za drahý. V praxi za tuto cenu prodávají především firmy s dominantním postavením na trhu.

Optimální cenový bod – vznikne průsečíkem křivek 3 a 4, je to cena, která se setkává s relativně nejmenším odporem spotřebitelů. Když se křivky neprotnou (častý jev v reálně prováděných výzkumech), získáme optimální cenové rozmezí.

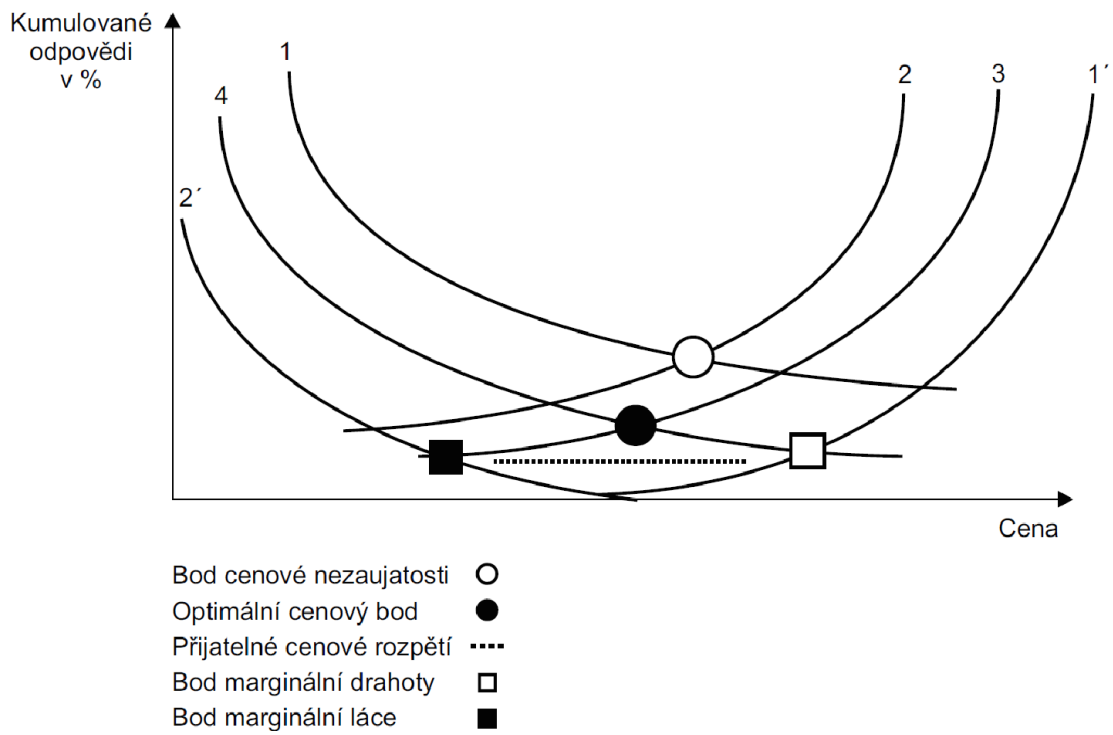
Bod marginální láce – vznikne průsečíkem inverzní křivky 1 ($1'$) a křivky 4.

Bod marginální drahoty – vznikne průsečíkem inverzní křivky 2 ($2'$) a křivky 3.

Bod marginální láce a marginální drahoty vymezují pásmo přijatelného cenového rozpětí. Nedoporučuje se stanovit cenu, která se nachází mimo tento interval.

(Kozel, 2011, s. 276) Také se hodnotí strmost křivek. Strmější křivky znamenají, že cenový prostor pro daný produkt je velmi úzce vymezen konkurenčními tlaky

(Zamazalová, 2010, s. 212).



Obrázek 13: Grafické vyhodnocení testu cenové citlivosti, Kozel, 2011, s.276.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1958 inženýrem, který se rozhodl sestrojít první umělé srdce. V té době 60letý inženýr v důchodě, který měl 63 patentů v oblasti vědy a průmyslu. Jeho snem bylo pomáhat pacientům se srdečními chorobami, zřejmě kvůli revmatické endokarditidě, kterou v mládí prodělal. S dobrou znalostí hydrauliky a fungování pump věřil, že dokáže mechanizovat funkci lidského srdce. Svůj koncept umělého srdce představil doktoru mladému kardiochirurgovi z Univesity v Oregonu. Ten si myslel, že je jeho koncept příliš komplikovaný doporučil mu soustředit se spíše na vytvoření umělé srdeční chlopně, která by byla více potřebná pro mnoho pacientů. Po pouhých dvou letech byla na designovaná, sestrojena, otestovaná a implantovaná první mitrální chlopeň. V tisku se o této implantaci mluvilo jako o zázračné srdeční chirurgii. Tato inovace měla za následek založení vývojového centra v USA. V roce 1966 koupilo společnost American Hospital Supply Corporation a stali se American Laboratories. V roce 1985 bylo American Laboratories koupeno společností Baxter International Inc. V roce 2000 se Baxter restrukturalizoval a vznikla samostatná akciová společnost, jenž byla známá na New York Stock Exchange i na burze. V současné době se společnost specializuje na náhradu a opravu srdečních chlopní a pokročilé sledování hemodynamických parametrů. Produkty této společnosti pomohli vyléčit celosvětově přes 2 milióny pacientů. S více než 50letými zkušenostmi v oboru, společnost vyrostla do globálních rozměrů. Její produkty jsou přítomny ve 100 zemích světa s více než 10 000 zaměstnanci. (Corporation brochure, 2018)

Finanční zdraví společnosti

Finanční zpráva pro investory, vycházející každé čtvrtletí, uvádí, že v 3. čtvrtletí 2018 (Q3 2018) byly celkové prodeje v hodnotě 921 milionů USD. V meziročním srovnání to znamená nárůst oproti 3. čtvrtletí 2017 (Q3 2017) o 11 %. Společnost má 4 divize/odvětví produktů, které generují zisk. Nejvíce ziskovým odvětvím je Transcatheter Heart Valve Therapy (THVT), generující prodeje v Q3 2018 ve výši 558 milionů USD. Prodeje převýšily prodeje z Q3 2017 o 16 %. K takovému výsledku přispělo zavedení nového produktu na některé trhy a zpráva o získání CE značky pro další nový produkt v portfoliu THVT. Dalším oddělením je Surgical Heart Valve Therapy (SHVT). Tato divize měla prodeje v Q3 2018 ve výši 185 milionů USD, což je o 6 % méně než v Q3 2017. Divize Critical Care (CC) prodávala v Q3 2018 za 164 milionů USD. Ve srovnání s Q3 2017 se jedná o nárůst o 14 %. Nárůst byl způsoben silným postavením nosného produktu a také s uzavřením nových kontraktů s nákupními organizacemi především v USA. Poslední, nedávno vzniklá divize, Transcatheter Mitral and Tricuspid Therapies (TMTT) zatím nedisponuje žádnými prodejmi. Důvodem je, že teprve zavádí produkty na trh. Momentální fáze, v které se vývoj produktu nachází je testování v klinických studiích. Teprve po prověření očekávaných výsledků budou produkty komerčně uvedeny na trh. Finanční zpráva dále informuje, že do R&D (oddělení vývoje a výzkumu) bylo investováno 18 % z celkových prozatímních prodejů, je to 13 % (162 milionů USD) více než v loňském

roce 2017. Investováno bylo především do divizí THVT a TMTT. Krátkodobé investice společnosti činily k 30.9.2018 částku 1,6 miliard USD. Celkový dluh k tomuto datu byl 1,2 miliard USD. Celkové prodeje od začátku roku 2018 do 3. čtvrtletí 2018 jsou v hodnotě 3,9 miliard USD. To odpovídá růstu o 12,5 % oproti stejnému období za loňský rok 2017. Odhadované prodeje v následujícím 4. čtvrtletí jsou mezi 950 miliony a 1 miliardou USD. (Výroční zpráva Corporation, 2019)

Product pipeline TAVI

Vše odstartovala chlopeň, která byla poprvé implantována profesorem v roce 2002. V témže roce začala i naplno spolupráce profesora s firmou na převedení tohoto konceptu do plného komerčního prodeje. Společnost nabídla know how a více než 50leté zkušenosti s vývojem a výrobou biologických chlopní a profesor nabídl unikátní, revoluční koncept zavedení aortální chlopně do těla neinvazivně, bez nutnosti pacienta podstoupit chirurgický zákrok s tzv. „otevřeným hrudníkem“. V roce 2007 se tento koncept s oficiálním produktovým názvem Ultra Core začal celosvětově prodávat. Jednalo se o chróm kobaltovou rám chlopně, jehož cípy byly z kravského perikardu. Model Ultra Core byl dostupný ve třech velikostech, tak aby pokryl co největší vzorek populace.

I přesto, že byl tento produkt velmi inovativní, bylo stále co zlepšovat, především z pohledu klinických výsledků a možnosti indikací pacientů. Jedním z největších problémů byl zaváděcí systém, který měl velký průměr zaváděcího katetru, na kterém byla chlopeň složena. Průměr byl 22 Fr (Fr – French, jednotka využívána v medicíně pro určení vnějšího průměru katétrů), který odpovídá minimálnímu průměru femorální tepny 7,3 mm. To mohlo způsobit u vysoce rizikových pacientů problémy s průchodem zaváděcího systému tepnou. Druhou generací je chlopeň s produktovým názvem Ultra Core II. Chlopeň se dostala do komerčního prodeje v roce 2010. Vylepšením byly klinické výsledky, především snížená mortalita pacientů, nižší počet naimplantovaných kardiostimulátorů, méně častý výskyt vaskulárních komplikací a nižší paravalvulární leak. Rám a struktura cípů je téměř stejná jako u předchozího modelu. Průměr zaváděcího systému chlopně je 16-18 Fr (v závislosti od velikosti chlopně). Díky tomu se zvýšilo indikační okno a bylo ošetřeno více pacientů. Třetí generací je chlopeň s produktovým názvem Ultra Core III. Do komerčního prodeje se dostala v roce 2014. Základní koncept opět vychází z první generace chlopně Ultra Core. Přidaným prvkem je pouze vnější tzv. „sukénka“, která se po čase implantace do prstence aortální chlopně naplní krví a tím utěsní svůj okolní prostor. Tento jev má za následek velmi nízký paravalvulární leak (Corporation 2018)

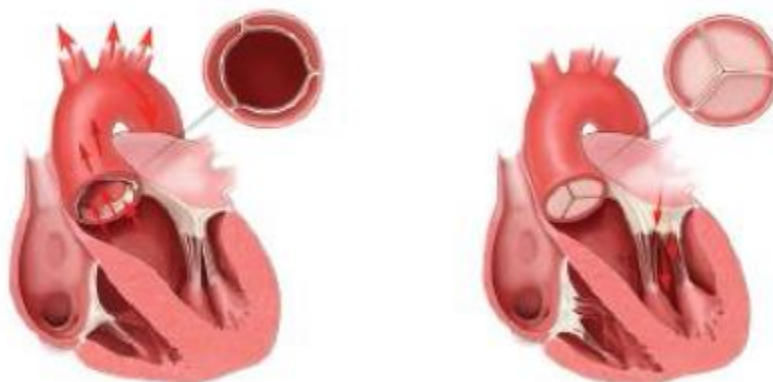
Intense Aura – inovativní produkt

Produkt je novou generací stávající řady Ultra Core. Hlavní revoluční inovací produktu je elektrický pohon, který chlopeň rozvíjí ve správné pozici v aortě. Tato inovace zaručuje bezpečné a stabilní umístění chlopně do správné pozice. Žádný jiný konkurenční produkt nemá elektricky poháněné rozvíjení chlopně. Další revoluční inovací je tzv. preloading, kdy je chlopeň téměř okamžitě připravena k implantaci. Dosud u předchozích generací a ostatních konkurenčních výrobků bylo vždy potřeba chlopeň namontovat na zaváděcí katétr vyškoleným personálem. Chlopeň má také nízký profil zaváděcího systému. Při nesprávném umístění chlopně lze využít další vlastnost, kterou je reponabilita. Chlopeň lze opakovaně svinout na zaváděcí systém a poté znovu rozvinout do správné pozice v aortě. Stejně jako předchozí generace chlopně i tato je z bovinního perikardu. Rám chlopně je z materiálu nitinol. (Corporation, 2018)

TAVI – Transcatheter Aortic Valve Implantation

Tato diplomová práce se zabývá inovacemi a zavedením na trh produktu ze zdravotnického odvětví, které se odborně zkracuje TAVI. Proto je nutné tuto metodu vysvětlit. Zkratka znamená Transcatheter Aortic Valve Implantation, český překlad je transkateetrová implantace aortální chlopně. Metoda takovéto implantace je indikována pro pacienty vysokého rizika s významnou aortální stenózou. (Wahab, 2014, s. 4)

Aortální stenóza (AS) je hemodynamicky významné zúžení průtoku krve z výstupu levé komory do aorty. Příčinou AS může být zhrubnutí nebo kalcifikace aortální chlopně. Výskyt AS je především v populaci starší 65 let, kde téměř 25 % takové populace trpí aortální stenózou. Z klinického hlediska tento problém může manifestovat angíny, synkopy nebo srdečního selhání. Angína je nedostatečné okysličení srdečního svalu, což může vést k hypertrofii levé komory. Synkopa je následkem neschopnosti srdečního výdeje uspokojit požadavek těla. (Czarny, 2008, s. 3)



Obrázek 11: Zdravá aortální chlopeň, zdroj Pacientská brožura FNHK



Obrázek 12: Chlopeň postižená aortální stenózou, zdroj Pacientská brožura FNHK

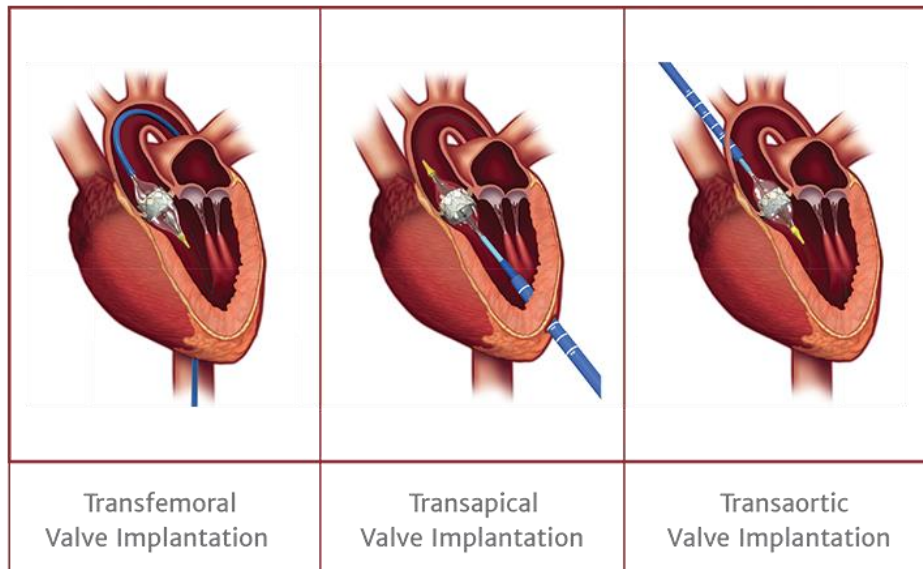
Aortální stenóza se klasifikuje podle významnosti do 4 kategorií – Normální, Mírná, Střední, Významná. Pro klasifikaci jsou důležité parametry: transaortická rychlost (m/s), střední gradient tlaku (mm Hg) a plocha aortální chlopně (cm²). Metoda TAVI se využívá pouze u pacientů s významnou AS. (Grimard, 2017, s. 4)

Klasifikace AS	Transaortální rychlost (m/s)	Střední gradient tlaku (mm Hg)	Plocha aortální chlopně (cm ²)
Normální	< 2.0	> 10	3.0 – 4.0
Mírná	2.0 – 2.9	10 -19	1.5 – 2.9
Střední	3.0 – 3.9	20 -39	1.0 – 1.4
Významná	>4	> 40	< 1.0

Tabulka 2: Klasifikace aortální stenózy, Grimard, 2017, s.4

Historicky první transkatetrální implantaci aortální chlopně provedl spoluautor tohoto koncept francouzský kardiochirurg Alain Cribier v roce 2002. Pacient byl v kritickém stavu, kardiologové ho odmítli operovat tradičními metodami. Tak dostal prof. Cribier možnost vyzkoušet svůj nový vynález. 57letého pacienta tím zachránil. (PCR Online, 2017). V současné době se využívá principu, kdy se zavede chlopeň složená v katetru do femorální tepny, která přechází do aorty a ústí přes aortální chlopeň do levé srdeční komory. Při špatně průchodné femorální tepně lze využít alternativní přístupy, např. přes hrot srdeční nebo přes aortu. Transfemorální přístup pro implantaci aortální chlopně je dominantně nejvyužívanější. V zhruba 85 % se využívá transfemorální přístup ve zbylých 15 % další alternativní přístupy. (Kodali, 2016, s.2) Dalším dělením TAVI je způsob roztažení chlopně na katetru. Na trhu existují dva takové systémy jeden z nich je Balloon-expandable a druhý Self-expandable. Balloon-expandable tedy balónkem roztažitelná/expandabilní k finální implantaci balónek, který je složen uvnitř chlopně. Při aplikování tlaku se balónek nafoukne a tím expanduje chlopeň. Systém Self-expandable tedy samoexpandabilní chlopeň je z katetru postupně uvolňována šroubovým pohybem. Každý systém má své výhody a nevýhody.

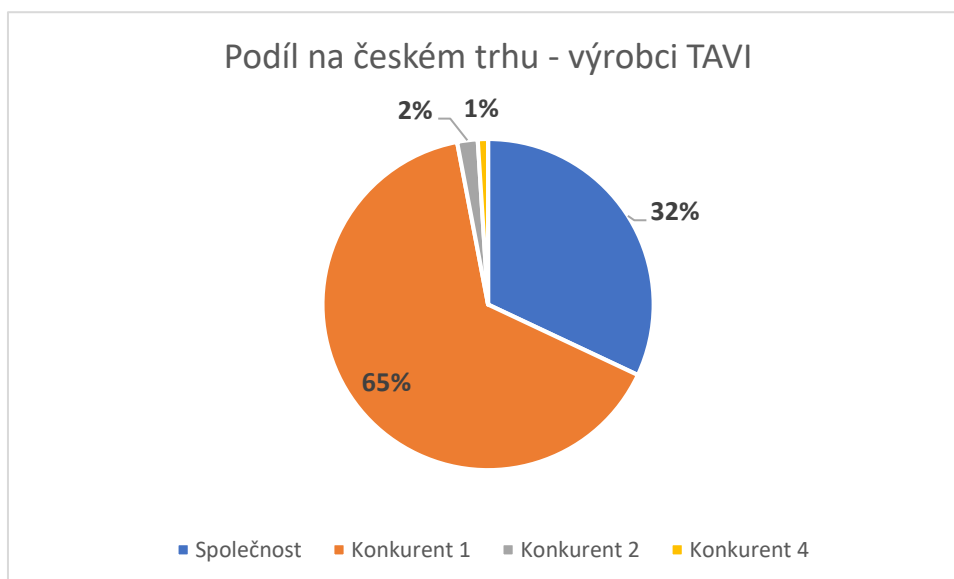
Z randomizované klinické studie CHOICE vyšlo, že má balón expandabilní chlopeň menší komplikace především v potřebě implantovat další chlopeň, nebo implantovat permanentní kardiostimulátor. (Wahab, 2014, s. 2)



Obrázek 13: Hlavní přístupy pro implantaci chlopně

4.1 Konkurenční srovnání

V roce 2018 byl během konference ČKS (České kardiologické společnosti) prezentován graf podílu výrobců TAVI na českém trhu. Data jsou součástí TAVI registru, do kterého přispívají všechny centra, kde se TAVI implantuje.



Obrázek 14: Market Share v ČR, zdroj TAVI registr

Na základě klinických studií lze porovnávat konkurenční produkty mezi sebou. Přidaná hodnota produktů pro uživatele je právě v rozdílných parametrech. Produkty TAVI mají následující vlastnosti, které se monitorují v 30. dením sledování: celková úmrtnost, všechny mrtvice, ochrnující mrtvice, Sever/Moderate PVL (tzv. ParaValvulární Leak – v případě, že chlopeň netěsní objeví se unikající průtok krve mezi tkání a chlopně), zásadní vaskulární komplikace (tzv. že během operace došlo k výraznému poškození tepen, které musel ošetřit cévní chirurg), akutní poškození ledvin třídy II-III, nutnost trvalé implantace kardiostimulátoru, repozice chlopně (v případě, že to produkt dovoluje, lze chlopeň několikrát přemístit před finální implantací do optimální pozice), post-dilatace (v případě, že je potřeba chlopeň po naimplantování roztáhnout balónkem) a čas operace. (Wendler, 2017; Mollmann, 2014; Grube, 2017; Feldman, 2017)

30. denní výsledky/ parametry	Ultra Core (N=1695)	Konkuren 1 (N=1038)	Konkurent 2 (N = 994)	Konkurent 3 (N=607)	Konkurent 4 (N=222)
Celková úmrtnost	1,9%	1,9%	1,3%	2,5%	3,6%
Všechny mrtvice	1,2%	2,8%	1,9%	4,8%	5,5%
Ochrnující mrtvice	0,5%	1,8%	Nereportováno	2%	3,2%
Severe/ Moderate PVL	3,1%	2,0%	4,1%	2%	5,3%
Zásadní vaskulární komplikace	4,1%	6,5%	3,8%	7%	5,9%
Akutní poškození led- vin (II-III)	0,8%	Nereporto- váno	1,5%	2,5%	1,4% třídy III
Nutnost trvalé implan- tace kardiostimulátoru	12,0%	17,5%	8,2%	35%	13,1%
% Repozice chlopně	Není k dizpo- zici	25,8%	Nereportováno	Nereportováno	33%
% Post-dilatace	10,4%	33,1%	Nereportováno	Nereportováno	Nereporto- váno
Čas operace [min]	70	135	140	155	115

Tabulka 3: Konkurenční srovnání, Wendler, 2017; Mollmann, 2014; Grube, 2017; Feldman, 2017

Z konkurenčního srovnání vyplývá, že je stávající produkt Ultra Core dosahuje vynikajících klinických výsledků v 30. denním sledování. Mezi konkurenty má největší soubor ošetřených a vyhodnocených pacientů (vzorek pacientů byl 1695). Při tomto vysokém počtu pacientů dosahuje produkt velmi nízké úmrtnosti 1,9%. Pro klinickou praxi je dalším velmi důležitým parametrem sledování počet všech případů mrtvic, ten má Ultra Core nejnižší 1,2%. Paravalulární leak se projevil ve sledování produktu Ultra Core v 3,1%. To není nejnižší počet, nicméně lze přihlídnout k tomu, že má největší sledovaný vzorek pacientů. Výskyt akutního poškození ledvin je znovu nejnižší 0,8%, podle názorů odborníků lze tento fakt přisoudit technickému řešení a způsobu implantace

produktu. Nutnost trvalé implantace kardiostimulátoru byla v 12% případů. Počet post-dilatací je pouze 10,4%. A čas operace je opět nejnižší, celkem 70 minut.

TAVI Centra v České republice

Podle společného stanoviska České asociace intervenční kardiologie České kardiologické společnosti a České společnosti kardiovaskulární chirurgie je TAVI operace indikována multidisciplinárním týmem (tzv. Heart Team) a je možné zákrok provádět pouze v centrech specializované kardiovaskulární péče s přítomností kardiochirurgického pracoviště. Technologické požadavky a doporučení jsou hybridní operační sál, zobrazovací modalita (TTE – TransThorasic Echo a TEE – TransEsophageal Echo, vč. 3D zobrazení a dostupnost CT – Computed Tomography, eventuálně MR – Magnetické Rezonance, s příslušným kardiologickým programem. (Mates, 2017, s. 2)

V České republice tyto požadavky splňují následující centra:

- Centrum kardiovaskulární a transplantační chirurgie (CKTCH) Brno
- Fakultní nemocnice Hradec Králové
- Fakultní nemocnice Královské Vinohrady
- Fakultní nemocnice Olomouc
- Fakultní nemocnice Ostrava
- Fakultní nemocnice Plzeň
- Fakultní nemocnice Praha Motol
- Institut klinické a experimentální medicíny (IKEM) Praha
- Nemocnice České Budějovice a.s.
- Nemocnice Na Homolce
- Nemocnice Podlesí a.s.
- Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
- Masarykova nemocnice Ústí nad Labem

5 METODOLOGIE

Současný stav

Společnost je vysoce inovativní. Zároveň neustále usiluje o to být jedničkou na trhu. Plánuje uvést na trh nový produkt Intense Aura, který by měl mít signifikantně vyšší koncovou cenu než předchozí generace s názvem Ultra Core. Zamýšlená cenová strategie firmy je uvést na trh nový produkt s koncovou cenou, která by byla o 30 % vyšší, než je koncová cena současného komerčně dostupného produktu společnosti.

Cíle

Cílem výzkumu bylo navrhnoutí nejvhodnější cenové strategie pro společnost. Zároveň se měly ověřit hypotézy, které by potvrdily správnost zamýšlené strategie společnosti (zvýšit cenu produktu o 30 % oproti současně prodávanému produktu) a relevantnost výpovědí respondentů.

Hypotézy

Cíl1: Ověřit, že koncová cena produktu Intense Aura, která bude o 30 % vyšší, než je cena současného produktu Ultra Core je taková, že by se respondentům zdála vysoká, ale i přesto by si produkt kupovali.

H1: Cena nového produktu Intense Aura je na hodnotě koncové ceny Ultra Core + 30 % bod marginální drahoty.

Cíl2: Potvrdit, že zamýšlená strategie společnosti je ta, která přinese nejvyšší příjmy.

H2: Největší příjmy společnosti jsou při koncové ceně produktu Intense Aura na hodnotě koncové ceny Ultra Core + 30 %.

Cíl3: Ověřit relevantnost výpovědí respondentů. Otestování znalosti trhu a cen produktů.

H3: Více než 60 % respondent zná dostatečně současnou cenu produktu Ultra Core.

Metody výzkumu

Jako hlavní výzkumné metody byly použity metody Conjoint a Van Westendorpův test cenové citlivost. Výzkum byl prováděn v období leden až únor 2019. Data byla sbírána pomocí dotazníku, který byl respondentům distribuován přes obchodního zástupce společnosti. Před samotným vyplňováním dotazníků respondenty byl obchodním zástupcem odprezentován nový produkt. To sloužilo k ujištění, že respondenti budou schopni odpovědět na výzkumné otázky. Respondenti byly vybráni na základě nastavených kritérií tak, aby byly získaná data co nejvíce vypovídající.

Kritéria výběru

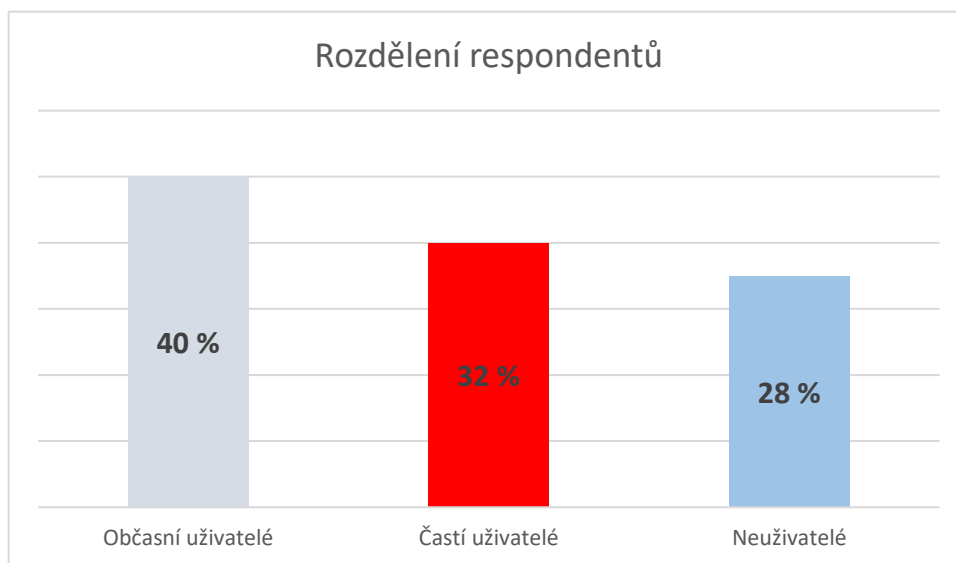
Vzorek dotázaných je tvořen respondenty, kteří splňují tyto podmínky:

- Znalost parametrů a vlastností stávajícího produktu Ultra Core
- Možnost ovlivnit proces nákupu produktu
- Odborně kompetentní tzn. intervenční kardiolog nebo kardiochirurg a zároveň aktivním implantérem technologie TAVI
- Platný kontrakt s nemocnicí, jejíž odběr TAVI produktů je minimálně 30ks/rok
- Dále platí, že respondent spolupracuje pouze s jednou nemocnicí

V České republice existuje celkem 12 center, které aktivně využívají technologii TAVI. Z toho 9 nemocnic má vyšší odběr než 30ks/rok. Nemocnice, které se podílely na výzkumu jsou odběrateli TAVI produktů, avšak jejich název není zveřejněn a je anonymizován. Respondenti, kteří splňují podmínky výběru je celkem 25, z toho 16 intervenčních kardiologů a 9 kardiochirurgů. Při každé probíhající implantaci je nutné, aby na operačním sále byli přítomni alespoň dva doktoři.

Respondenty lze rozdělit na tři skupiny podle celkového odběru produktu za jeden rok:

- Častí uživatelé – odebrané množství všech TAVI produktů za poslední rok bylo v rozmezí 66 % až 100 % ve prospěch zkoumané společnosti
- Občasní uživatelé – odebrané množství všech TAVI produktů za poslední rok bylo mezi 26 % až 65 % ve prospěch zkoumané společnosti
- Neuživatelé – odebrané množství všech TAVI produktů za poslední rok bylo mezi 0 % - 25 % ve prospěch zkoumané společnosti



Graf 1: Rozdělení respondentů podle ročního odběru TAVI produktu zkoumané společnosti

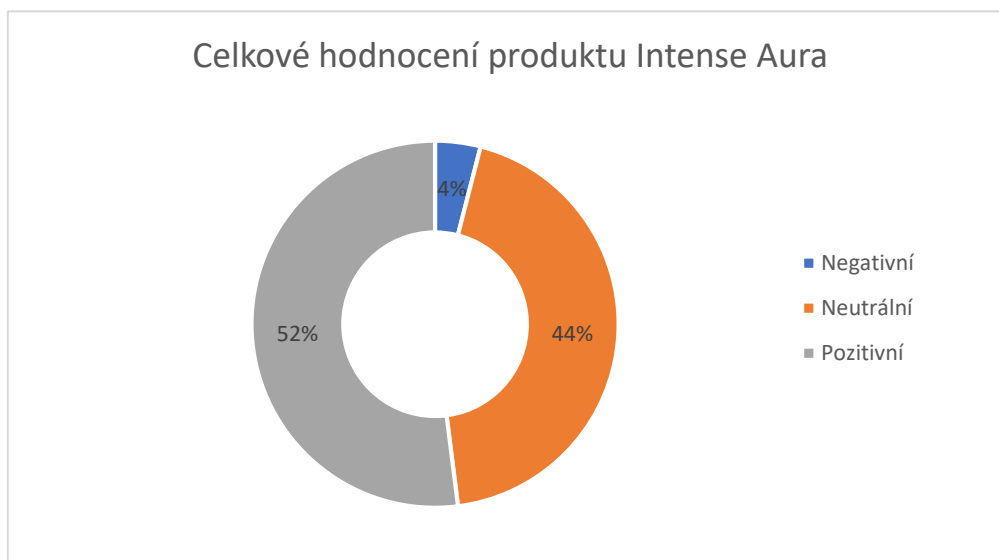
Výzkumu se zúčastnilo celkem 25 respondentů z toho 8 respondentů spadají do skupiny Častých uživatelů. Do skupiny Občasných uživatelů spadá 10 respondentů a 7 respondentů spadají do skupiny Neuživatelů (viz. Graf 1).

6 HODNOCENÍ PRODUKTU

V této části se jednotlivě všem respondentům poprvé prezentoval nový produkt Intense Aura. Následovaly dvě uzavřené otázky a dvě otevřené otázky.

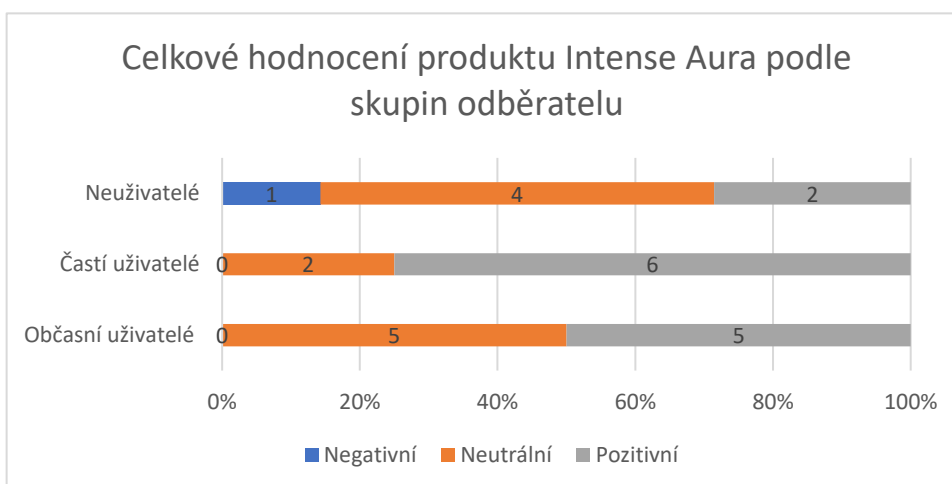
K subjektivnímu hodnocení produktu Intense Aura byla použita škála od 1 do 7. Číslo 1 znamená velmi negativní a číslo 7 velmi pozitivní.

První otázka zněla: "Jak na byste ohodnotili produkt na stupnici 1-7?"



Graf 2: Celkové hodnocení všemi respondenty

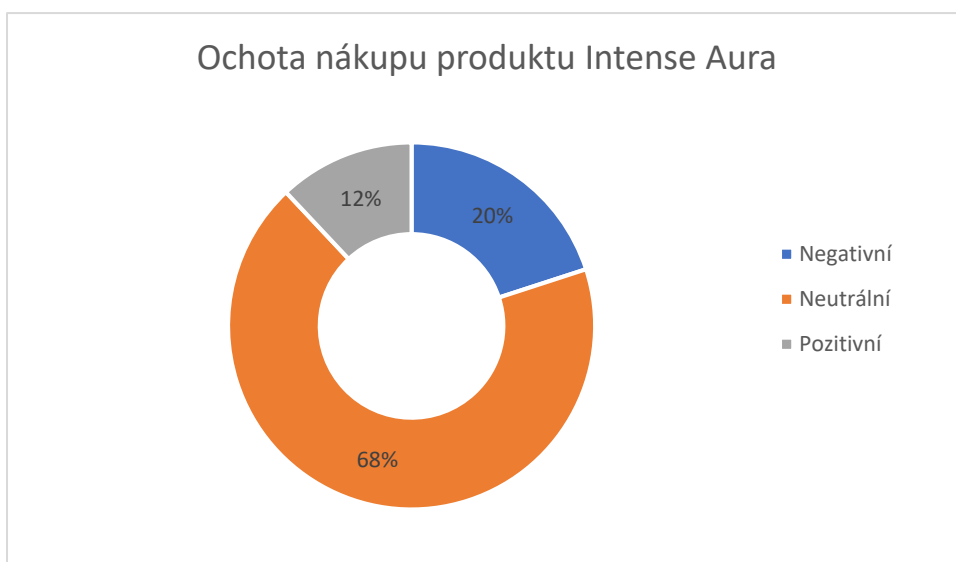
Z celkového počtu 25 respondentů ohodnotilo celkový dojem 13 z nich (52 %) Intense Aura jako pozitivní, 11 z nich (44%) jako neutrální a 1 z nich (4%) jako negativní (Graf 2).



Graf 3: Celkové hodnocení Intense Aura podle skupin odběratelů

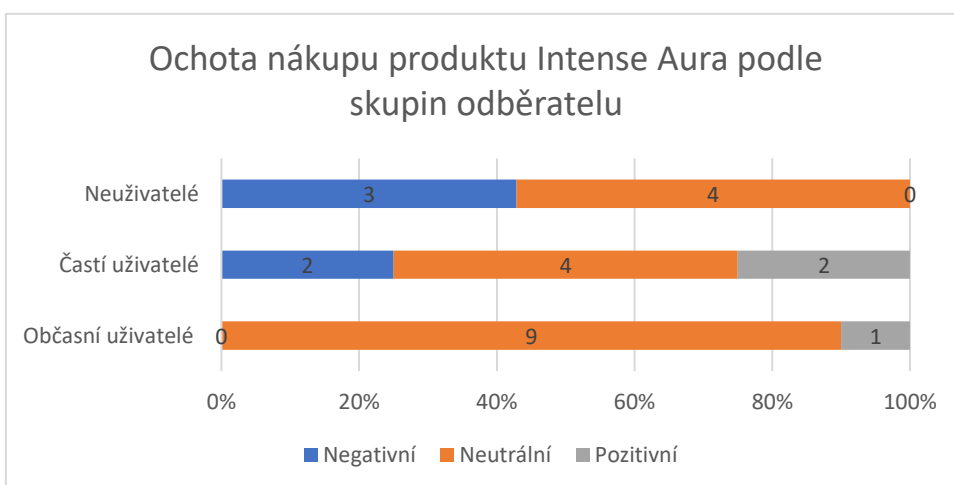
Po sub-analýze celkového hodnocení produktu Intense Aura podle skupin odběratelů můžeme vidět, že Častí uživatelé hodnotí Intense Aura většinou pozitivně, 2 z nich hodnotí jako neutrální. Občasní uživatelé hodnotí 5 z nich produkt pozitivně a 5 z nich neutrálně. Neuživatelé hodnotí Intense Aura jako pozitivní pouze ve 2 případech, 4 z nich hodnotí jako neutrální a 1 jako negativní (Graf 3).

Druhá otázka zkoumala ochotu nákupu, byla opět použita škála 1-7: "Byl byste ochotná/ný na stupnici 1-7 koupit produkt Intense Aura?"



Graf 4: Ochota nákupu produktu Intense Aura

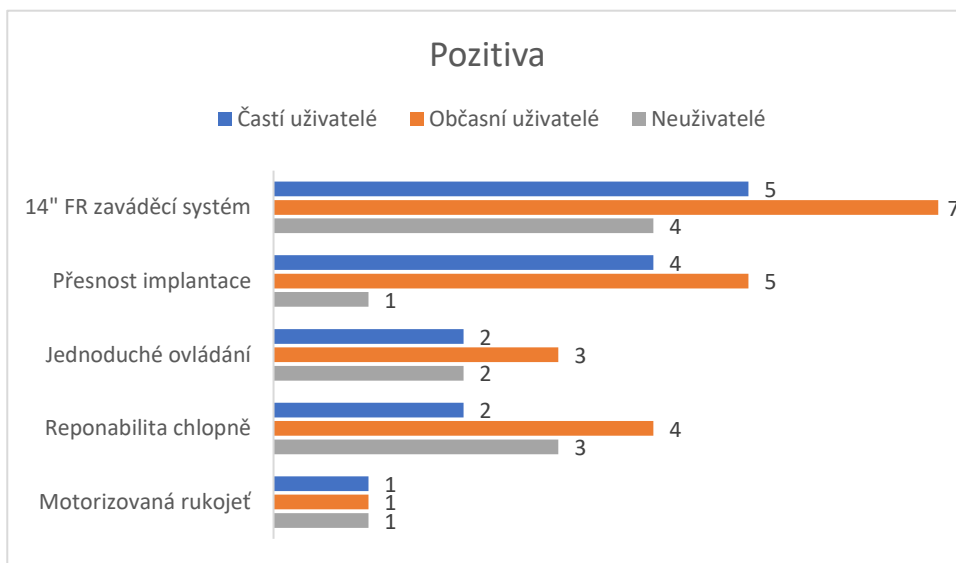
Při vyhodnocení ochoty zrealizovat nákup produktu Intense Aura odpovědělo 5 (20%) respondentů negativně, 17 z nich (68%) odpovědělo neutrálně a 3 z nich (12%) pozitivně (Graf 4).



Graf 5: Ochota nákupu produktu Intense Aura podle skupin odběratelů

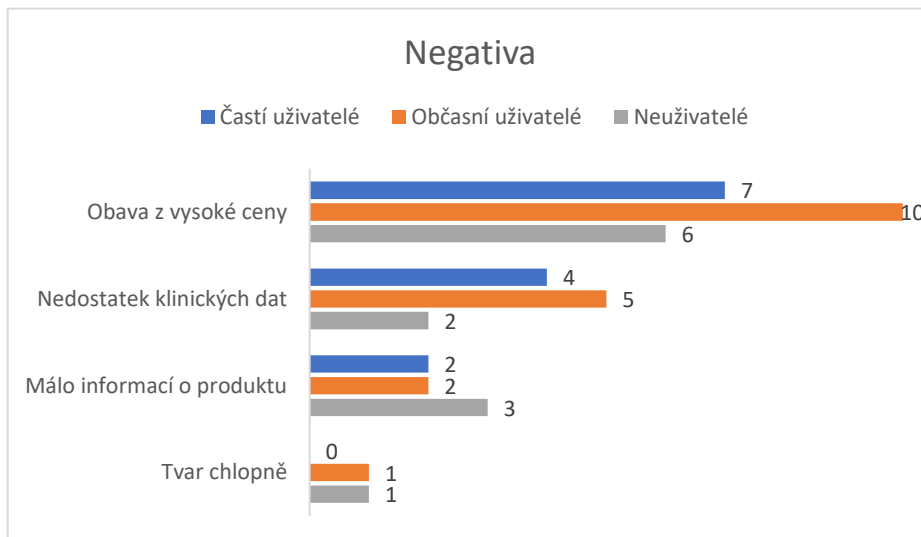
Neuživatelé odpověděli jako neutrální ochotu nákup zrealizovat v 4 případech, negativní odpověď uvedli v 3 případech. Částí uživatelé hodnotili pozitivně ochotu nákupu v 2 případech, neutrální ochotu uvedli 4 respondenti a negativní ochotu uvedli 2 respondenti. Občasní uživatelé uvedli ve většině střední ochotu nákup zrealizovat, 9 odpovědí a v 1 odpověď byla pozitivní.

Respondentům byly položeny dvě otevřené otázky. První zněla „Co se Vám na produktu Intense Aura líbí?“, druhá otázka byla opačná a zněla „Co se Vám na produktu Intense Aura nelíbí?“. Tyto otevřené otázky by mohly pomoci zjistit jakým směrem lze upírat marketingovou strategii např. jaká pozitiva vyzdvihnout. A naopak jaké negativní reakce pociťují respondenti, na čem je třeba zapracovat, co zlepšit.



Graf 6: Co se Vám na produktu Intense Aura líbí?

Nejčastější odpovědí na první otázku „Co se Vám na produktu Intense Aura líbí?“ byla odpověď 14 FR zaváděcí systém, dále se často objevovala přesnost implantace, jednoduché ovládání, respondenti pozitivně hodnotili reponabilitu chlopně (tzn. opakovaná možnost umístění chlopně do optimální pozice) a motorizovaná rukojeť (Graf 6).



Graf 7: Co se Vám na produktu Intense Aura nelíbí?

Na otázku „Co se Vám na produktu Intense Aura nelíbí?“ nejčastěji respondenti uváděli obavu z budoucí vysoké ceny, málo klinických dat, málo informací o produktu a tvar chlopně (Graf 7).

7 VAN WESTENDORPŮV TEST

Van Westendorpova metoda, která hledá takovou cenu, kterou vnímá spotřebitel jako optimální při známé kvalitě produktu. (Vysekalová, 2011, s. 224). Test cenové citlivosti (Van Westendorpova metoda) je jedním z téměř nejlepších nástrojů pro plánování ceny pro komerční uvedení nového produktu nebo nové produktové inovace (Paczkowski, 2018, s. 147). Van Westendorp je velmi často používaná metoda ve farmaceutickém odvětví. (Schoonveld, 2016, s. 261) Kombinací těchto dvou výzkumných způsobů lze získat, jak potenciální zákazníci vnímají nový produkt jako celek a jaká je podle nich optimální koncová cena. Van Westendorpovu metodu je vhodné využít společně s metodou conjoint.

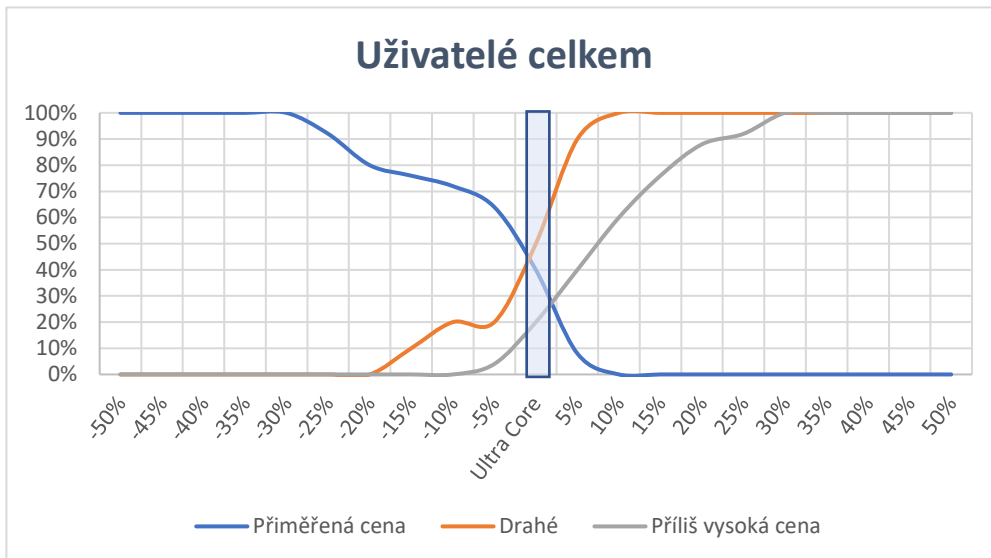
V další části výzkumu byl proveden test cenové citlivosti podle metody Van Westendorpa. Respondentům byly položeny tři otázky. Otázky zněly následovně:

- Při jaké koncové ceně nabízí produkt Intense Aura vysokou hodnotu (VFM = Value for money) - Přiměřená cena.
- Při jaké koncové ceně se Vám zdá produkt Intense Aura drahý, ale stále byste zvažovali jeho nákup – Drahé.
- Při jaké koncové ceně se Vám zdá produkt Intense Aura tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte – Příliš vysoká cena.

Respondenti vztahovali své odhady ceny k současné ceně (referenčním obdobím byl prosinec 2018) na trhu produktu Ultra Core. Určovali o kolik procent méně či více by měla být požadovaná cena v kategoriích „Přiměřená cena“, „Drahé“ a „Příliš vysoká cena“.

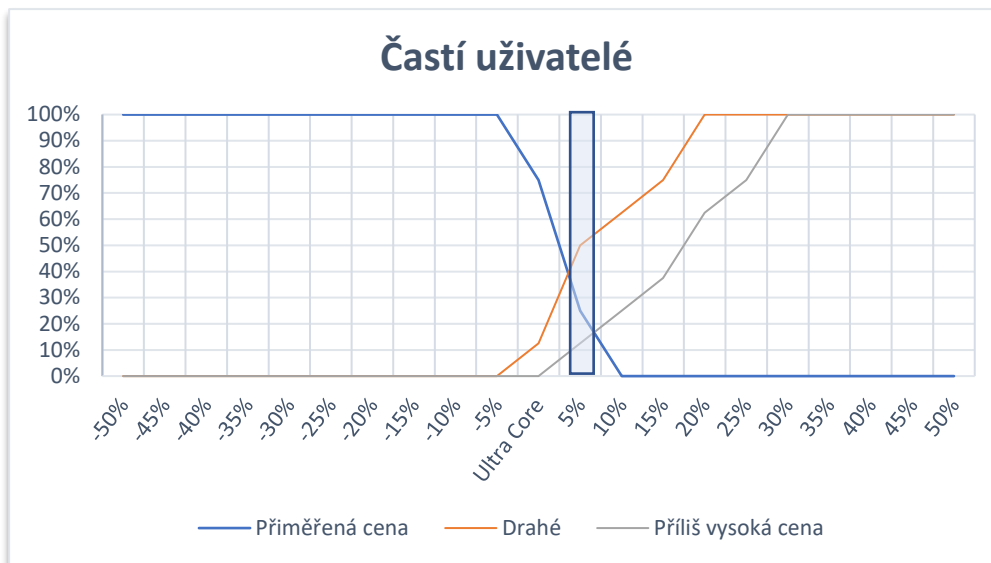
Všichni respondenti se zúčastnili této výzkumné části. Data byla dále analyzována podle skupiny odběru – Všichni uživatelé celkem; Častí uživatelé; Neuživatelé; Občasní uživatelé.

Hledalo se takové cenové rozmezí mezi optimálním cenovým bodem a bodem marginální drahoty.



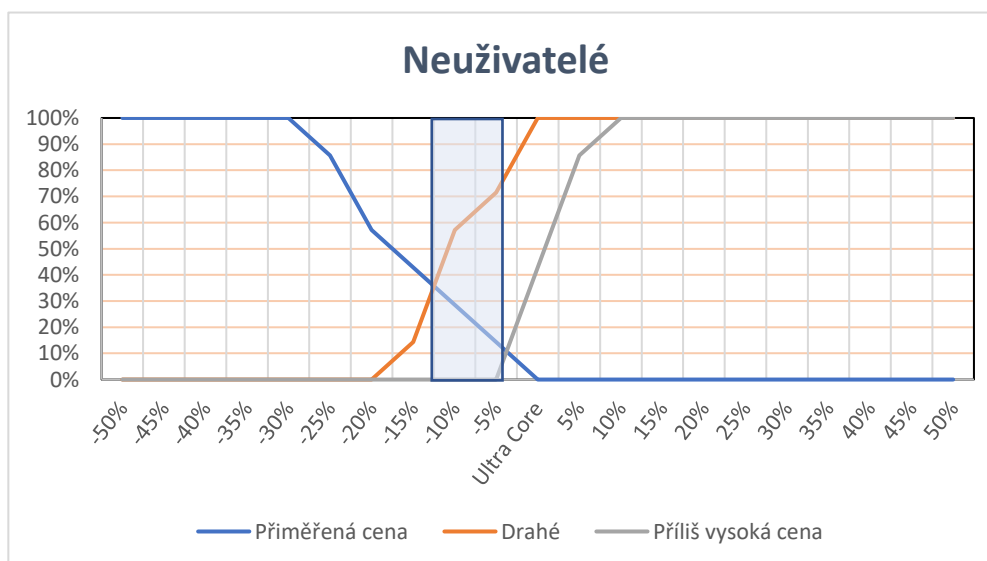
Graf 8: Cenová senzitivita podle všech respondentů

Po analýze odpovědí od všech respondentů se ukázalo, že koncová cena produktu Intense Aura by měla být v rozmezí ceny Ultra Core o zhruba (Ultra Core + 1 %) až do zhruba (Ultra Core + 4 %). Nejčastější odpovědí bylo, že by „Přiměřená“ cena koncového produktu měla být srovnatelná se současnou cenou Ultra Core (Graf 8).



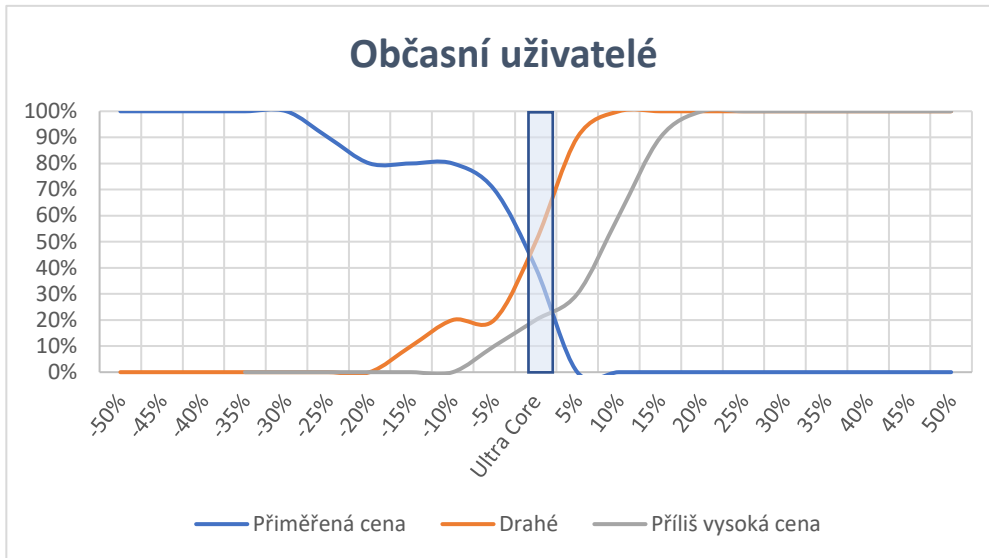
Graf 9: Častí uživatelé – cenová senzitivita

Častí uživatelé uváděli koncovou přiměřenou cenu vyšší než ostatní skupiny. Koncová cena Intense Aura by měla podle nich být v cenovém rozpětí zhruba od (Ultra Core + 6 %) až do (Ultra Core + 8 %). Nejčastější odpovědí na otázku určující „Přiměřenou“ cenu byla cena srovnatelná se současnou cenou Ultra Core (Graf 9).



Graf 10: Neuživatelé – cenová senzitivita

Ve skupině Neuživatelů bylo doporučení koncové ceny produktu Intense Aura v rozmezí o (Ultra Core – 10 %) až do (Ultra Core – 1 %). U cen překračující současnou koncovou cenu Ultra Core prudce klesá ochota nákup realizovat (Graf 10).



Graf 11: Občasní uživatelé – cenová senzitivita

Respondenti ze skupiny Občasných uživatelů uvedli jako koncovou cenu produktu Intense Aura v rozmezí od (Ultra Core + 2 %) až do (Ultra Core + 5 %) (Graf 11).

8 CONJOINT

Metoda conjoint byla vybrána především proto, že se dle dostupné literatury jedná o nejkompaktnější způsob testování cen produktu. Výhodou je, že se produkt hodnotí jako suma jednotlivých atributů (např. značka, cena, velikost balení atd.) a jejich jednotlivých úrovní. Metodu conjoint lze také velmi dobře optimalizovat na míru zkoumanému produktu. (Vysekalová, 2011, s. 218). Metoda se, tak jak je to i v tomto případě, používá primárně na zjišťování reakce trhu pro nové na nové produkty nebo produktové inovace. (Gustafsson, 2007, s. 6). Green také uvádí, že conjoint je vhodné využít pro zlepšení nových cílů společnosti (Green, 1978, s. 89).

Tato část výzkumu se zabývá zkoumáním koncové ceny a vlivu koncové ceny na odběr potenciálních nakupujících. Účastníci byly vyzváni, aby vyplnili jejich odhadovaný odběr všech TAVI produktů při různých koncových cenách nového produktu Intense Aura. Bylo navrženo 5 scénářů, resp. 5 různých koncových cen produktu Intense Aura. Každý takový scénář obsahoval i ceny ostatních konkurenčních zařízení. Respondenti měli za úkol každý scénář zpracovat podle svého uvážení. V dotazníku jim bylo vždy připomenuto, kolik měli zhruba celkový odběr TAVI za rok 2017. Vzhledem k tomu, že byl tento výzkum proveden na přelomu února-března 2019, data za rok 2018 nejsou ještě dostupná, a proto se hodnotí data z předchozího roku, tedy za rok 2017.

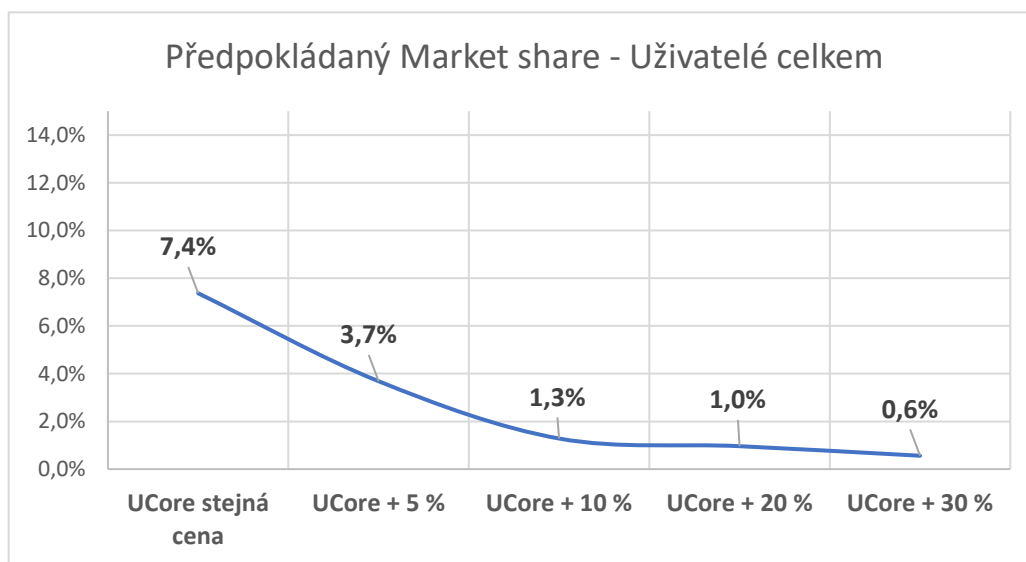
Předběžným cílem firemní strategií je uvést produkt Intense Aura na trh s koncovou cenou o 30 % vyšší, než je stávající produkt Ultra Core. Cena stávajícího produktu je vždy stejná. Zkoumanými hladinami byla koncová cena:

1. Stejná jako Ultra Core
2. O 5 % vyšší než Ultra Core
3. O 10 % vyšší než Ultra Core
4. O 20 % vyšší než Ultra Core
5. O 30 % vyšší než Ultra Core (Base Case)

První část výzkumu zkoumá, kolik by činil roční odběr produktu Intense Aura a jaký podíl by měl Intense Aura v TAVI portfoliu při výše zmíněných pěti rozdílných koncových cenách. Ve druhé části hodnotíme Revenue Index neboli Index příjmů. To znamená, jak se zvyšuje či snižuje procentuální příjem z produktu Intense Aura při různých koncových cenách. Třetí část poukazuje na 5 scénářů, kde je porovnáván podíl produktu Intense Aura v rámci firemního portfolia a celého TAVI portfolia zákazníka. Čtvrtá část analyzuje, jaký je příjem z obou produktů firmy. To znamená, ve kterém scénáři je příjem obou produktů nejvyšší.

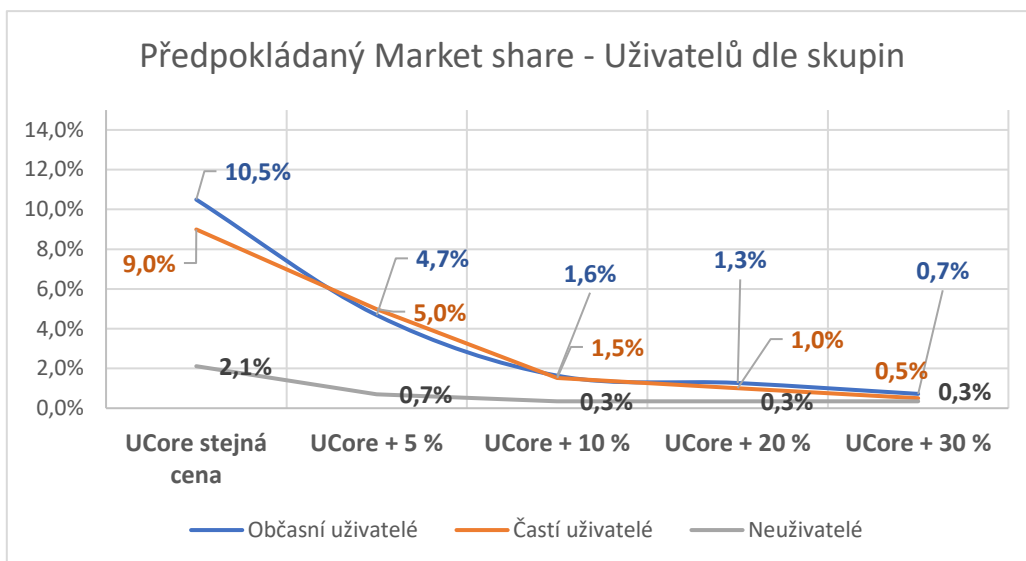
8.1 Odběr produktu

Respondenti odpovídali na otázku, jaký by byl odběr produktu Intense Aura v jejich produktovém TAVI mixu za rok. Zajímalo nás, jak jsou respondenti citliví na změny cen koncového produktu.



Graf 12: Odběr produktu Intense Aura za rok při konkrétní ceně a cenová citlivost respondentů

Respondenti prokázali velkou citlivost na změnu ceny. Celkový výstup ukazuje, že produkt Intense Aura by tvořil, při plánované koncové ceně navýšené o 30 % než je cena Ultra Core, pouze 0,6 % z celkového TAVI portfolia. To odpovídá méně než 1 produktu Intense Aura za rok (při průměrném odebraném počtu 50ks TAVI produktů za rok). Až při koncové ceně vyšší o 5 % než je cena Ultra Core, by respondenti odebrali produkt Intense Aura v podílu 3,7 %. Největší odběr by byl v případě, že by oba produkty měly stejnou koncovou cenu. V tom případě by respondenti zařadili produkt Intense Aura do svého portfolia v podílu 7,4 %. (Graf 12).

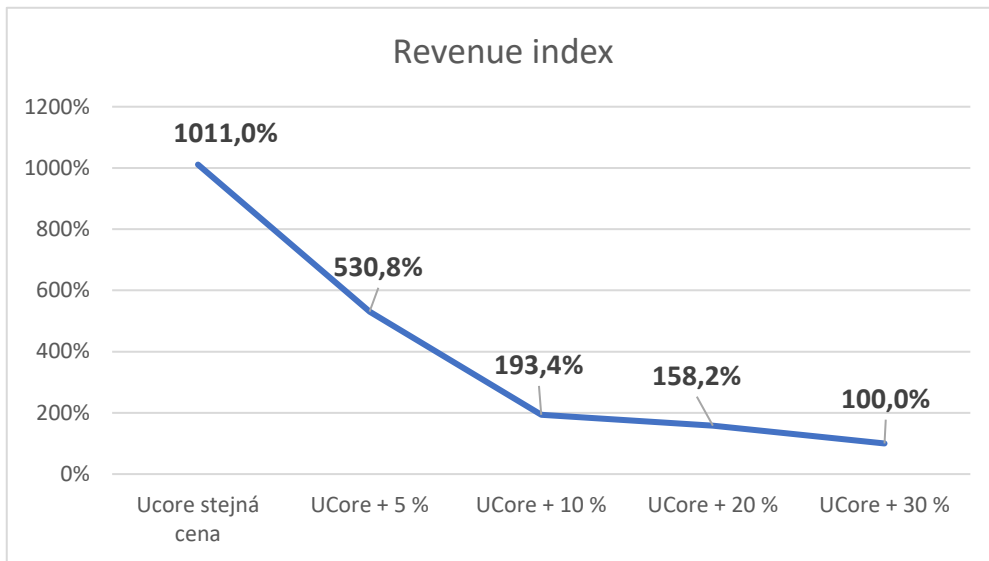


Graf 13: Odběr produktu Intense Aura za rok při konkrétní ceně a cenová citlivost respondentů dle skupin

Rozdělením respondentů na Časté uživatele, Neuživatele a Občasné uživatele lze vyzorovat určité rozdíly, ale i některé podobné znaky. Častí uživatelé by nebyli ochotni odebírat produkt Intense Aura za plánovanou koncovou cenu o 30 % vyšší, než je cena Ultra Core. Nejvyšší zájem prokazovali, pokud by byla koncová cena stejná jako je stávající produkt Ultra Core. Podobně citlivě reagovali Občasní uživatelé. Na koncovou cenu o 30 % vyšší, než je cena Ultra Core Občasní uživatelé, téměř nereagovali. Při ceně produktu Intense Aura stejné jako je koncová cena Ultra Core, by byl odhadovaný odběr 10,5 % za rok. Neuživatelé se vymykali trendovému chování Občasných uživatelů a Častých uživatelů. I při snížené ceně na stejnou hladinu jako je koncová cena Ultra Core, by byla ochota odebírat produkt Intense Aura pouze 2,1 %.

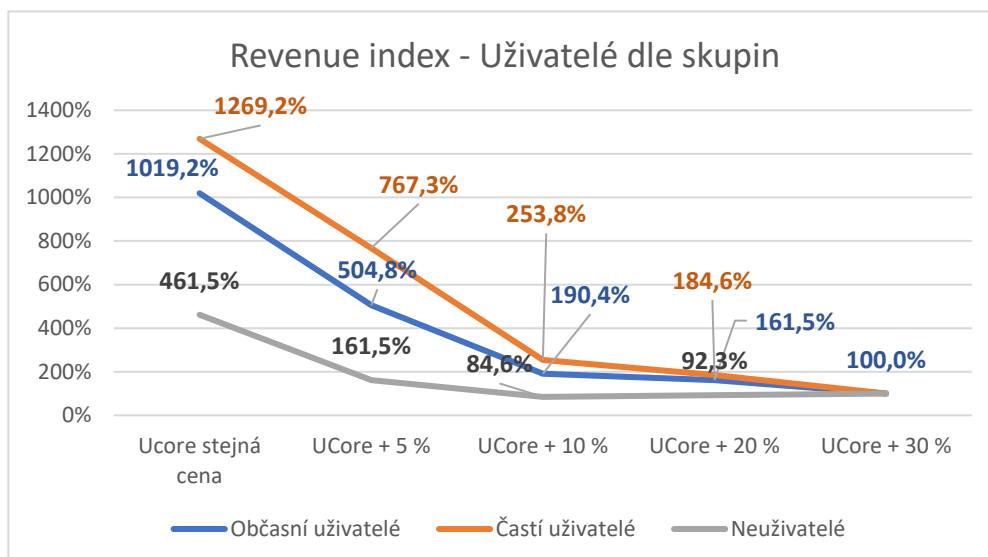
8.2 Revenue Index

Ukazatel Revenue Index je procentuální hodnota z příjmů produktu Intense Aura. Tento ukazatel nebyl součástí dotazníku. Revenue index byl vypočítán na základě hodnot z dotazníku a může být jedním z klíčových ukazatelů při volbě cenové strategie produktu Intense Aura.



Graf 14: Revenue index

Při snižování koncové ceny Intense Aura dochází ke zvyšování příjmů. Například při snížení koncové ceny Intense Aura o 10 % by došlo ke zvýšení příjmů o 58 % než by byl příjem zamýšlené strategie. Při dalším snižování koncové ceny produktu Intense je růst příjmů ještě markantnější. Koncová cena produktu Intense, která byla vyšší pouze o 5 % by zvýšila příjem více než 5x oproti plánované strategii. Při stejné koncové ceně Intense Aura jako je koncová cena Ultra Core by došlo k zvýšení příjmu 10x oproti plánované strategii. (Graf 14).



Graf 15: Revenue Index podle skupin uživatelů

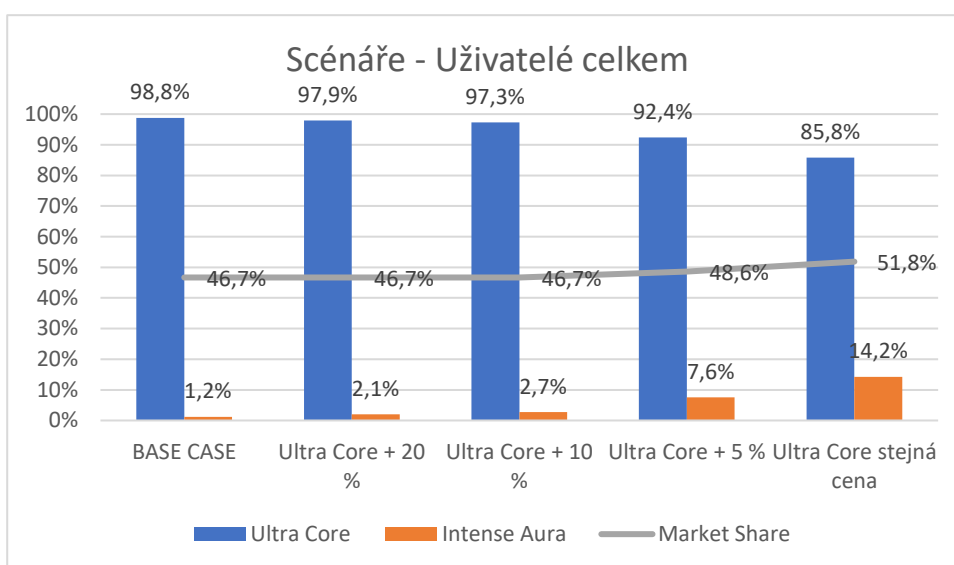
Skupina Častých odběratelů a Občasných uživatelů prokazuje podobný trend při snižování koncové ceny produktu Intense Aura. V případě Častých uživatelů by už při snížení koncové ceny produktu Intense Core o 10 % přinesl příjem o 85 % vyšší než příjem z plánované strategie firmy. Při koncové ceně vyšší pouze o 5 % než je koncová cena Ultra Core by byl příjem u častých uživatelů o 667 % vyšší než plánovaná cenová strategie. Nejvyšší příjem by byl u Častých uživatelů, kde by byla koncová cena produktu Intense Aura stejná jako je Ultra Core.

V případě Občasných uživatelů by už při snížení koncové ceny produktu Intense Aura o 10 % oproti plánované firemní strategii by znamenal nárůst příjmu o 62 %. Skokově by příjem v případě Občasných uživatelů vzrostl při koncové ceně produktu Intense Aura vyšší o 5 % oproti Ultra Core. Příjem by byl 5x vyšší, než by byl v plánované strategii. Při koncové ceně produktu Intense Aura stejné jako je koncová cena Ultra Core by u Občasných uživatelů příjem vzrostl více než 10x oproti plánované cenové strategii.

Neuživatelé projeví skutečnou neochotu produkt Intense Aura odebírat. I přes snižování koncové ceny produktu Intense Aura o 10 % a 20 % byla jejich ochota produkt odebírat stejná. To má za následek propad příjmu o 8 % (v případě koncové ceny Intense Aury vyšší o 20 % než Ultra Core) a 15 % (v případě koncové ceny Intense Aury vyšší o 10 % než Ultra Core). Zlom pro Neuživatelé nastává, pokud by byla koncová cena vyšší pouze o 5 % než Ultra Core. V tomto případě by se zvýšil příjem oproti plánované strategii o 62 %. Při koncové ceně Intense Aury stejné jako je koncová cena Ultra Core by byl příjem více než 4,5násobný oproti plánované firemní strategii (Graf 15).

8.3 Scénáře – tržní podíl

Z otázek týkajících se preferencí odběru TAVI produktu při různých koncových cenách Intense Aura bylo nasimulováno celkem pět scénářů. Scénáře byly zachyceny pro přehlednost do kombinovaného grafu. Graf zobrazuje poměr produktů zkoumané společnosti (tedy Ultra Core a Intense Aura) a celkový podíl na trhu zkoumané společnosti. Tyto údaje jsou zobrazeny při různých koncových cenách produktu Intense Aura. Tzv. Base case scénář, kdy je koncová cena Intense Aura vyšší o 30 % než je stávající cena Ultra Core. Dále se koncová cena produktu Intense Aury snižovala až na koncovou cenu stejnou jako je cena Ultra Core.



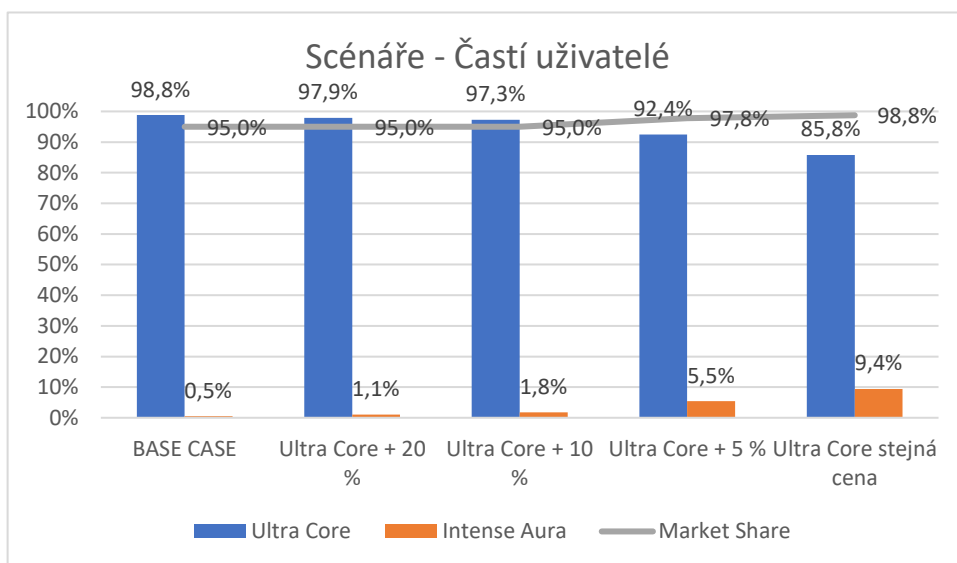
Graf 16: Scénáře – Uživatelé celkem

Graf zobrazuje souhrnně všech 5 scénářů pro všechny tři skupiny odběratelů celkem. V případě plánované firemní strategie koncové ceny (tzn. Base Case scénáře), kdy je cena produktu Intense Aura o 30 % vyšší, než koncová cena Ultra Core by byl podíl produktu Intense Aura ve zkoumané společnosti pouze 1,2 %. Převládal by především levnější Ultra Core. Celkový podíl na trhu (Market Share) firmy by byl 46,7 %.

Snižováním koncové ceny by docházelo k růstu odběru produktu Intense Aura a snižování odběru Ultra Core. Scénář, kdy je koncová cena pouze o 5 % vyšší, než Ultra Core by měl za následek velké zvýšení odběru produktu Intense Aura, celkově na 7,6 % v portfoliu produktu zkoumané společnosti produktů. Také by se ale zvýšil celkový podíl na trhu (Market Share) firmy o téměř 2 %. Znamenalo by to, že někteří uživatelé by vyměnili produkt Intense Aura za některý ze stávajících konkurenčních produktů.

Při snížení koncové ceny produktu Intense Aura na stejnou koncovou cenu jako má Ultra Core by došlo k dalšímu výraznému zvýšení odběru Intense Aury v rámci

portfolia produktů zkoumané společnosti. Produkt Intense Aura by dosáhl 14,2 %, naopak odběr produktu Ultra Core by klesl na hodnotu 85,8 %. I zde by došlo k nárůstu celkového podílu na trhu (Marke Share) firmy na 51,8 %. (Graf 16).

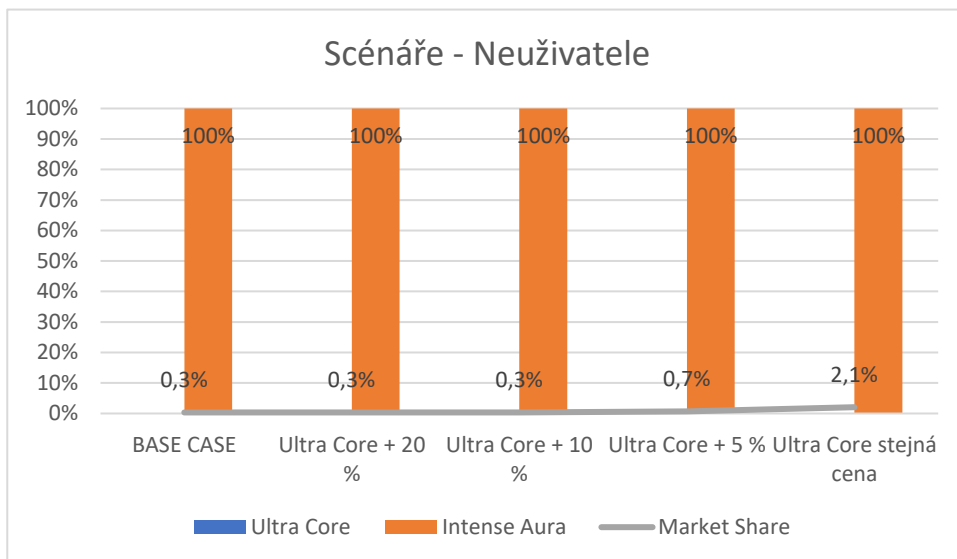


Graf 17: Scénáře – Častí uživatelé

Častí uživatelé jsou velmi loajální odběratelé produktů zkoumané společnosti. Při plánované strategii uvést na trhu produkt Intense Aura s koncovou cenou o 30 % (Base Case) by byl odběr Intense Aury v rámci firemního portfolio pouze 0,5 %. Častí uživatelé by při takto vysoké ceně raději pokračoval majoritně s produktem Ultra Core. V případě vysoké ceny Intense Aura by celkový podíl na trhu (Market Share) firmy byl velmi vysoký 95 %.

Každá změna koncové ceny Intense Aury by znamenala zvýšení odběru Intense Aury, nicméně je odběr produktu Ultra Core stále velký. Až v případě snížení ceny Intense Aury na hodnotu o 5 % vyšší, než je koncová cena Ultra Core by odběr Intense Aury vzrostl na 5,5 %. V tomto scénáři je také patrná změna celkového podílu na trhu (Market Share) firmy, vzrůst by byl o 2,7 %.

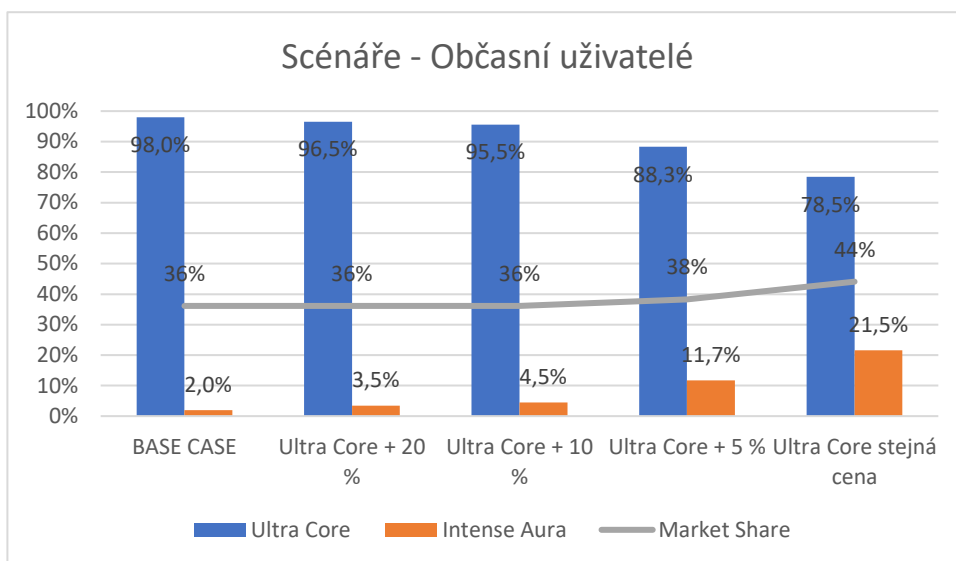
Snížením koncové ceny Intense Aura na stejnou cenu jako má Ultra Core by vzrostl jak odběr Intense Aura, tak i celkový podíl na trhu firmy (Market Share). Scénář stejné ceny by znamenal téměř 99 % celkový podíl na trhu firmy. Odběr Intense Aura by byl 9,4 %, odběr současného produktu Ultra Core by klesl na hodnotu 85,4 % (Graf 17).



Graf 18: Scénáře pro neuživatele

Nikdo ze skupiny Neuživatelů neodebírá stávající Ultra Core. Několik respondentů by si vybralo Intense Aura do svého TAVI portfolia už při koncové ceně Intense Aura, která je o 30 % vyšší než cena Ultra Core. Celkový podíl na trhu (Market Share) firmy by byl 0,3%. Snižováním ceny se celkový podíl na trhu firmy (Market Share) začne zvyšovat až při dosažení koncové ceny Intense Aura cenu vyšší o 5 % než je koncová cena Ultra Core. Rozdíl je i tak nepatrný, podíl na trhu v tomto scénáři by byl 0,7 %.

Pokud by byl Intense Aura za stejnou cenu jako je cena Ultra Core, celkový podíl na trhu by se zvýšil na hodnotu 2,1 %. I zde platí, že respondenti by dali 100 % přednost novému Intense Aura před Ultra Core (Graf 18).



Graf 19: Scénáře pro Občasné uživatele

Kdyby se nastavila plánovaná cena produktu Intense Aura (Base Case), tedy o 30 % vyšší, než je stávající cena Ultra Core, Občasní odběratelé by Intense Auru zařadili do svého portfolio ve 2 %. Celkový podíl firmy na trhu (Market Share) by byl 36 %. Ultra Core by byl dominantnějším výběrem respondentů.

Postupným snižováním koncové ceny Intense Aury rostla i ochota produkt odebrat. V cenové hladině Intense Aury o 20 % vyšší, než cena Ultra Core by byl odběr Intense Aury 3,5 % a celkový podíl na trhu firmy zůstal 36 %. Při koncové ceně Intense Aury o 10 % vyšší, než cena Ultra Core byl byl odběr Intense Aury 4,5 % a celkový podíl na trhu firmy opět 36 %.

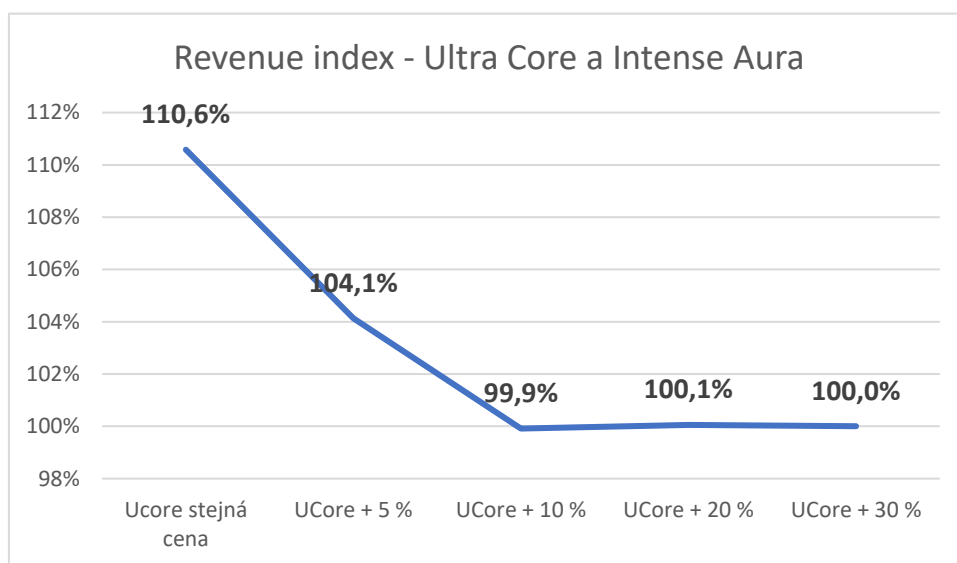
Jak bylo patrné z předchozích skupin uživatelů i zde začíná růst celkový podíl firmy na trhu při koncové ceně Intense Aury o 5 % vyšší než Ultra Core na hodnotu 38 %. Přičemž odběr Intense Aury by se zvýšil na 11,7 %. Kdyby se ceny Intense Aury a Ultra Core vyrovnaly, odběr Intense Aury by prudce vzrostl na 21,5 % a celkový podíl na trhu až na hodnotu 44 %.

8.4 Scénáře – nejvyšší příjmy

Pro objektivní doporučení takové strategie koncové ceny, která nejlépe vystihuje potřeby firmy je vhodné zanalyzovat i celkové příjmy z obou produktů. Nový produkt Intense Aura plně nenahradí, alespoň v prvním roce uvedení na trh, stávající produkt Ultra Core. Hodnotit tedy příjem získaný jejich kombinací je na místě.

Plánovanou strategií firmy (Base Case) je spustit komerční prodej Intense Aury s koncovou cenou o 30 % vyšší, než je koncová cena současného produktu Ultra Core. Při všech změnách koncové ceny produktu Intense Aury zůstává nezměněná cena produktu Ultra Core. Referenčním scénářem (Base Case) je tedy cena produktu Intense Aury o 30 % vyšší, než má Ultra Core a současná koncová cena Ultra Core. Ostatní scénáře se porovnávají s tímto referenčním (Base Case) a sleduje se jejich procentuální nárůst či pokles.

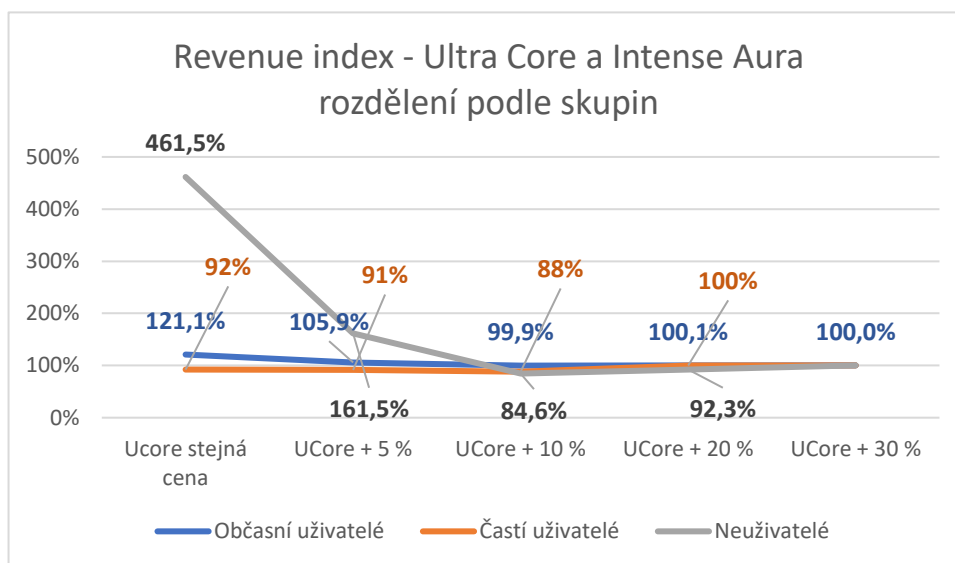
Analýza celkových příjmů se provedla pro všechny uživatele, podle toho, jak odpovídali na otázku zkoumající odběr Intense Aury za rok. Poté se provedla také analýza podle skupin uživatelů. Na jejímž základě lze sledovat různé trendy u různých skupin uživatelů a zhodnotit tak nevhodnější strategii nastavení koncové ceny Intense Aury.



Graf 20: Celkové příjmy z kombinace Intense Aury a stávajícího produktu

Odběr současného systému Ultra Core je podle odpovědí respondentů stále dominantní. Zastoupení Intense Aury v portfoliu uživatelů dosahovalo dle odpovědí maximálně jednotky procent. Proto nárůst celkových příjmů není tak markantní. V případě zvýšení koncové ceny Intense Aury o 20 % a 10 % oproti koncové ceně Ultra Core se z hlediska celkových příjmů moc nemění. Resp. při zvýšení ceny Intense Aury o 20 % by se navýšili příjmy o 0,1 %, při zvýšení koncové ceny Intense Aury o 10 % by se snížili celkové příjmy Intense Aury o 0,1 %. Snížení nastalo v důsledku toho, že vyšší odběr Intense Aury s nižší cenou (UCore + 10 %) nezvládnul vykompenzovat nižší odběr Intense Aury s vyšší cenou (UCore + 30 %).

Znatelnější růst příjmů lze sledovat při koncové ceně Intense Aury vyšší o 5 % než je cena Ultra Core. V tomto scénáři by došlo k nárůstu celkových příjmu o 4,1 % oproti



Graf 21: Revenue index obou produktů dle skupin uživatelů

plánované strategii firmy (Base Case). Nejvyšší nárůst celkových příjmů by byl při stejné koncové ceně Intense Aury jako má Ultra Core. Nárůst celkových příjmů by dosáhl 110,6 % (Graf 20).

Z pohledu současných uživatelů by byly nejvyšší celkové příjmy z kombinace obou produktů při scénáři aplikující plánovanou strategii koncové ceny Intense Aury (Base Case). S klesající cenou Intense Aury, klesají i celkové příjmy z obou produktů. Důvodem je, že by častí uživatelé i přes poměrně nízkou cenu Intense Aury raději odebírali majoritně stávající produkt Ultra Core. Při stejné ceně obou produktů je pokles v celkových příjmech oproti plánované strategii (Base Case) o 8 %.

Ochota Neuživatelů odebírat Intense Aura při vyšší ceně byla velmi nízká. Při postupném snižování koncové ceny Intense Aury dochází k celkovému poklesu celkového příjmu z obou produktů. Důvodem je téměř nulový odběr stávajícího Ultra Core. Potenciální malý růst Intense Aury nepokryje klesající koncové ceny Intense Aury. Situace se začne rapidně měnit při koncové ceně Intense Aury o 5 % vyšší, než má Ultra Core (UCore + 5 %). V tomto případě by byl nárůst celkových příjmů o 61,5 % vyšší oproti plánované strategii (Base Case). Při stejných cenách obou produktů by byl celkový příjem o 361,5 %, oproti plánované strategii (Base Case). U Občasných uživatelů by nebyl téměř žádný rozdíl v celkových příjmech mezi scénáři původní plánované strategie (Base Case), koncové ceny Intense Aury o 20% vyšší než Ultra Core (UCore + 20 %) a koncové ceny Intense Aury o 10 % vyšší než Ultra Core (UCore + 10 %). Při snížení koncové ceny Intense Aury na hladinu o 5 % vyšší, než je cena Ultra Core (UCore + 5 %) by docházelo k zvýšení celkového příjmu o 5,9 % oproti plánované strategii (Base Case). Kdyby byly ceny obou produktů stejné, celkové příjmy by se zvýšily o 21,1 % (Graf 21).

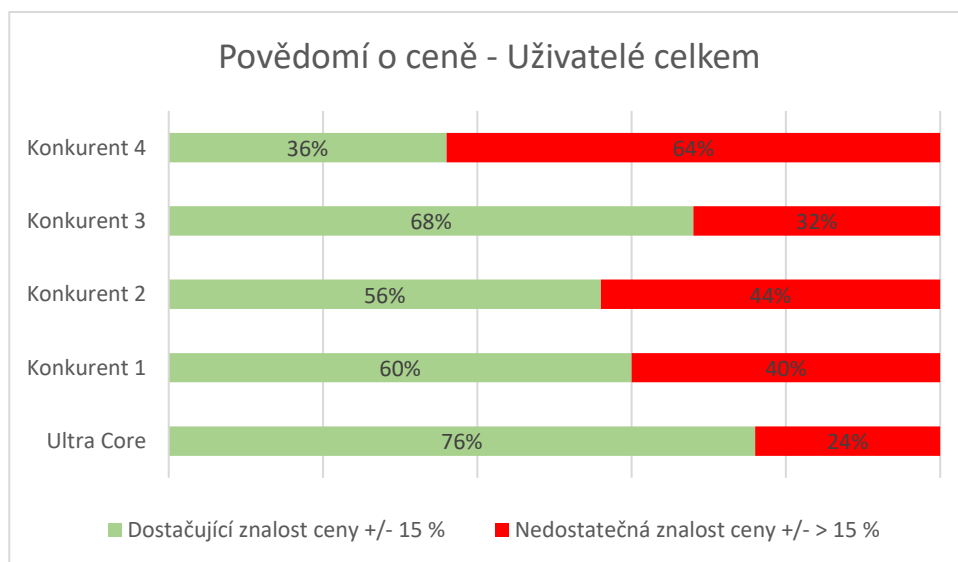
9 PRICE AWARENESS

Tato část zkoumá cenovou problematiku. V první části se zkoumala znalost respondentů koncových cen dostupných produktů na trhu. Druhá část hodnotila přidanou hodnotu produktů vzhledem k jejich koncové ceně.

9.1 Znalost koncových cen produktů

Respondentům byla položena otázka týkající se odhadu koncové ceny dostupných produktů TAVI, které jsou registrovány na českém trhu ve VZP číselníku. Tato výzkumná otázka poukazuje na znalost respondentů českého trhu a cen produktů. V dotazníku bylo 5 produktů, u kterých měl každý respondent vyplnit koncovou cenu s DPH. Jestliže se respondent odhadl cenu v rozmezí +/- 15 % lze jeho znalost koncových cen považovat za dostatečnou, pokud byl odhad koncové ceny větší +/- 15 % lze znalost koncových cen respondenta považovat za nedostačující.

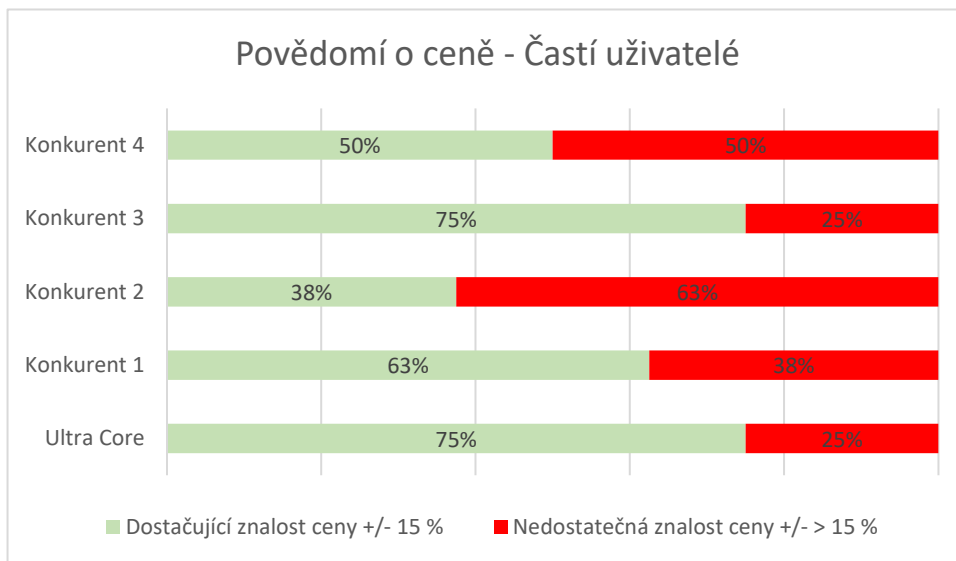
Celkově uživatelé prokázali dobrou znalost koncových cen produktů koncovou cenu současného produktu zkoumané společnosti Ultra Core s odchylkou do +/- 15 % určilo správně 76 % respondent. V případě čtyřech nejvíce používaných produktů neklesl odhad respondentů koncové ceny v rozmezí do +/- 15 % pod úroveň 56 %. Koncovou cenu nejméně používané chlopně dokázalo odhadnout dobře 36 % respondent (Graf 22).



Graf 22: Znalost koncových cen produktů – všichni uživatelé

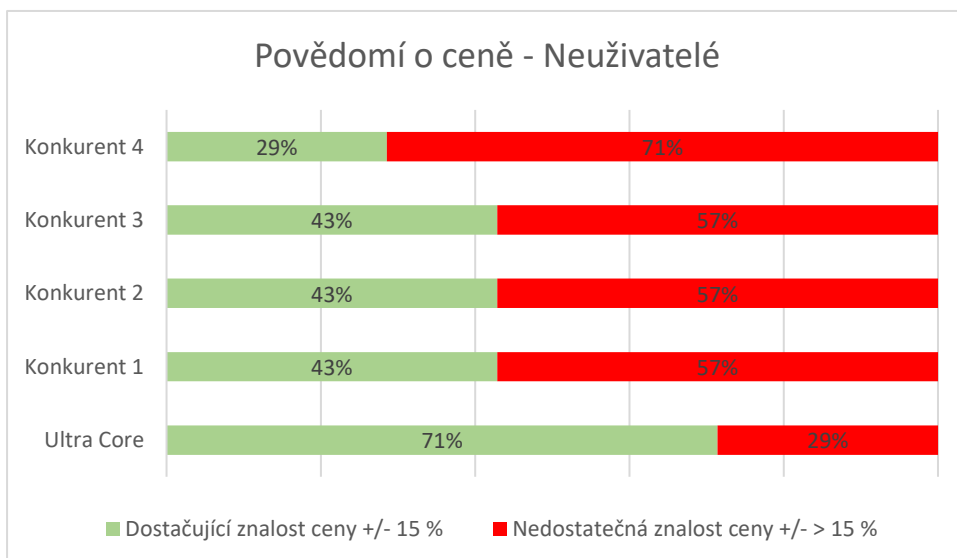
Částí uživatelé prokázali dobrou znalost koncové ceny produktu, který nejvíce používají tedy Ultra Core. Konkrétně 75 % respondentů dobře odhadlo koncovou cenu Ultra Core produktu. U ostatních výrobků nebyly odhady příliš špatné. S výjimkou produktu, který není tak často používán na českém trhu, pouze 38 % odhadlo správně jeho

koncovou cenu. Proti celkovému trendu jde i dobrá znalost nejméně používaného produktu na českém trhu, zde 50 % respondent dobře určilo jeho cenu (Graf 23).



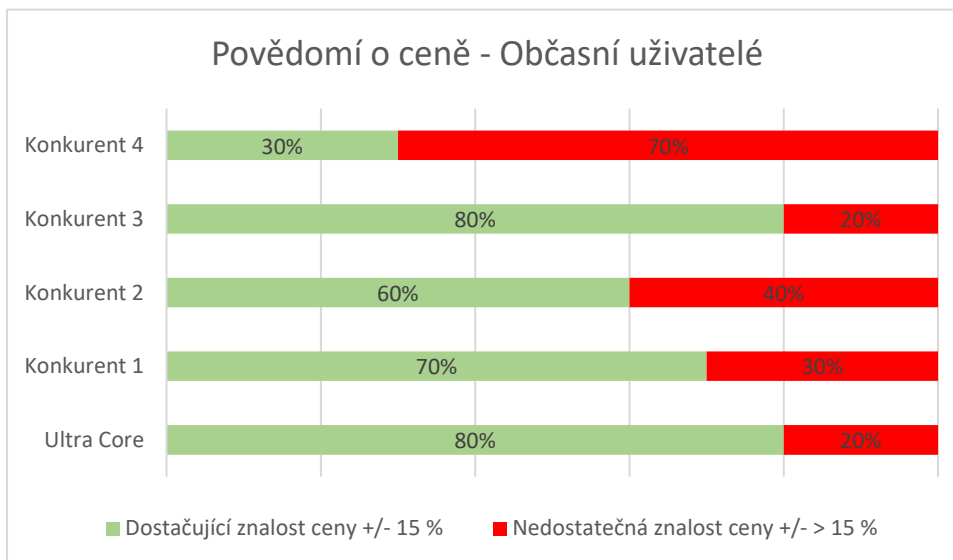
Graf 23: Znalost koncových cen produktů – Častí uživatelé

Neuživatelé nejméně úspěšně odhadli koncovou cenu produktu Ultra Core, kdy dobrou znalost (odchylka do +/-15 %) prokázalo 71 % respondent. U třech ze čtyř zbylých produktů shodně dobře odhadlo koncovou cenu 43 % respondent. Nejméně používaný produkt dobře odhadlo pouze 29 % respondentů (Graf 24).



Graf 24: Znalost koncových cen produktů – Neuživatelé

Při bližším pohledu na Občasné uživatele je patrné, že koncovou cenu současného produktu firmy Ultra Core, zná na dobré úrovni (odchylka do +/-15 %) 80 % uživatelů. Podobně dobře znají i koncové ceny ostatní produktů. Výjimku tvoří nejméně používaný produkt, u kterého dokázalo dobře odhadnout jeho koncovou cenu pouze 30 % respondentů (Graf 25).

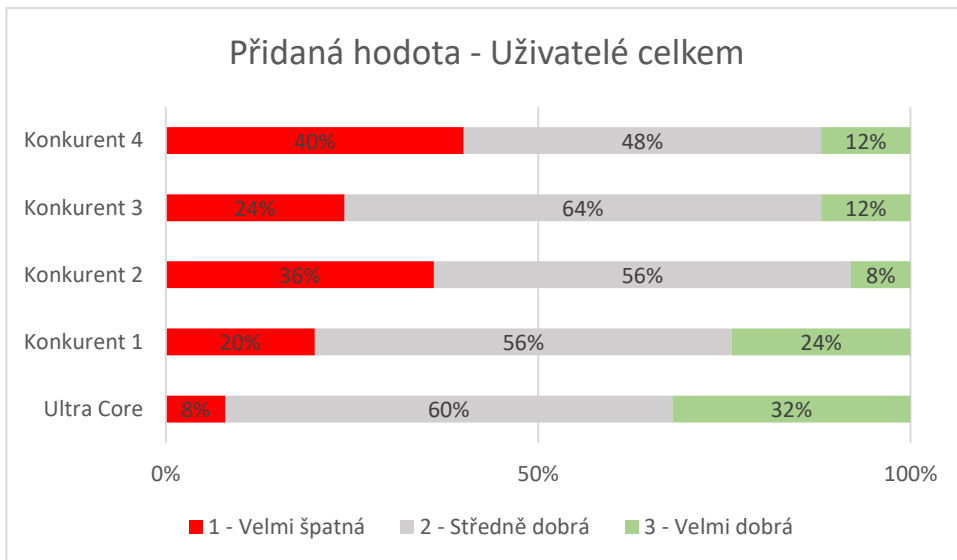


Graf 25: Znalost koncových cen produktů – Občasní uživatelé

9.2 Přidaná hodnota produktu

Posledním tématem výzkumu byla přidaná hodnota vzhledem ke koncové ceně produktů TAVI, které jsou registrované na českém trhu ve VZP úhradovém číselníku. Otázka položená každému respondentovi zněla: "Jak hodnotíte hodnotu každého TAVI produktu vzhledem k jeho koncové ceně?". Respondent hodnotil na škále 1 - Velmi špatná, 2 - Středně dobrá, 3 - Velmi dobrá. Nejpoužívanějšími produkty na českém (ale i celosvětovém trhu) jsou produkty Ultra Core a Konkurent 1. U těchto dvou bylo nejčastěji zaznamenáno kladné hodnocení hodnoty výroby. U Ultra Core odpovědělo 32 % respondentů, že hodnota produktu je velmi dobrá. U Konkurent 1 odpovědělo 24 %, že je hodnota velmi dobrá. Nejméně negativních odpovědí měli opět leaderi trhu Ultra Core (8 % hodnotilo jako velmi špatná) a Konkurent 1 (20 % hodnotilo jako velmi špatná). Středně dobrou hodnotu v koncové ceně produktu Ultra Core odpovědělo 60 % respondentů. U Konkurent 1 vidělo středně dobrou hodnotu v koncové ceně 56 % respondentů

Nejmenší počet kladně hodnotících odpovědí nasbíral Konkurent 2 produkt, pouze 8 % respondentů hodnotilo jeho hodnotu jako velmi dobrou vzhledem ke koncové ceně produktu. A zároveň měl tento produkt druhé nejvyšší počet negativních odpovědí, kdy 36 % respondentů vidí jeho hodnotu jako velmi špatnou.



Graf 26: Hodnota produktu vzhledem k jeho koncové ceně

Nejvíce záporných odpovědí bylo u nejméně často používaného produktu v ČR u Konkurenta 4. Celkově 40 % respondentů odpovědělo, že je hodnota produktu velmi špatná vzhledem ke koncové ceně produktu. 12 % respondentů odpovědělo, že je hodnota tohoto produktu velmi dobrá vzhledem ke koncové ceně (Graf 26).

10. VÝSTUPY CENOVÝCH ANALÝZ

Van Westendorpova analýza					
	Min cena	Max cena			
Častí uživatelé	UCore + 6 %	UCore + 8 %			
Neuživatelé	UCore - 10 %	UCore - 1 %			
Občasní uživatelé	UCore + 2 %	UCore + 5 %			
Uživatelé celkem	UCore + 1 %	UCore + 4 %			
Conjoint					
A. Odběr produktu					
	Ucore cena	Ucore + 5 %	Ucore + 10 %	Ucore + 20 %	Ucore + 30 %
Častí uživatelé	9,0%	5,0%	1,5%	1,0%	0,5%
Neuživatelé	2,1%	0,7%	0,3%	0,3%	0,3%
Občasní uživatelé	10,5%	4,7%	1,6%	1,3%	0,7%
Uživatelé celkem	7,4%	3,7%	1,3%	1,0%	0,6%
B. Revenue index					
	Ucore cena	Ucore + 5 %	Ucore + 10 %	Ucore + 20 %	Ucore + 30 %
Častí uživatelé	1269,2%	767,3%	253,8%	184,6%	100,0%
Neuživatelé	461,5%	161,5%	84,6%	92,3%	100,0%
Občasní uživatelé	1019,2%	504,8%	190,4%	161,5%	100,0%
Uživatelé celkem	1011,0%	530,8%	193,4%	158,2%	100,0%
C. Intense Aura MS v rámci portfolia společnosti					
	Ucore cena	Ucore + 5 %	Ucore + 10 %	Ucore + 20 %	Ucore + 30 %
Častí uživatelé	9,4%	5,5%	1,8%	1,1%	0,5%
Neuživatelé	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Občasní uživatelé	21,5%	11,7%	4,5%	3,5%	2,0%
Uživatelé celkem	14,2%	7,6%	2,7%	2,1%	1,2%
D. MS společnosti					
	Ucore cena	Ucore + 5 %	Ucore + 10 %	Ucore + 20 %	Ucore + 30 %
Častí uživatelé	98,8%	97,8%	95,0%	95,0%	95,0%
Neuživatelé	2,1%	0,7%	0,3%	0,3%	0,3%
Občasní uživatelé	44,1%	38,3%	36,1%	36,1%	36,1%
Uživatelé celkem	51,8%	48,6%	46,7%	46,7%	46,7%

Tabulka 4: Souhrnné výstupy cenových analýz

Z tabulky 4, která souhrnně zobrazuje výstupy cenových analýz vyplývá, že pro společnost je nejvýhodnější koncová cena inovativního produktu Intense Aura je v rozmezí 0 až 5 % vyšší cena než stávající produkt Ultra Core (UCore). Analýzou conjoint bylo zjištěno, že při takové ceně by respondenti odebírali produkt Intense Aura nejvíce.

Souhrně by respondenti zařadili nový při stejné ceně jako stávající Ultra Core z 7,4 %. V situaci, kdy byla cena produktu Intense Aura + 5 % vyšší než Ultra Core, by respondent odebírali nový produkt z 3,7 %. Při dalším zvyšování ceny byly odběry velmi nízké.

Hypotéza 1: Cena nového produktu Intense Aura je na hodnotě koncové ceny Ultra Core + 30 % bod marginální drahoty.

Tato hypotéza se nepotvrdila. V cenovém rozmezí koncové ceny stejné jako stávající Ultra Core a Ultra Core + 5 % je také zaznamenán největší nárůst tržního podílu produktu Intense Aura v rámci portfolia společnosti a také nárůst tržního podílu společnosti. Výzkum conjointu potvrzuje i výsledek výzkumné metody podle Van Westendorpa, kde je patrné, že nejlépe respondenti reagují na koncovou cenu produktu Intense Aura v rozmezí Ultra Core + 1% a Ultra Core + 4%.

Hypotéza 2: Největší příjmy společnosti jsou při koncové ceně produktu Intense Aura na hodnotě koncové ceny Ultra Core + 30 %.

Tato hypotéza se také nepotvrdila. Kalkulace revenue indexu vychází z odběru respondentů a potvrzuje, že největší obrat by měla společnost, kdyby cena nového produktu byla v rozmezí stejné ceny jako stávající Ultra Core a Ultra Core navýšené o 5 %. V těchto dvou rozmezích by byl příjem 5-krát až 10-krát vyšší než při plánovaném nacenění produktu Intense Aura, tedy stávající Ultra Core + 30 %.

	Dostačující znalost ceny	Nedostatečná znalost ceny
Částí uživatelé	75%	25%
Neuživatelé	71%	29%
Občasní uživatelé	80%	20%
Uživatelé celkem	76%	24%

Tabulka 5: Souhrn znalosti cen respondentů

H3: Více než 60 % respondent zná dostatečně současnou cenu produktu Ultra Core
Tato hypotéza lze potvrdit. Jak je patrné z tabulky 5. Respondenti se dostatečně orientují v současné ceně komerčně dostupného produktu Ultra Core.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracovat návrh cenové strategie při uvedení inovačního produktu na trh. Návrh strategie obsahovat cenovou analýzu pro volbu nejvhodnější koncové ceny produktu s cílem maximalizovat podíl na trhu společnosti.

Na začátku je popsána historie samotné společnosti a její finanční zdraví. Důležitý byl popis používané technologie TAVI na jejímž principu stojí fungování produktů společnosti. Součástí této diplomové práce byl marketingový výzkum ve velkém rozsahu pro 25 respondentů. Byli osloveni především kardiochirurgové a intervenční kardiologové z předem vybraných center. Dotazovaným respondentům byl nejprve od-prezentován zástupcem společnosti úvodní prezentace na nový produkt Intense Aura, který se společnost chystá uvést na trh v druhé půlce 2019. Následně byl každému rozdán dotazník s otázkami týkajícími se hodnocení vlastností Intense Aury a dále pak preferenci nákupu produktu nad ostatními konkurenčními výrobky při různých cenových hladinách. Byly stanoveny kritéria výběru respondentů, aby se získali co nejpřesnější a nejrelevantnější data. Respondenti byli rozděleni do tří skupin. Toto rozdělení pomohlo zjistit důležité vazby a rozdíly, které se objevovaly mezi jejich odpověďmi. Respondenti byli rozděleni do skupin "Častí uživatelé", "Občasní uživatelé", "Neuživatelé".

Celkové hodnocení nového produktu bylo pozitivní z 52 %. Nejlépe produkt hodnotili častí uživatelé, kteří mají s produkty od zkoumané společnosti již nějaké zkušenosti. Při vyhodnocení ochoty zrealizovat nákup byli respondenti již konzervativnější. Z 68 % byla jejich odpověď neutrální a pouze z 12 % by byli ochotni realizovat nákup. Při otázce zkoumající, co se jim na produktu líbí se objevovaly atributy jako menší průměr zaváděcího systému, přesnost implantace, jednoduché ovládání, reponabilita chlopně nebo motorizovaná rukojeť. V opačném případě, kdy respondenti měli hodnotit, co se jim na produktu nelíbilo se objevovaly obavy z vysoké pořizovací ceny, nedostatku klinických dat, nedostatku informací o produktu nebo tvaru chlopně.

Mezi klíčové metody použité pro analýzu cen byla vybrána Van Westendorpova cenová analýza neboli test cenové citlivosti. Tato technika má za cíl optimalizaci cenové politiky. Výsledkem je pak optimální cenový bod nebo optimální cenové rozpětí. Zjišťovalo se, kdy je pro respondenta cena přiměřená, tak, že produkt nabízí vysokou hodnotu neboli „Value for money“. Při jaké ceně se respondentům zdá produkt drahý, ale stále by zvažovali jeho nákup nebo kdy je cena již příliš vysoká, že by si jej v žádném případě nekoupili. Po analýze odpovědí se ukázalo, že koncová cena by se měla pohybovat v rozmezí ceny stávajícího produktu o zhruba UltraCore + 1 % až do zhruba Ultra Core + 4 %. Nejčastější odpovědí bylo, že by přiměřená cena koncového produktu měla být srovnatelná s cenou stávajícího produktu. V sub analýze bylo zajímavé vidět rozdílné výstupy od respondentů, kteří jsou častými zákazníky společnosti a těmi, kteří produkty od zkoumané společnosti téměř neodebírají. Pravidelní odběratelé uváděli jako optimální cenu v rozpětí od Ultra Core + 6 % až do Ultra Core + 8 %. Naopak ti, kteří

produkty téměř neodebírají uváděli optimální cenu v rozpětí od Ultra Core -10 % až do Ultra Core -1 %. Dálo by se předpokládat, že pravidelní odběratelé jsou více zvyklí na dlouholetou marketingovou strategii společnosti i na jejich prémiové ceny.

Mezi další nosné metody určující cenu byla zařazena metoda Conjoint založena na výběru. Tato statistická metoda pomohla zejména při analýze preferencí zákazníka. Respondenti byli vyzváni, aby vyplnili odhadovaný odběr všech TAVI produktů při různých koncových cenách nového produktu. Bylo stanoveno pět scénářů, tedy pět různých koncových cen. Je důležité zmínit, že při konzultaci se společností bylo zjištěno, že jejich předběžným plánem je uvést produkt Intense Aura za cenu o 30 % vyšší, než je stávající produkt Ultra Core. Celkový výstup ukazuje, že předpokládaný market share by byl v případě koncové ceny o 30 % pouze 0,6 %. Až při koncové ceně vyšší o 5 % než je stávající cena Ultra Core by se zvýšil odběr na 3,7 %. Avšak největší odběr by nastal, pokud by nový produkt měl srovnatelnou cenu jako je stávající produkt Ultra Core až 7,4 %. V sub analýze bylo zajímavé sledovat, že respondenti, kteří neodebírali téměř žádné produkty od společnosti se zcela vymykali trendu a při snížení ceny na úroveň stávajícího produktu by se jejich odběr zvýšil nejvýše na 2,1 %.

V další části lze vidět ukazatel, který nám předpovídá výši příjmu při různých koncových cenách produktu tzv. revenue index. Ukazuje se, že při snížení ceny nového produktu je procentuální hodnota z příjmů několika násobně vyšší než ta předchozí. Pokud by došlo ke snížení ceny Intense Aury o 20 % obrát by se zvýšil o 93,4 %. Při stejné ceně jako je stávající produkt Ultra Core by se příjem zvýšil až o 1011 %.

V rámci analýzy bylo stanoveno pět scénářů. Na základě zvolených scénářů se zjišťuje procentuální rozložení odběru produktu společností zákazníky a souvislost celkového podílu na trhu společností. Po analýze je zjištěno, že při snížení ceny produktu Intense Aura na stejnou cenu jako je stávající produkt Ultra Core by došlo k výraznému zvýšení odběru Intense Aury. Odběr by se zvýšil o 14,2 % a odběru produktu Ultra Core by se snížil na 85,8 %. Avšak celkový podíl na trhu firmy by se zvýšil z původních plánovaných 46,7 % na 51,8 %. Z dlouhodobého hlediska by se tedy snížení ceny nového produktu a následně snížený odběr stávajícího produktu projevil pozitivně ve zvýšeném podílu na trhu společností.

V poslední části se také zkoumalo povědomí o ceně a vnímaná přidaná hodnota. Ukázalo se, že respondenti mají dobrou znalost koncových cen produktů koncovou cenu současného produktu zkoumané společnosti Ultra Core s odchylkou do +/- 15 % určilo správně 76 % respondent. Lze hodnotit pozitivně i informaci o tom, že nejpřesněji určili stávající produkt Ultra Core oproti konkurenčním produktům. Respondenti hodnotili pozitivně i přidanou hodnotu vzhledem ke koncové ceně. Celkem 32 % respondent hodnotilo jako velmi dobrou.

Bylo by vhodné zaměřit se na uvedené slabé stránky produktu hodnocené respondenty (např. obava z vysoké ceny, nedostatku klinických dat, tvar chlopně apod.) Zaměřit se na marketingovou komunikaci, kde by společnost vyvrátila tyto pochybnosti o produktu. Například vysokou cenu kompenzuje jednoduchost ovládání, a její přesnost což minimalizuje čas implantace a tím klesají náklady na chod operační místnosti. Samozřejmostí je klást větší důraz na atributy, které se respondentům naopak velmi líbily. Využít tyto výstupy k určení konkurenční výhody produktu a marketingové komunikace směrem k zákazníkům. Pro návrh stanovení koncové ceny lze doporučit pohybovat se v rozmezí ceny stávajícího produktu o zhruba Ultra Core + 1 % až do zhruba Ultra Core + 4 %. Co se týče předběžného firemního plánu stanovit cenu nového produktu o 30 % více než je stávající produkt, tak lze konstatovat, že tato strategie není nejvhodnější. Při této strategii se ukazuje, že by byl předpokládaný podíl na trhu pouze 0,6 %. Naopak při snížení ceny nového produktu na úroveň stávajícího produktu by byl podíl na trhu až 7,4 %. Zvýšil by se také obrat společnosti při stanovení stejné ceny nového produktu jako je stávající produkt až o 1011 %. Pozitivně by reagoval i odběr produktu, který by se při stejném scénáři zvýšil u nového produktu o 14,2 % a odběr stávajícího produktu by se snížil na 85,8 %. Ale v konečném důsledku by se celkový podíl na trhu zvýšil z původních 46,7 % na 51,8 %. Jednoznačným doporučením je zaměřit se na neuzivatele, kteří projevíli velmi malou ochotu zrealizovat nákup a celkově hodnotili produkt nepříliš pozitivně. Test cenové citlivosti ukazuje, že pravidelní odběratelé jsou více smířeni s cenovou politikou společnosti, jejich ochota přijmout vyšší cenu byla větší než u jiných skupin.

Vzhledem k tomu, že marketingová strategie společnosti klade důraz na zachování prémiové ceny, to ji nutí nasazovat mírně nadprůměrné ceny a o to více je důležité zaměřit se na další analýzu přidané hodnoty produktu a nabídnout detailní výpočet kalkulace, kolik lze ušetřit díky výborným klinickým výsledkům a inovativním vlastnostem daného produktu. Dalším tématem pro analýzu je zjistit, zda by pojišťovna schválila, tak vysokou úhradovou cenu, jakým byl předběžný záměr společnosti. Prvním rokem lze očekávat menší odběr produktu než v následující letech. To lze vysvětlit silnou existující konkurencí a také velmi dobrým postavením stávajícího produktu. Tento efekt je běžný v prvních letech zavádění produktu vycházející z modelu životního cyklu produktu.

Seznam použité literatury

1. AAKER David, KUMAR A. a DAY George. *Marketing Research*. Hoboken: Wiley, 2004. ISBN 978-04-7136-340-8
2. ALBAUM Gerald. S, SMITH Scott M. *Fundamentals of Marketing Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. ISBN 978-07-6198-852-6
3. FELDMAN, Ted E. *A Prospective, Randomised Investigation of a Novel Transcatheter Aortic Valve Implantation System: The REPRISE III Trial*. Presented at EuroPCR, 2017.
4. FORET Miroslav a STÁVKOVÁ Jana. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003 ISBN 80-2470-385-8
5. FOTR, Jiří. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Grada Publishing, 2005. ISBN 80-2470-939-2
6. GREEN Paul E. a RAO Vithala R. *Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data*. Journal of Marketing Research. Roč. 8, č. 3., 1971.
7. GREEN Paul. E a Srinivasan, V. *Conjoint Analysis in Consumer research: Issues and Outlook*. The Journal of Consumer Research, 5, č. 2, 1978.
8. GRUBE, Eberhard. *Real-World Use of Repositionable Self-Expanding Transcatheter Aortic Valve: Primary Results of the Evolut R FORWARD Study*. Presented at EuroPCR 2017.
9. GRIMARD B.H. *Aortic stenosis: diagnosis and treatment*. Am Fam Physician, 2008.
10. GUSTAFSSON, Anders. *Conjoint Measurement: Methods and Applications*. Springer Science & Business Media, 2007. ISBN 978-35-4071-404-0
11. HAIR Joseph F. *Multivariate data analysis: a global perspective*. Pearson Education, 2010. ISBN 978-01-3515-309-3
12. HEBÁK, Petr. *Statistické myšlení a nástroje analýzy dat. Vyd. 1*. Praha: Informatorium, 2013. ISBN 978-80-7333-105-4
13. HUBER Joel. *Conjoint Analysis: How we got here and where we are (an Update)*. Sawtooth Software Research Paper Series 2004.
14. HOLMAN Robert. *Ekonomie. 1. vyd.* Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 8071792551.
15. Informativní patientská brožura FNHK, 2016.
16. JAKUBÍKOVÁ Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd.* Praha. Grada, 2008.. ISBN 80-2450-902-4.
17. JOHNSON Richard M. *Trade-off analysis of consumer values*. Journal of Marketing Research, 1974.
18. JOHNSON Richard M. *Adaptive Conjoint Analysis*. Sawtooth Software Inc. Sawtooth Software Conference Proceedings, 1987.
19. KANTER Rosabeth M. *Innovation: Breakthrough Thinking at 3M, DuPont, GE, Pfizer, and Rubbermaid*. HarperBusiness, 1997. ISBN 978-08-8730-771-3
20. KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7.
21. KODALI, Susheel. *Early clinical and echocardiographic outcomes after SAPIEN 3 transcatheter aortic valve replacement in inoperable, high-risk and*

- intermediate-risk patients with aortic stenosis*. European Hear Journal. 37(28):2252-62, 2016.
22. KOTLER Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha. Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-545-2.
 23. KOZEL Roman. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha. Grada, 2011. ISBN 978-80-2477-298-1
 24. LILLEN Gary & Grewal R. *Handbook of business-to-business marketing*. 2012. ISBN 978-17-8100-244-5.
 25. MAHAJAN Vijay a WIND Yoram. New Product Forecasting Models, in: International Journal of Forecasting, No.4. Issue 3. Elsevier B.V., 1988.
 26. MOLLMANN, Helge. *30-Day results from a CE trial of the Acurate neo transfemoral device*. Journal of American College of Cardiology. 2014.
 27. MOORE William L. *Concept Testing*. in Tushman. Cambridge. 1988.
 28. ORME Bryan K. *Fine-Tuning CBC and Adaptive CBC Questionnaires*. Sawtooth Software Technical Paper Series, 2009
 29. PACZKOWSKI, Walter. *Pricing Analytics: Models and Advanced Quantitative Techniques for Product Pricing*. Routledge. 2018. ISBN 978-13-5171-308-5
 30. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Victoria Publishing, a.s., 1993. ISBN 80-85605-12-0
 31. SCHOLLEOVA, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80271-0413-0
 32. SCHOLLEOVA, Hana. *Investiční controlling*. Grada Publishing, , 2009. ISBN 978-80-2472-952-7
 33. SCHOORMNAS Jan P.L. *Enhancing Concept Test Validity by Using Expert Consumers*. in: The Journal of product Innovation Management, Vol.12, 1995.
 34. SCHOONVELD, Ed. *The Price of Global Health: Drug Pricing Strategies to Balance Patient Access and the Funding of Innovation*. Routledge, 2016. ISBN 978-13-1701-930-5
 35. STRAUSS, Judy. *E-Marketing. 2. vydání*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013. ISBN 978-01-3295-344-3
 36. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – Cesta k trhu*. Aleš Čenek, 2005. ISBN 80-8689-848-2
 37. SVOBODOVÁ, Hana. *Marketingový výzkum*. Ostrava: VŠB-TUO, 1994. ISBN 80-7078-226-9
 38. ŠKAPA, Radoslav. *Reklamační politika a její ekonomické souvislosti*. Masarykova Univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-6123
 39. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0456-0
 40. TAUBER, E.M. *How Marketing Research discourages Major Innovations*. in Business Horizons, 1974.
 41. TROMMSDORFF Volker a STEINHOFF Fee. *Marketing inovací*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8
 42. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3

43. WAHAB, Abdel M. *Comparison of balloon-expandable vs self-expandable valves in patients undergoing transcatheter aortic valve replacement: the CHOICE randomized clinical trial*. JAMA. 11(15):1503-14, 2014.
44. WEBSTER, Frederick E. *Is industrial marketing coming of age?* G. Zaltman and T Bonoma (eds), *Review of Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 1978.
45. WENDLER, Olaf. *SOURCE 3 Registry: Design and 30-Day Results of the European Post Approval Registry of the Latest Generation of the SAPIEN 3™ THV*. Circulation, 2017.
46. WIND Yoram a Green Paul E. *Some Conceptual, Measurement, and Analytical Problems in Life Style Research*. Marketing Classics Press, 2011. ISBN 978-16-1311-157-4
47. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4

Online zdroje

1. Corporation 2019. [online], 2019. [cit. 2019-1-2]. Dostupné z: odkaz byl anonymizován
2. Výroční zpráva 2019. [online]. 2019. [cit. 2019-1-2]. Dostupné z: odkaz byl anonymizovan
3. CZARNY, Matthew J., 2014. [online] *Diagnosis and Management of Valvular Aortic Stenosis*. 2014. [cit 2018-10-28]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4213201/>
4. PCR Online, 2017. [online]. 2017. [cit. 2018-1-2]. Dostupné z: <https://www.pcronline.com/About-PCR/40-years-angioplasty/Spotlight-on/FIM-PHV-implantation>
5. Corporation – Transcatheter treatment Option Adresses and Unmet Need. [online], 2019. [cit. 2019-1-2]. Dostupné z: odkaz byl anonymizovan
6. MATES, Martin a Petr NĚMEC, 2017. Indikační, odborné a technické podmínky k provádění katetrizačních implantací chlopní. 2017. [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <http://www.kardio-cz.cz/data/clanek/868/dokumenty/tavi-indikace.pdf>
7. Mendel University in Brno. [online] 2018. [cit. 2019-2-2]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=54547&fbclid=IwAR2Igj-FfD0002uA1FcvcxCffn__Fyw7GY44eqBNJfrHwBcpMBgvmVwNPTcjY

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři úrovně produktu podle Kotlera	11
Obrázek 2: Strategie nových produktů	13
Obrázek 3: Životní cyklus produktu	15
Obrázek 4: Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách dle Kotlera	18
Obrázek 5: Hlavní faktory ovlivňující cenotvorbu podle Kotlera	20
Obrázek 6: Srovnání nákladově a hodnotově orientované cenotvorby, Kotler	23
Obrázek 7: Porterův konkurenční model	26
Obrázek 8: Čtyři strategie positioningu podle Kotlera	27
Obrázek 9: Vztah k výpočtu současné hodnoty	28
Obrázek 10: Grafické vyhodnocení testu cenové citlivosti, Kozel, 2011, s.276.	36
Obrázek 11: Zdravá aortální chlopeň, zdroj Pacientská brožura FNHK	40
Obrázek 12: Chlopeň postižená aortální stenózou, zdroj Pacientská brožura FNHK ...	41
Obrázek 13: Hlavní přístupy pro implantaci chlopně	42
Obrázek 14: Market Share v ČR, zdroj TAVI registr	42

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klíčové rozdíly mezi B2B a B2C, Lilien, 2012.....	8
Tabulka 2: Klasifikace aortální stenózy, Grimard, 2017, s.4.....	41
Tabulka 3: Konkurenční srovnání, Wendler, 2017; Mollmann, 2014; Grube, 2017; Feldman, 2017.....	43
Tabulka 4: Souhrnné výstupy cenových analýz	71
Tabulka 5: Souhrn znalosti cen respondentů	72

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů podle ročního odběru TAVI produktu zkoumané společnosti.....	47
Graf 2: Celkové hodnocení všemi respondenty	48
Graf 3: Celkové hodnocení Intense Aura podle skupin odběratelů	48
Graf 4: Ochota nákupu produktu Intense Aura	49
Graf 5: Ochota nákupu produktu Intense Aura podle skupin odběratelů	49
Graf 6: Co se Vám na produktu Intense Aura líbí?.....	50
Graf 7: Co se Vám na produktu Intense Aura nelíbí?.....	51
Graf 8: Cenová senzitivita podle všech respondentů.....	53
Graf 9: Častí uživatelé – cenová senzitivita.....	54
Graf 10: Neuživatelé – cenová senzitivita.....	54
Graf 11: Občasní uživatelé – cenová senzitivita.....	55
Graf 12: Odběr produktu Intense Aura za rok při konkrétní ceně a cenová citlivost respondentů.....	57
Graf 13: Odběr produktu Intense Aura za rok při konkrétní ceně a cenová citlivost respondentů dle skupin.....	58
Graf 14: Revenue index	59
Graf 15: Revenue Index podle skupin uživatelů	60
Graf 16: Scénáře – Uživatele celkem	61
Graf 17: Scénáře – Častí uživatele.....	62
Graf 18: Scénáře pro neuživatele.....	63
Graf 19: Scénáře pro Občasné uživatele.....	64
Graf 20: Celkové příjmy z kombinace Intense Aury a stávajícího produktu.....	65
Graf 21: Revenue index obou produktů dle skupin uživatelů	66
Graf 22: Znalost koncových cen produktů – všichni uživatelé.....	67
Graf 23: Znalost koncových cen produktů – Častí uživatelé.....	68
Graf 24: Znalost koncových cen produktů – Neuživatelé	68
Graf 25: Znalost koncových cen produktů – Občasní uživatelé	69
Graf 26: Hodnota produktu vzhledem k jeho koncové ceně	70

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Mandukhai Hejkalová

V Praze dne: 09. 05. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis