

Technická Univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

1996

Lenka Vašatová

Technická Univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Obor

Podniková ekonomika

Zavádění nových výrobků na trh

HF - KMG - 064

Lenka Vašatová

Vedoucí práce: Doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc., katedra marketingu

Konzultant: Ing. Jaroslav Rohlíček, Preciosa Crytur, s.r.o.

Počet stran: 52

Počet příloh: 1

24. května 1996

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra marketingu

Školní rok 1995/96

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Lenku Vašatovou

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172/1990 Sb o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: Zavádění nových výrobků na trh

Zásady pro vypracování:

- Úvod - situační analýza.
- Průzkum invencí, které jsou v souladu s obchodní strategií organizace.
- Průzkum trhu.
- Návrh marketingového plánu nového výrobku.
- Závěr - vyhodnocení.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voroněžská 1329, Liberec 1
PSČ 461 17

V 11/3/96 Hb

KMG/PE
51.1.7.1.1.1.1.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci
vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod
vedením vedoucího a konzultanta.

V Liberci dne 24. května 1996

Lenka Křátek

Obsah

1.	Úvod.....	8
1.1.	Náplň činností PC-C.....	8
1.2.	Popis nových přístrojů.....	9
1.3.	Hospodaření PC-C v roce 1995.....	11
2.	Průzkum invencí.....	12
2.1.	Techniky tvorby nápadů.....	13
2.2.	Způsob hodnocení nápadů.....	14
2.3.	Tvorba invencí v PC-C.....	14
2.4.	Rozhodnutí o výrobě.....	15
3.	Průzkum trhu.....	16
3.1.	Účastníci marketingového okolí společnosti.....	16
3.1.1.	Vlivy mikroprostředí.....	17
3.1.2.	Vlivy makroprostředí.....	18
3.2.	Konkurence.....	19
3.2.1.	Rozlišitelné úrovně konkurence.....	20
3.2.2.	Identifikace strategie konkurence.....	21
3.2.3.	Cíle konkurentů.....	22
3.2.4.	Odhad předností a slabin konkurentů.....	23
3.2.5.	Odhad pravděpodobné reakce konkurentů.....	24

3.3.	Odběratelé.....	25
3.3.1.	Rozlišení kupujících.....	26
3.3.2.	Proces rozhodování.....	27
3.3.3.	Proces nákupního jednání.....	27
3.3.4.	Vlivy působící na chování kupujících.....	28
3.5.	Konkrétní průzkum trhu v rámci PC-C.....	31
3.5.1.	Předběžné závěry.....	33
3.5.2.	Dentální laser.....	34
3.5.3.	Opatření potřebná k uvedení na trh.....	36
3.6.	Průzkum trhu v ČR pro dentální laser.....	37
3.6.1.	Rizika projektu.....	38
3.6.2.	Potenciální trh v ČR.....	38
3.6.3.	Vstup na trh.....	40
3.7.	Výsledky šetření mezi stomatology.....	41
3.8.	Odhad výrobních nákladů pro dentální laser.....	43
4.	Návrh marketingového plánu.....	45
4.1.	Fáze strategického plánování.....	45
4.2.	Marketingový plán pro dentální laser.....	46
5.	Závěr.....	50

Seznam zkratek

AVČR	Akademie věd České republiky
cca	Přibližně
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické
DPH	Daň z přidané hodnoty
DS	Distribuční síť
MFICG	Management Focus International Consulting Group
Pa	Pascal
PC-C	Preciosa Crytur, s.r.o.
SR	Slovenská republika
SRN	Spolková republika Německo
SUKL	Státní ústav klinického lékařství
VÚS	Výzkumný ústav stomatologický

Úvod

Společnost Preciosa Crytur, s.r.o., byla založena k 1. 1. 1995 jako dceřinná společnost Preciosa, a.s. Ve svých podnikatelských aktivitách navazuje na padesátiletou tradici někdejšího Ústavu pro výzkum, výrobu a využití monokrystalů, který byl v roce 1992 začleněn do Preciosa, a.s. a jehož činnosti Preciosa Crytur ještě dále rozšiřuje.

V současnosti tvoří náplň činností Preciosy Crytur :

a/ Výrobní program

- krystalové komponenty
- přesné opracování skla, hranolové variace
- dentální přístroje

b/ Výzkum a vývoj v oblastech

- krystalových materiálů
- nových přístrojů pro medicínu

Tato práce je zaměřena na výzkum, vývoj, výrobu a uvádění na trh nových výrobků.

V rámci Preciosy Crytur je řešeno několik rozvojových projektů, které jsou náplní projektu Zdraví.

Jsou to:

- a/ Enviromentální scanovací elektronový mikroskop
- b/ Dentální laser
- c/ Rebeca - červené světlo

d/ YAP kamera

Toto je stručný popis vyvíjených novinek

a/ Enviromentální scanovací elektronový mikroskop

Jedná se o společný projekt Preciosy Crytur, Preciosy a.s. a Ústavu přístrojové techniky AVČR Brno a společnosti Tescan s.r.o. z Brna.

Hlavní předností tohoto přístroje je možnost pozorování vlhkých a nepokovených vzorků z oblasti biologie, medicíny a průmyslových aplikací při tlaku $10^2 - 10^3$ Pa.

V průmyslu jej lze využít například ke kontrole jakosti produktů - jeho pomocí lze přesně identifikovat složení materiálu. Největší výhodou tohoto přístroje je tlak pracovní komory, který umožňuje vysoké rozlišení.

V současné době je vyroben prototyp tohoto přístroje a v letošním roce je zamýšlena komercializace celého projektu.

b/ Dentální laser

Tento přístroj je společným projektem Preciosy Crytur a Fakulty jaderné fyziky ČVUT v Praze. Je to přístroj určený pro bezbolestnou preparaci zubů pomocí světelného záření. Bezbolestnost je také hlavní výhodou výrobku.

Dnes je vyroben prototyp tohoto přístroje, se kterým již byla veřejnost seznámena prostřednictvím výstavy ESSENTIA, která se konala v lednu 1996.

Další z prototypů je umístěn ve Stomatologickém ústavu v Praze, kde probíhají jeho klinické zkoušky.

c/ Rebeca - červené světlo

Tento přístroj je určen pro léčbu zhoubných nádorových onemocnění pomocí fotodynamické terapie. Princip této metody spočívá v destrukci nádoru tvorbou syngletního kyslíku a jiných radikálů v nádorové tkáni po jejím ozáření. Pacientovi se aplikuje fotosenzibilizující látka a poté se nádor ozáří zdrojem světla s vhodnou vlnovou délkou, které dobře prostupuje většinu tkání.

Látka, která je aplikována pacientovi, vzniká ve spolupráci Preciosy Crytur s Lachemou Brno.

Jedná se o metodu, která není teoreticky zpracována a lze ji uplatnit v dermatologii, ORL, gynekologii a veterině.

d/ YAP kamera

Slouží k identifikaci a zobrazení rozložení nádorové tkáně v těle pacienta. Přístroj pracuje na podobném principu jako rentgen (ten je schopen identifikovat nádor o velikosti zhruba 5 mm, v tomto případě však je již 20% pravděpodobnost, že v těle pacienta jsou zhoubné metastázy), avšak oproti klasickému rentgenu je schopen identifikovat nádory o velikosti 1 mm.

Princip metody spočívá v implikaci relativně měkkého zářiče do těla pacienta a zachycení vyzářené energie z YAP CAM.

V současnosti se připravuje prototyp pro zahájení klinických zkoušek.

U všech přístrojů se jedná o vytváření trhu, pro uvedení nových přístrojů, ale i metod a uživatelského know-how.

Pro tento účel v současnosti slouží klinická pracoviště, kde se ověřuje přístroj i metoda. V průběhu klinických zkoušek vznikají podklady pro certifikaci přístroje i metody od SUKL. Přístroje a metody se do vědomí lékařské veřejnosti uvádějí také formou prezentačních akcí, seminářů, konferencí, prostřednictvím doškolovacích akcí.

Do doby vydání certifikace od SUKL se jedná o prototypy, které je tedy možné použít jen v rámci povolených klinických zkoušek. Než přístroj obdrží certifikát, není možno jej komerčně nabízet a prodávat.

Pro představení, délka klinických zkoušek činí řádově mnoho měsíců až roků (u senzibilizátorů pro ultramenózní použití v humánní ale i veterinární medicíně).

Celý proces klinických zkoušek, certifikace a tím i proces uvádění na trh medicínálních přístrojů, je dlouhodobý.

Hospodaření PC-C v roce 1995

Základním úkolem roku 1995 bylo zajištění samofinancovatelnosti společnosti a zprůhlednění její ekonomiky.

Ve výsledku hospodaření je vykazována ztráta ve výši 5,66 mil. Kč, původní plán však počítal se ztrátou ve výši 7,17 mil. Kč. Ztráta organizace je způsobena finančně velmi náročným výzkumem nových přístrojů a metod, který je financován z prostředků PC-C a Preciosy a.s.

Plán tržeb, který činil Kč 35 000 000,- byl překročen o Kč 197 156,- .

Organizační schéma podniku

příloha č. 1

Průzkum invencí

Každá firma musí vyvíjet nové výrobky přinejmenším proto, že se některé z jejích stávajících výrobků dostanou do stadia úpadku. Hlavním smyslem nahrazování stávajících výrobků novými je udržování nebo rozvíjení obchodů firmy.

Firma může nový výrobek získat prostřednictvím akvizice nebo prostřednictvím vývoje.

Akvizice může mít tři formy - firma se může spojit s jinými firmami, koupit vybrané patenty či zakoupit licenci nebo koncesi od jiné firmy. Toto však není vývoj nového výrobku, ale jedná se pouze o získání práv na existující nové výrobky.

Vývoj může mít dvě formy - firma může vyvíjet nový výrobek ve vlastních laboratořích, může však také uzavřít smlouvu o vývoji nového výrobku s nezávislými výzkumníky nebo firmami zabývajících se vývojem nových výrobků.

Mnoho firem oba způsoby nabytí nových výrobků kombinuje.

Proces vývoje nového výrobku začíná vyhledáváním nových nápadů. To by však nemělo být nahodilé. Vrcholový management firmy by měl určit výrobky a trhy, na které je třeba zaměřit pozornost. Měl by také určit hlavní cíle spojené s novými výrobky - zda je to dosažení vysokých čistých příjmů nebo dominantního podílu na tržním segmentu nebo jedná-li se o některé jiné cíle. Je vhodné stanovit i to, jaké úsilí by mělo být věnováno vývoji původních výrobků, modifikování stávajících či napodobování výrobků konkurence.

Nápady na nové výrobky mohou pocházet z různých zdrojů - a to od zákazníka, výzkumníků, konkurentů, zaměstnanců, distributorů a vrcholového managementu.

Existují různé techniky tvorby nových nápadů.

Jsou to:

1. Seznam vlastností

Tato technika vyžaduje sestavení seznamu hlavních vlastností existujícího výrobku a jejich následnou modifikaci s cílem zdokonalit výrobek.

2. Silné vztahy

Sestaví se seznam několika předmětů a hledají se jejich vzájemné vztahy.

3. Morfologická analýza

Tato metoda vyžaduje identifikaci strukturálních veličin problému a zkoumání jejich vzájemných vztahů.

4. Identifikace potřeby/problému

Předchozí techniky tvůrčího myšlení nevyžadovaly účast zákazníka při vytváření vstupních informací pro potřeby tvorby nových nápadů. Na druhé straně identifikace potřeby/problému vychází od zákazníka. Zákazníci jsou dotazováni, jaké jsou jejich potřeby, problémy a představy.

5. Brainstorming

Pomocí brainstormingu lze stimulovat skupinové tvůrčí myšlení. Tuto techniku firmy používají, chtějí-li získat velké množství nápadů týkajících se určitých potřeb nebo předmětů. Skupina účastníků brainstormingu je obvykle tvořena 6 - 10 lidmi.

Důležitým poznatkem je, že tvorba nových nápadů vyžaduje dobrou organizaci. Firma by také měla motivovat své zaměstnance pro předkládání nápadů. Dobré nápady, které projdou schvalovacím procesem, postoupí do fáze jejich hodnocení a třídění.

Po vytvoření určitého počtu nápadů následuje jejich redukce z hlediska přitažlivosti a praktičnosti jednotlivých nápadů. Cílem třídění je nalézt a vyloučit špatné nápady. Tato fáze je důležitá zejména proto, že náklady na realizaci nápadu jsou v každé další etapě podstatně vyšší než v etapě předchozí.

Pro ohodnocení každého nápadu je třeba si utvořit systém hodnocení. Většinou je požadováno, aby nápady na nové výrobky byly popsány standardním způsobem. Tento popis by měl obsahovat myšlenku nového výrobku, cílový trh, konkurenci, hrubý odhad velikosti trhu, cenu výrobku, dobu a náklady vývoje, výrobní náklady a návratnost investic.

Nápady mohou být hodnoceny několika způsoby

1/ Hodnotící komise zkoumá každý nápad pomocí souboru kritérií. Nápad, který nesplňuje kterýkoliv z požadavků je vyloučen.

2/ Nápady mohou být také hodnoceny pomocí indexové metody.

První sloupec obsahuje seznam faktorů požadovaných pro úspěšné zavedení výrobku. V dalším sloupci jsou uvedeny váhy těchto faktorů, přiřazené managementem, které vyjadřují jejich důležitost.

Nápad na realizaci, výzkum a vývoj těchto složitých medicionálních přístrojů se zrodil v úseku rozvoje PC-C. Samotný vývoj a následná výroba jsou však uskutečňovány ve spolupráci s vědeckými pracovišti v ČR (např. Lachema Brno, ČVUT Praha...)

Volba těchto přístrojů byla učiněna proto, že jsou to výrobky nové, potřebné a trh jimi ještě není nasycen. V případě Červeného světla a YAP kamery se jedná nejen o zcela novou přístrojovou techniku, ale i o novou léčebnou metodu (přístroje slouží k léčení a diagnostikování nádorových onemocnění).

Dalším z důvodů byla mnohaletá zkušenost výzkumných pracovníků s vývojem a využitím krystalových komponentů, které právě tyto přístroje využívají.

Nejdůležitějšími body při rozhodování zda vyrábět a vyvíjet tyto přístroje byly:

- 1) Jedná se o výrobky, jejichž léčebné parametry jsou mnohem dokonalejší, než u jim podobných, stávajících výrobků
- 2) Je zde patrná přímá návaznost na zkušenosti získané při výrobě krystalových komponentů.
- 3) Konkrétní výhodou PC-C jsou nižší náklady než u srovnatelných výrobků zahraničních producentů.

Slabou stránkou, které jsou si ve společnosti dobře vědomi, je fakt, že se firma snaží se svými výrobky najít místo na trhu, který je již obsazen renomovanými výrobci zdravotnických přístrojů a mikroskopů (tato skutečnost je patrná zejména na zahraničních trzích). Právě zde by se měla prosadit cenová výhoda PC-C.

V souvislosti s touto budoucí výrobou v PC-C počítají s podstatným nárůstem tržeb. Je pravda, že zdravotnictví je u nás v současnosti v krizi, ale zohledníme-li skutečnost, že nejen stát, ale i jednotlivec je ochoten za své zdraví vynaložit značné částky, pak nejsou tato očekávání nerealná.

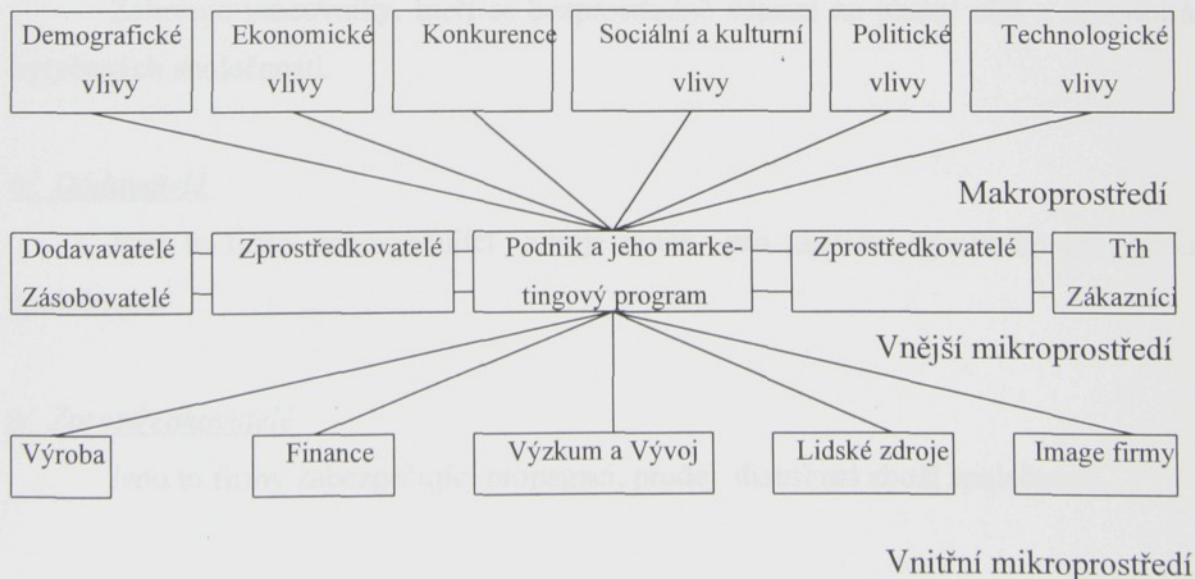
Průzkum trhu

Jedním z cílů průzkumu je zjišťování potřeb či hledání volného místa na trhu pro nové výrobky, služby či uživatelské metody. Průzkum může firma provádět vlastními silami či si najmout specializovanou agenturu, která analýzu uskuteční dle přání zákazníka.

Při analýze trhu je nutné si uvědomit, že činnost podniku a jeho rozhodování je do značné míry ovlivňováno prostředím, ve kterém působí. Jedná se o síly, které jsou do jisté míry kontrolovatelné nebo síly, které kontrolovat nelze. Jedná se o síly, které působí uvnitř i vně podniku.

Každý z těchto prvků ovlivňuje marketingové rozhodnutí jinak a rozdílná je i jejich důležitost.

Hlavní účastníci v marketingovém okolí společnosti



Schema č. 1 /3/

Z pohledu předcházejícího schématu rozlišujeme:

- a/ mikroprostředí firmy
- b/ makroprostředí firmy

Mikroprostředí firmy

Zahrnuje nejbližší účastníky firmy, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy. Patří sem společnost, odběratelé, dodavatelé, konkurenti, tržní zprostředkovatelé, veřejnost.

Makroprostředí firmy

Skládá se z větších společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. Jedná se o demografické, ekonomické, konkurenční, technologické, politické a kulturní vlivy.

Vlivy mikroprostředí působící na firmu

a/ Firma

Zahrnuje pracovníky, kteří se bezprostředně účastní na plnění cílů a programů vytyčených společností.

b/ Dodavatelé

Jsou to firmy zabezpečující zdroje nutné pro zajištění výrobního programu společnosti.

c/ Zprostředkovatelé

Jsou to firmy zabezpečující propagaci, prodej, distribuci zboží společnosti.

d/ Zákazníci

Tohoto činitele marketingového mikroprostředí firmy zpracovávám v další části práce.

Vlivy makroprostředí působící na firmu

a/ Demografické vlivy

Demografie je věda zabývající se složením obyvatelstva, charakteristikou jeho počtu, hustoty, osídlení, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a ostatních statistických údajů.
/3/

Nejvýznamnějšími trendy z oblasti demografických vlivů v současné době jsou:

- stárnutí populace,
- osamoceně žijící lidé,
- růst kupní síly mladých lidí,
- geografické přesuny obyvatelstva,
- růst vzdělanosti.

b/ Ekonomické prostředí

Do tohoto prostředí jsou zahrnováni činitelé ovlivňující strukturu výdajů spotřebitele a jeho kupní sílu. Ta závisí na daních, příjmech, cenách....

Z ekonomického hlediska se jedná o cyklus čtyř období:

- prosperita,
- recese,
- deprese,
- oživení.

c/ Konkurence

Tomuto důležitému činiteli makroprostředí se věnuji na dalších stránkách této práce.

d/ Sociální a kulturní vlivy

Nelze opomenout skutečnost, že prostředí, společnost a kulturní zvyklosti místa, kde lidé žijí, formuje jejich základní postoje, hodnoty a normy.

e/ Politické a právní vlivy

Politické prostředí, jak stabilní je politická situace v dané zemi či regionu i legislativní a právní podmínky dané oblasti značně ovlivňují marketingová rozhodnutí firem.

f/ Technologické vlivy

Vývoj v oblasti technologie jde velmi rychle, pro společnost je nutností neztratit kontakt s novými objevy.

V této části se zaměřím na bližší identifikaci vlivů konkurence a odběratelů, protože tyto síly mají největší vliv na chování firmy.

Konkurence

Hlavním důvodem analyzování konkurence je získání informací o současné či očekávané rivalitě mezi firmami, které nabízejí zákazníkovi týž produkt nebo nabízejí alternativní způsoby uspokojení dané potřeby. Pro firmu je nezbytné neustále porovnávat vlastní výrobky a služby, jejich ceny, způsob propagace a prodejní cesty s produkty a marketingovou strategií konkurenčních společností.

Pro provedení analýzy konkurence je nutno specifikovat strukturu daného odvětví, jež je funkcí počtu producentů a stupně diferenciací produktu. /4/

Pro účely analýzy konkurence je dobré znát její cíle a strategii jejich dosažení, protože ty do značné míry ovlivňují reakci konkurence na námi provedená opatření. Mezi nejobvyklejší cíle firem patří dosažení vysokého zisku, růst podílu na trhu, tržby, prvenství v technologické oblasti, vysoká kvalita produkce nebo orientace na zákazníka.

Míra, do jaké je konkurence schopna uskutečnit své cíle, značně závisí na silných a slabých stránkách společnosti. Ty lze zjistit rozbořem hospodářských údajů z minulosti. Podceňovat nelze ani význam údajů o tržbách z prodeje, podílu na trhu, zisku, návratnosti investic, míře využití výrobních kapacit, případně jiných finančních charakteristik. /4/

Znalost silných a slabých míst konkurence umožňuje firmě rozvinout takovou strategii, při které získá výhody tam, kde je silná. Informace o konkurenci je třeba nepřetržitě sbírat, interpretovat, třídit a rozšiřovat.

Rozlišitelné úrovně konkurence

Z hlediska rozlišitelnosti konkurence rozpoznáváme čtyři existující úrovně:

1. Firma může za své konkurenty považovat společnosti nabízející podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny.
2. Firma může konkurenci pojímat v širším slova smyslu a považovat za konkurenci výrobce podobných produktů všech tříd.
3. Dalším typem konkurence je firma, která považuje za konkurenty všechny, kteří nabízejí podobnou službu.
4. Nejširší způsob pojetí konkurence je, že za konkurenta je považován každý, kdo soupeří o peníze téhož zákazníka. /1/

Jak je tedy vidět, musí si společnost nejprve zvolit okruh firem, které bude považovat za svou konkurenci a jejichž cíly a strategiemi se bude zabývat. Čím větší okruh konkurentů zvolí, tím vyšší budou i náklady firmy na získání dostačujících informací o nich.

Kromě rozlišení úrovně konkurentů lze uplatnit i dva různé pohledy na konkurenci:

1. Průmyslový pohled
2. Tržní pohled

a/ Konkurence z průmyslového pohledu

Do průmyslu řadíme firmy nabízející výrobky či druhy výrobků jejichž schopnost vzájemně se nahradit je vysoká. V této souvislosti mluvíme o automobilovém průmyslu, stavebním průmyslu, farmaceutickém průmyslu.....

b/ Konkurence z tržního pohledu

Tento pohled je zaměřen na firmy, které uspokojují tutéž potřebu zákazníků, nebo slouží stejné zákaznické skupině. Obecně lze tedy říci, že tržní pohled zaměřuje pozornost firem na širší rámec možných konkurentů a podporuje vytváření dlouhodobých marketingových strategických plánů. /1/

Identifikace strategie konkurence

Pro firmu je nejbližší konkurence ta, jež se zaměřuje na ten samý cílový trh s použitím stejné marketingové strategie.

Z toho vyplývá, že nejintenzivnější konkurenční boj lze očekávat mezi firmami stejné strategické skupiny. Existuje však i rivalita mezi různými strategickými skupinami již nelze opomenout.

Její příčiny tkví zejména v:

1. Zaměření na stejné zákazníky
2. Zákazník nemusí vždy vidět velké rozdíly v nabídce
3. Snaze skupiny o rozšíření svého tržního spektra

Kromě všeho co již bylo uvedeno výše je pro společnost nezbytná znalost konkurenčních výrobků, jejich rysů, vlastností, širší sortimentu, služeb poskytovaných zákazníkovi, uplatňované cenové politiky, způsobu a rozsahu distribuce, obchodní politiky, reklamní a propagační strategie, výzkumu a vývoje, výroby, nákupu, financí a ostatní strategie.

Důležité je také rozpoznat trend vývoje konkurenčních výrobků. To znamená rozpoznat, bude-li kladen důraz na snížení ceny, zlepšení technických parametrů či růst kvality.

Důležité je rovněž zjistit podíl konkurence na trhu, poznat okruh zákazníků konkurence - co je pro ně důležité, jakým faktorům dávají přednost. Velkou předností může být i zjištění prodejních metod konkurence.

Cíle konkurentů

Pro společnost je také nutné znát o co konkurenční firma na trhu usiluje, co je stimulem jejího chování. Všeobecně je nejčastějším cílem firem dosažení maximálního zisku. I zde však lze zaznamenat existenci rozdílů, které je vhodné zjistit - firma se může zaměřit na krátkodobé dosahování nadprůměrných zisků, nebo na dlouhodobé dosahování pravidelných, zato nižších zisků. Vysledovat lze rovněž orientaci na „spokojenost“ místo „maximalizace“.

Cíle konkurentů ovlivňuje mnoho faktorů - jako například jejich historie, velikost společnosti, její ekonomika....

Důležitá je rovněž skutečnost, je-li konkurent malá firma, či je-li součástí velkého koncernu, pracuje-li na vlastním zisku nebo je dotován z mateřského závodu. Společnost musí rovněž sledovat, jaké jsou konkurentovy plány expanze.

Souhrnně lze říci, že každý konkurent má několik cílů, které jsou pro něj různě důležité. Známe-li je a jim přiřazenou důležitost, pak je pro nás možné zjistit, zda je konkurent spokojen se současnou situací a jaká bude jeho reakce na různé typy konkurenčního útoku.

Odhad předností a slabin konkurence

Pro firmu je nezbytně nutná identifikace předností a slabin konkurentů. K jejich rozpoznání slouží sběr nejnovějších informací o konkurenci s důrazem, který je kladen zejména na prodej, podíl na trhu, zisk, obrát peněz, návratnost investic, využití kapacit. Tyto informace lze získat sběrem sekundárních dat, využitím osobních zkušeností, mnohdy poslouží i informace z doslechu. Informace lze rovněž prohloubit prostřednictvím primárního marketingového výzkumu prováděného mezi dodavateli, zákazníky, obchodníky.

Pozice konkurence na trhu

Pozici na trhu lze také zjistit prostřednictvím následujících ukazatelů:

- a/ Podíl na trhu - míra prodeje na určitém trhu ve vztahu k ostatní konkurenci
- b/ Podíl na vědomí - podíl zákazníků /v %/, kteří jmenují daného výrobce jako odpověď na otázku: "Jmenujte výrobce, který vás napadne v daném odvětví"
- c/ Podíl na oblibě - podíl zákazníků /v %/, kteří jmenují daného výrobce jako odpověď

na otázku: "Jmenujte výrobce, jehož výrobek byste si koupil nejraději".

Obecně lze konstatovat, že firma s rostoucím podílem na vědomí i oblibě, bude zároveň vykazovat i růst podílu na trhu a ziskovosti. Z toho vyplývá, že firma musí neustále budovat svou pověst.

Finanční situace konkurence

Pro zjištění konkurentovy finanční situace lze použít následující ukazatele:

1. Poměr likvidity
2. Struktura čistého jmění
3. Míra ziskovosti
4. Míra obrátu
5. Míra jistoty akcií

Pro získání finančního profilu klíčových konkurentů lze sestavit tabulku, která obsahuje hodnoty míry ziskovosti a obrátu.

Odhad pravděpodobné reakce konkurence

Sběr informací o konkurenci

Vzhledem k rostoucí potřebě znalostí o konkurenci se zvyšuje i význam sběru informací o konkurenci. Pro každou firmu je důležité vědět, jak se chová jejich konkurence.

Techniky získávání informací

1. Získávání informací od uchazečů o místo - bývalých zaměstnanců konkurence.
Tyto informace se získávají prostřednictvím přijímacích pohovorů, rozhovory se zaměstnanci konkurence. Požadované informace je možné získat také na veletrzích

a konferencích.

2. Získávání informací od lidí, kteří mají obchodní styky s konkurencí. Tyto informace mohou pocházet od zákazníka, ale také od poradce, kterého firma zdarma poskytne zákazníkovi konkurence.
3. Informace získané z publikovaných a veřejných dokumentů.
4. Informace získané prostřednictvím pozorování konkurence nebo analýzou fyzické evidence.

Etická stránka těchto technik je však, i přesto, že jsou zcela legální, diskutabilní. Je výhodné využít volně přístupné zdroje informací, ale je-li firma solidní, pak se vyhne praktikám neetickým a nemorálním.

Poznání soupeře je nezbytné, protože jen tak můžeme předvídat odezvu na námi uskutečněné akce - například zavedení nového výrobku, nebo nové služby na trh, na posílení propagační činnosti či změny ceny stávajícího produktu. / 4/

Odběratelé - zákazníci

Motivy a chování lidí a firem při procesu koupě jsou často komplikované, těžko předvídatelné a iracionální. Pro všechny kupující je však společná tato skutečnost - jejich jednání je cílově zaměřeno. Lidé chtějí získat výrobek či službu pro uspokojení svých potřeb a přání. /2/ Úspěšnost podnikatelské aktivity totiž výrazně závisí na sladění strategie dané firmy s potřebami a představami zákazníka. To, nakolik firma porozumí uvažování a rozhodování zákazníka, je předpoklad pro správný odhad vývoje, výrobu požadovaných výrobků a služeb v žádané kvalitě, obalu, s kvalitními záručními a servisními podmínkami.

Pro účely marketingové strategie je třeba znát pro jaký typ spotřebitele jsou naše výrobky určeny, kdo rozhodne o jejich koupi.

Rozlišení kupujících

Kupující rozlišujeme do tří základních skupin:

1. Individuální kupující

Rozhoduje sám o nákupu, snaží se o uspokojení své individuální potřeby.

2. Domácnost

Zboží je zakoupeno pro užívání skupinou spotřebitelů. Touto skutečností je také ovlivněno nakupované množství a rozsah nákupu. Rozhodnutí o nákupu je prováděno kolektivně.

3. Organizace

Mohou je představovat podniky, vládní organizace, rozpočtové a příspěvkové organizace. U tohoto typu kupujícího je rozhodnutí obvykle institucionalizováno a koupě probíhá za předepsaných specifických procedur.

Toto rozdělení je zaměřeno na chování kupujícího při koupi, nikoliv na typ nakupovaného výrobku.

Rozlišení role kupujícího z hlediska výrobku je následující:

1. iniciátor - vyvolá potřebu nákupu

2. kupující - uskutečňuje činnost nákupu

3. rozhodující - je to osoba, kterou může, či nemusí být kupující

4. ovlivňovatel - jeho názory a rady mají vliv na konečné rozhodnutí

5. uživatel - ten, kdo výrobek užívá, jehož potřeby uspokojuje

Proces rozhodování

Ti, kdo rozhodují o vytváření marketingové strategie by měli rozumět procesu rozhodování kupujícího.

Proces je možno rozdělit do těchto fází

- a/ Poznání problému
- b/ Hledání informací
- c/ Zhodnocení alternativ
- d/ Rozhodnutí o nákupu
- e/ Vyhodnocení nákupu - chování po koupi

Kupující často postupuje podle těchto fází. K některým z nich se může i vrátit, či určité fáze vynechat.

Typy nákupního chování

V předchozí části jsem představila postup procesu koupě. Chování kupujících se však bude od sebe lišit podle obtížnosti a komplikovanosti rozhodnutí. /2/

Howard - Shethův model rozděluje chování kupujících na tři základní typy:

- a/ automatické chování
- b/ řešení omezeného problému
- c/ řešení extenzivního problému

a/ Automatické chování

Nastává tehdy, kupuje-li zákazník zboží pravidelně za nízkou cenu. Sběr informací je omezen na osobní zkušenost.

b/ Řešení omezeného problému

Zákazník je dobře obeznámen se sortimentem výrobků, nezná však každou značku, podmínky koupě.... Pro své rozhodnutí potřebuje další , širší informace.

c/ Řešení extenzivního problému

Zákazník kupuje neznámý druh výrobku, neví, jak jej použít, cena produktu je vysoká. Zákazník potřebuje čas na důkladné informování se, zhodnocení alternativ a rozhodnutí o koupi.

Vlivy působící na chování kupujícího

Kulturní	Sociální	Demografické	Psychologické
Kultura	Referenční skupiny	Věk	Motivace
Subkultura	Rodina	Povolání	Vnímání
Sociální vrstva	Role a statusy	Životní styl	Zkušenost
		Osobnost	Přesvědčení
		Ekonomické podm.	Postoje
		Stupeň životního cyklu	

Kupující

Schéma č.2 /1/

Většina těchto faktorů je z kategorie těch, které nelze ovlivnit.

Dále lze tyto faktory rozdělit do dvou skupin a to na:

a/ interní faktory - psychologické vlivy

b/ externí faktory - kulturní, sociální a demografické vlivy.

Kulturní vlivy

Kultura

Je to faktor s nejhlubším vlivem na spotřebitelovo chování. Přímou způsobuje přání a následné jednání kupujícího, který se ve společnosti vyvinul. Společností jsou vytvářeny normy ovlivňující nehmotné symboly(postoje, víra...) i ty hmotné (bydlení, umělecké předměty). Kultura prochází neustálými změnami.

Subkultura

Kultura je složena z několika menších subkultur:

národnostní skupiny

náboženské skupiny

rasové skupiny

zeměpisné oblasti

Sociální vrstva

V každé lidské společnosti pozorujeme určité rozvrstvení do společenských vrstev. Sociální vrstvy jsou relativně trvalé a stejnorodé skupiny lidí, jež jsou hierarchicky uspořádány.

Sociální vlivy

Referenční skupiny

Jejich členové přijímají hodnoty a chování skupiny. Ve skupině bývá většinou vedoucí, který má velký vliv na její chování, proto bývá, z marketingového hlediska, výhodné vzbudit u něj zájem o výrobek.

Primární referenční skupiny - působí nepřetržitě - rodina

Sekundární referenční skupiny - působení není nepřetržité - zájmové organizace

Rodina

Je to nejvýznamnějším primární referenční skupina, která formuje rozhodování kupujícího. To, jaké výrobky bude rodina kupovat, také ovlivňuje, v jaké fázi životního cyklu se nachází.

Role a statusy

Jsou odrazem vážnosti ve společnosti.

Demografické vlivy

Chování kupujících ovlivňují demografické faktory k nimž řadíme věk, pohlaví, životní cyklus, vzdělání, povolání, ekonomické podmínky, životní styl, sociální postavení.....

Potřeby lidí se mění s věkem. Každá věkové skupina populace tedy vystupuje, z hlediska kupního chování, specificky. Rozdíly v nákupním rozhodování je vidět i mezi muži a ženami. Úroveň vzdělání ovlivňuje vkus, postoje, životní styl a schopnost vyhledat a vyhodnotit potřebné informace. V úzkém vztahu k úrovni vzdělání je povolání. Volba výrobku, který kupující koupí je značně závislá na jeho ekonomických podmínkách. Dalším důležitým faktorem je životní styl, který se často odvíjí od příslušnosti k určité společenské vrstvě a subkultuře.

Zde je nutné před uvedením na trh provést segmentaci trhu, abychom věděli, jak budou reagovat naši cíloví zákazníci, jakým způsobem je máme oslovit.

Psychologické vlivy

Motivace

Je to vnitřní síla, která je příčinou určitého chování vedoucího k uspokojení potřeby. Přestože lidé většinou neznají motiv, který je přivedl ke koupi určité věci, existují metody, kterými lze motivy jednání zjišťovat. Vždy se však jedná o náročné techniky, které by měly být prováděny psychologem.

Vnímání

Jaké bude jednání motivovaného jedince záleží na tom, jak vnímá situaci. To, že každý jedná jinak, je způsobeno rozdílným přijímáním, tříděním a zpracováním přijímaných informací.

Zkušenost

Své chování zákazník mění na základě osobní zkušenosti. Nebyl-li s určitým výrobkem spokojen, již jej nekupuje, ale hledá jiný, který by lépe splnil jeho představy.

Postoje

Jsou to získané dispozice pozitivní až negativní reakce vůči určitému objektu. Člověk je získává výchovou v rodině, působením jiných sociálních skupin, učením a vlastním chováním /2/. Postoje jsou trvalého charakteru.

Z hlediska konkrétního naplnění v oblasti průzkumu trhu byl zahájen projekt „Zdravotní přístroje - Preciosa Crytur s.r.o. Turnov“. Na tomto projektu se spolu s PC-C podílí také marketingová firma Management Focus International Consulting Group /MFICG/ a jeho první etapou, která byla započata 27. září 1995, bylo především poznání českého, slovenského, německého a maďarského trhu a problémů spojených s uvedením výrobků na tyto trhy. Tento projekt však formuluje i řadu dílčích opatření, zajišťujících úspěšný průběh uvedení jednotlivých výrobků na trh.

V určitém rozsahu byly zkoumány i otázky ekonomiky výroby jednotlivých produktů a byla formulována řada opatření, směřujících k dosažení potřebné rentability této výroby.

Druhá etapa bude získané poznatky dále prohlubovat. Bude však zaměřena především na formulaci a realizaci konkrétních opatření, směřujících k vytváření dlouhodobého a rozsáhlého trhu pro uvedené přístroje.

V rámci tohoto projektu jsou pro:

- dentální laserové vrtačky
- přístroje pro fotodynamickou terapii
- YAP kamery
- elektronové rastrovací enviromentální mikroskopy /ESEM/

zjišťovány tyto údaje:

- velikost a budoucí dynamika poptávky,
- podmínky vstupu na světové trhy a na trh ČR /legislativa, lobby/,
- konkurence, její síla, metody a strategie,
- cenové strategie konkurentů,
- metody a nástroje prodeje a servisu,
- specifické přednosti Preciosy a.s., resp. Preciosy Crytur s.r.o.,
- výklenky na trhu,
- zvláštní příležitosti,
- možnosti využití synergického efektu Preciosy pomocí formulace celopodnikové strategie,
- finanční efekty zavedení uvedených nových výrobků.

Na této akci se podíleli špičkoví odborníci, kteří byli kontaktováni firmou MFICG, jež byla realizací tohoto projektu pověřena.

V rámci projektu je identifikován trh, konkurence a existující distribuční cesty i požadavky na jejich efektivní fungování.

Nejprve byla provedena segmentace trhu a to takto:

- velké nemocnice
- střední a malé nemocnice
- soukromé kliniky
- soukromí individuální lékaři

- potenciální uživatelé ESEM.

Analogicky s Českou republikou byl započat průzkum také na Slovensku, v SRN a Maďarsku.

Předběžné závěry

Obecné poznatky

Vyvíjené výrobky jsou určeny pro dynamicky se rozvíjející, vysoce perspektivní trhy.

Zamýšlená technická úroveň odpovídá světovým parametrům. V některých případech technická úroveň dokonce předstihuje parametry existujících konkurenčních výrobků.

Protože trh zdravotních přístrojů je jedním z nejkonzervativnějších, je obtížně dostupný a přesycený nabídkou. Musí být vstup dlouhodobě připravován (odborná literatura uvádí dobu této přípravy až 10 let).

Již nyní lze říci, že české zdravotnictví je v nejbližší etapě jako hlavní odběratel málo solventní, situace na tomto trhu je tedy velmi nejasná. Západní zahraniční trhy jsou dostupné jen za předpokladu splnění řady rigidních předpisů a po vytvoření odpovídajících distribučních cest. Zkušenosti ukazují, že pokusy o vytvoření vlastních distribučních cest novými výrobci selhávají. Bude zřejmě nutno napojit se na dosavadní distribuční cesty. Východoevropské zahraniční trhy jsou nesolventní a neprobádané. Do roku 2000 poptávka těchto trhů po uvedených přístrojích bude pravděpodobně malá. Poté lze však očekávat značný růst poptávky. Pokud se týká trhů ostatních států (africké a latinskoamerické země) lze říci, že přestože byly provedeny pouze první sondáže,

existuje zde poměrně rozsáhlá potenciální poptávka, ale trh je již obsazen existujícími výrobci a distributory.

Silnou stránkou PC-C je vysoká kvalifikace technických pracovníků a jejich zkušenosti. Tato skutečnost je velmi významná, technické řešení problémů však musí být vždy dořešeno komplexně, tzn. včetně otázek marketingu a ekonomiky.

V další části tohoto projektu se zaměřím již pouze na výsledky a fakta související s dentální laserovou vrtačkou. Důvodem je skutečnost, že tento přístroj je ze všech vyvíjených novinek v nejvyšším stadiu vývoje.

Dentální laserová vrtačka

Vývojové stadium

Probíhají klinické zkoušky přístroje ve VÚS Praha, doposud bylo ošetřeno 140 zubů. Pacienti jsou sledováni a výsledky vyhodnocovány. Schvalovací řízení u SUKLu bude následovat po 30. 11. 1996.

Do konce letošního roku je plánováno otevření dalších dvou klinických pracovišť - v Brně a Olomouci.

Na základě stavu technické přípravy výroby se očekávalo, že první série výrobků bude připravena k uvedení na trh koncem roku 1996. Podle posledních informací bude termín, vzhledem k řízení SUKLu, posunut do prvního čtvrtletí roku 1997.

Situace na trhu

a/ Konkurenční výrobky

Konkurenční laserová vrtačka německé firmy KAVO má v podstatě stejné parametry a rychlost a intenzitu preparace jako přístroj vyráběný v PC-C. Vrtačka KAVO má však přehlednější nastavení okamžité energie a frekvence. Oba stroje

vykazují stejnou hladinu zvuku. Cena německého přístroje je na domácím trhu DM 97 000,-, na našem trhu je cena cca Kč 1 500 000,-.

Dentální laserová vrtačka polské firmy Laser Instrument má srovnatelné parametry s vrtačkou vyráběnou v PC-C. Její cena je však velmi nízká, činí pouze cca Kč 500 000,-.

b/ Konkurenční producenti

Německá firma KAVO patří mezi tři největší světové výrobce dentální techniky. Zaujímá cca 40 % světového trhu. Výrobním sortimentem jsou stomatologické koncovky, stomatologická křesla, laboratorní technika a dentální lasery. Svůj rozvoj a image staví na kvalitě své produkce. Ve firmě existuje propracovaný systém kontroly, kde za každou operaci následuje ihned kontrola, která zabrání zbytečnému dalšímu opracování nepřesných součástí.

Firma má zastoupení ve většině zemí světa. U nás se v současné době buduje oficiální zastoupení firmy. V SRN je prováděn odbyt převážně přes dentální depa a zásilkové obchody. Pro spolupracující kliniky, university a další pracoviště preferuje firma přímý prodej. Důležitým parametrem je zabezpečení kvalitního servisu.

Pro zákazníky, kteří navštíví mateřskou firmu je možné předvést a vyzkoušet celou řadu výrobků firmy.

Ohledně polské firmy Laser Instrument se nepodařilo zjistit bližší informace. Je pouze známo, že tato firma je schopna dodat na náš trh větší počet kusů tohoto výrobku, a to během dvou až tří měsíců.

c/ Distribuční síť

Pro tuzemsko se počítá s přímým prodejem firmou PC-C. V jednání je také smlouva s leasingovou společností, která by umožnila prodej tohoto zařízení i na

leasing. Při prodeji do zahraničí bude navázána spolupráce s renomovanými zahraničními distributory, kteří budou tento výrobek prodávat na svých trzích.

d/ Podmínky vstupu na trh

Navrhuje se:

- získat příslušná schválení SUKLu
- zařadit stomatologické výkony prováděné dentální laserovou vrtačkou do výkonů hrazených zdravotními pojišťovnami
- odborná příprava lékařů
- vytvořit vhodné klima pro přijetí přístroje stomatology
- dosáhnout nižší ceny než je cena konkurenčních výrobků
- vybudovat dokonalý servis a distribuční síť
- popularizovat metodu prostřednictvím odborných článků, České stomatologické komory, odborných seminářů
- zřídit referenční pracoviště na Homolce

Na zahraničních trzích jsou třeba provést analogická opatření jako na trhu v ČR a dále:

- získat příslušné certifikace zahraničních institucí
- napojit se na zahraniční distribuční síť
- vytvořit potřebný image firmy a výrobku; ve vyspělých tržních zemích možná bude nutná i výroba pod cizí renomovanou značkou
- ve východoevropských státech zajistit zvláštní způsob financování garantující realizaci plateb

Pro uvedení dentálního laseru, i ostatních nových výrobků, na trh je třeba uskutečnit také tyto úkoly:

- maximálně zkrátit všechny dříve stanovené termíny
- zpracovat opatření vedoucí k radikálnímu snížení nákladů

- zpracovat nový upřesněný harmonogram prací
- pokračovat v průzkumu potřeb na území ČR, SR, SRN a Maďarska
- zpracovat do 30. 6. 1996 marketingovou strategii dle návrhu MFICG a předložit ji k projednání PC-C
- stanovit požadavky na strategické partnery
- zainteresovat Všeobecnou zdravotní pojišťovnu, Ministerstvo zdravotnictví a Ministerstvo financí
- zajistit u renomovaných odborníků zpracování a publikování odborných prací, doporučujících využití přístrojů vyvíjených PC-C.

Průzkum trhu ČR v oblasti dentálního laseru

Cílem průzkumu trhu je jeho reálné poznání, analýza a zhodnocení možností uplatnění PC-C z dnešního pohledu.

Z hlediska stavu, ve kterém se projekt nachází, lze říci, že vývoj zařízení je ukončen, technologie metody je zvládnutá a zájem ze strany pacientů je velký. Na pracovišti, kde probíhají klinické zkoušky, již bylo ošetřeno 80 pacientů, a to s velmi dobrými výsledky.

Problémem přístroje a metody je, že informace o nich zatím nejsou mezi stomatologickou veřejností příliš rozšířené. Statisticky lze říci, že seriózně na tuto problematiku dokáže reagovat cca 20 % dotázaných stomatologů. Řada informací, kterými disponují oslovení stomatologové je velmi nepřesná a někdy i zavádějící. K metodě se často staví rezervovaně, mají obavy z negativních účinků záření na okolí i personál. Z těchto poznatků vyplývá, že pro úspěšný vstup na trh je nutné působit na povědomí lékařů publikačně, předváděním v aplikačních pracovištích, školením a cílenou reklamou o výhodách této metody.

Rizika projektu

Ze současného pohledu existují dvě značná rizika pro seriózní odhad potencionálních zákazníků v ČR:

- 1/ Laserová preparace nebude zařazena do hrazených výkonů pojišťoven
- 2/ Stomatolog nebude schopen toto zařízení zaplatit, a to ani formou leasingu

Vzhledem ke klesajícím prostředkům vydávaným státem na zdravotní péči obě rizika reálně existují.

Potenciální trh v ČR

V současnosti je v ČR cca 7000 stomatologů. Pro určení potenciálních zákazníků bylo nutné definovat jejich strukturu.

V ČR je:

- 7 stomatologických klinik
- stomatologové jako zaměstnanci
- sdružení ambulantních lékařů
- soukromé praxe stomatologů

Z těchto údajů lze za potenciální zákazníky považovat klinická pracoviště. Zájem stomatologů jako zaměstnanců lze vyloučit. Ze skupiny sdružení ambulantních lékařů a soukromých stomatologických praxí je nutné odečíst:

- stomatology starší 55 let (ekonomický důvod),
- mladé začínající stomatology (ekonomický důvod),
- stomatology, kteří splácejí úvěry na vybavení a zařízení,
- stomatology, kteří se preparací vůbec nezabývají,
- stomatology, kteří se s novou metodou neztotožní.

Po všech provedených úpravách a s minimalizací uvedených rizik, lze potenciální trh v ČR v příštích pěti letech odhadnout na maximální odbyt 100 - 150 kusů dentálního laseru.

Doposud byly vyrobeny tři prototypy tohoto zařízení a na základě prováděných zkoušek lze konstatovat, že:

- zařízení funguje,
- aplikace je bezbolestná,
- při zákroku nevznikají žádné problémy.

Zkoušky také prokázaly nezbytnost inovace artikulačního ramene a žádoucí by byla také inovace výškově nastavitelného sloupu, chladicí jednotky a designu.

Všechny prototypy jsou umístěny na aplikačních pracovištích, kde probíhají jejich zkoušky.

Zařízení prezentovala PC-C na zimních stomatologických dnech v květnu loňského roku na Moravě, na výstavě Essentia v Paláci kultury v lednu 1996, na sjezdu České stomatologické komory, který se konal v únoru 1996. Dále firma uspořádala kolokvium ve Výzkumném ústavu stomatologickém v Praze pro stomatology kontaktované ve Stomatologické komoře a prezentovala se na veletrhu Pragomedica '96, který proběhl v dubnu.

Předpokládané náklady na propagaci zařízení činí pro rok 1996 Kč 595 000,-.

Mezi další plánované aktivity patří účast na stomatologických dnech, které budou na konci května v Zelenicích a významným krokem je také natočení a zpracování dokumentu (Českou televizí) o laserové preparaci ve Výzkumném ústavu stomatologickém v Praze.

Vstup na trh

V současné době bylo PC-C doporučeno omezit výraznější marketingové aktivity z důvodu ochrany informací před zneužitím konkurencí.

Strategie vstupu na náš trh byla stanovena s filosofií v těžišti přímého prodeje PC-C. V současné době probíhá marketingová studie, z níž zatím nejsou praktické výsledky.

Tato studie byla vypracována z kontaktů se stovkami stomatologů a vyplývá z ní, že:

- zájem stomatologů o tuto novou metodu preparace existuje,
- pro znalost reálného trhu je třeba znát vztah zdravotních pojišťoven k této metodě,
- na základě dnešních znalostí lze předpokládat odbyt v ČR v počtu 150 ks dentálních laserů v příštích pěti letech,

Z pravidel stanovených pro další postup při uvádění tohoto zařízení na trh vyplývá:

- informace podávat pouze dle plánu propagace, aby nebyl vytvářen trh pro konkurenci
- v současné době je třeba zejména prezentovat metodu,
- zpracovat ve spolupráci s MFICG systém prodeje, vyhledat případné prodejce - zastoupení,
- potřeba navázání spolupráce se strategickým partnerem s cílem vstoupit na zahraniční trhy a získání certifikací v zahraničí.

Mezi největší rizika projektu patří:

- opožděná certifikace SUKL,
- problém získání kvalifikovaných pracovníků
- zájem lékařů,
- agresivní konkurence,

- opožděné uplatnění inovací vlivem externích pracovišť
- přístup pojišťoven k úhradě výkonu.

Nejdůležitějšími předpoklady pro plnění úkolů jsou:

- finanční zdroje pro vybavení aplikačních pracovišť,
- pružné provádění inovace od externích pracovišť,
- spolupůsobení strategického partnera směrem na zahraniční trhy.

Výsledky šetření mezi stomatology na veletrhu Pragomedica '96

Vzorek respondentů tvoří 72 dotázaných stomatologů.

První otázka zjišťovala, zda stomatologové měli již možnost seznámit se s laserovou vrtačkou. 25 % dotázaných stomatologů tuto možnost již mělo.

Dále respondenti odpovídali na otázku, zda vlastní a používají laserovou dentální vrtačku ve své ordinaci. Celých 100 % respondentů odpovědělo záporně.

Další otázka přinesla odpověď na to, zda stomatologové pociťují potřebu laserové dentální vrtačky. Celých 72 % stomatologů odpovědělo kladně, 4 % respondentů nevědí a 24 % respondentů tuto potřebu nemá.

Čtvrtá otázka zněla: "Koupíte si laserovou dentální vrtačku v letech 1996 - 2000?". Respondenti dostali na výběr pět možných odpovědí, které tvoří stupnici pravděpodobnosti pro odhad potenciální poptávky. 7 stomatologů (10 %) odpovědělo, že v těchto letech si laserovou dentální vrtačku koupí zcela určitě, 26 dotázaných lékařů (37 %) odpovědělo, že spíše ano, 18 respondentů (26 %) nevědělo, 9 respondentů (13 %) respondentů odpovědělo, že si tento výrobek spíše nekoupí a 10 dotázaných

(14 %) odpovědělo určitě ne. Dva respondenti odmítli na otázku odpovědět. Při zpracování této otázky bylo 70 stomatologů, kteří otázku zodpověděli, bráno jako 100%.

Celkem 58 respondentů zodpovědělo otázku, jakou cenu jsou při nákupu laserové dentální vrtačky ochotni akceptovat. Celkem 19 % dotázaných stomatologů by akceptovalo cenu nižší než Kč 300 000,-. Cena v rozmezí do Kč 500 000,- by byla přijatelná pro 12 % z nich. Cenu do 800 000 Kč by zaplatilo 55 % respondentů a cena do Kč 1 000 000,- by byla přijatelná pro 14 % respondentů.

Respondenti, kteří si laserovou dentální vrtačku v letech 1996 - 2000 určitě koupí, by akceptovali tyto ceny:

Kč 250 000 - 300 000,-	1 respondent
Kč 400 000,-	1 respondent
Kč 500 000,-	1 respondent
Kč 800 000,-	3 respondenti
Kč 1 000 000,-	1 respondent

Další otázka zjišťovala, jaké požadavky by měli stomatologové na platební podmínky při pořízení laserové dentální vrtačky. 8 % stomatologů by uvítalo hotovostní platbu. Tuto výpověď nelze považovat za směrodatnou, protože pět respondentů by akceptovalo cenu nižší než 300 000 Kč. Celkem 70 % respondentů by využilo nabídky leasingu, 10 % respondentů by vyžadovalo úhradu od VZP. Jeden respondent by požádal o úvěr a ostatní se k otázce platebních podmínek nákupu přístroje nevyjádřili.

V předposlední otázce respondenti vyjadřovali své požadavky na servis laserových dentálních vrtaček. Celkem 62,5 % dotázaných respondentů by požadovalo rychlý servis do 24 hodin. Servis do 48 hodin by vyhovoval 33,5 % respondentů. Jeden respondent uvedl týdenní lhůtu pro opravu a dva respondenti otázku nezodpověděli.

Poslední otázka zjišťovala zájem respondentů o pozvání na odborný seminář pořádaný k problematice používání laserových dentálních vrtaček. Tuto možnost by nevyužilo pouze 8 dotázaných stomatologů.

K výsledkům ankety lze konstatovat, že lékaři se k přístroji staví pozitivně a mají o něj zájem, který je patrný zejména u mladších lékařů. Naopak postoj starších stomatologů je značně zdrženlivý. Důvodem těchto výsledků je zejména zvyk na klasické zubní vrtačky a amalgamovou výplň (se kterou u dentální laserové vrtačky nelze pracovat). Nemalou roli zde hraje i cena, která naráží na kupní sílu v naší republice. Z výsledků ankety vzešlo, že nejvyšší akceptovatelná cena pro koupi tohoto přístroje je Kč 1 000 000,-.

Odhad výrobních nákladů pro Dentální laser

Odhad výrobních nákladů byl učiněn zatím pouze pro první kusy dentálního laseru. Do budoucna, po zavedení seriové výroby, se počítá s jejich poklesem.

Bohužel, uvedení konkrétních čísel není pro PC-C přípustné, omezím se tedy pouze na obecnou strukturalizaci těchto nákladů.

Kalkulace počítá s přímými materiálovými náklady, které tvoří více než polovinu výrobních nákladů. Asi jednu čtvrtinu výrobních nákladů činí výrobní režie, zbytek jsou přímé mzdy a správní režie.

K těmto výrobním nákladům je samozřejmě nutné připočítat ještě nemalé náklady minulých období, které tvoří zejména náklady na výzkum a vývoj přístroje, na provoz aplikačních pracovišť a propagaci spojenou se vstupem na trh.

Již nyní lze říci, že konečná cena (včetně DPH) seriově vyráběných dentálních laserů by neměla přesáhnout Kč 1 000 000,-.

Tuto částku mohou ovlivnit směrem dolů tyto faktory:

- množství vyrobených a prodaných kusů,
- hledání cenově přijatelnějších dodavatelů a subdodavatelů,
- úspora práce při seriové výrobě.

Úspory v těchto bodech lze vyčíslit přibližně na 25 % uvedené ceny.

Tato částka může být ovlivněna i směrem nahoru a to v těchto případech:

- nepříznivý vstup na trh,
- inflace,
- pohyblivost režie,
- inovace, další vývoj.

Důležitým faktorem, který ovlivní konečnou cenu, je DPH. Pro zařazení přístrojů do kategorie medicionálních, které spadají do 5% kategorie DPH, je třeba schválení od SUKL. Do doby vydání certifikace činí DPH 22 %. Je samozřejmé, že v době seriové výroby již bude mít přístroj tento certifikát, ale dnes vyrobené přístroje by se ještě prodávaly s 22% DPH - jejich cena by tedy tímto faktem byla značně ovlivněna.

Návrh marketingového plánu

Strategické plánování se týká všech činností podniku. Zabývá se jím vrcholový management organizace.

Strategické plánování chápeme jako způsob, jak dosáhnout stanovených cílů organizace a můžeme o něm hovořit v časovém horizontu tří, pěti i více let.

Fáze strategického plánování:

a/ Cíle organizace

Plánování musí vždy směřovat k jasnému definování cílů, na jejichž plnění se v organizaci zaměří. Přestože cíle mohou být v průběhu doby měněny, musí být na začátku plánování přesně určeny.

b/ Předmět podnikání

Aby byla splněna podmínka dobrého plánování, musí být jasně stanoven výrobek, který bude vyráběn, na který trh bude strategie zaměřena, ve kterém odvětví se budeme pohybovat a kdo bude naší konkurencí.

c/ Určení strategie

Zde jsou zachyceny zejména postupy marketingového mixu, které budou podniknuty k dosažení stanovených cílů.

d/ Alokace zdrojů

Aby plánování aktivit organizace bylo reálné, je nutná existence zdrojů dostatečně velkých, aby umožnily splnění cílů.

Marketingový plán pro dentální laserovou vrtačku

Každý přístroj má jiný/specifický postup při uvádění na trh. Některé přístroje jsou podmíněny zavedením a akceptováním nových diagnostických a léčebných metod mezi lékaři a následně i mezi občany. Znamená to vytvářet zájem o tyto zcela nové metody, jejichž součástí jsou nejenom přístroje, ale i vypracování aplikačních know-how.

1. Analýza existujících konkurentů

1.1. Vyhledání konkurentů	09/95 - 12/96
1.2. Identifikace konkurentů	09/95 - 12/96
1.3. Charakteristika skupin konkurentů	12/95 - 01/96
1.4. Názory zákazníků na konkurenty	11/95 - 01/96
1.5. Odhad podílu jednotlivých konkurentů na trhu	11/95 - 01/96

2. Analýza distribučních sítí (dále jen DS)

2.1. Analýza požadavků zákazníků na fungování DS	11/95 - 01/96
2.2. Určení cíle distribuce	11/95 - 01/96
2.3. Identifikace hlavních existujících DS a jejich struktury	11/95 - 01/96
2.4. Hodnocení hlavních DS	01/96 - 02/96
2.5. Zjištění úlohy DS v zajišťování servisu	11/95 - 01/96

3. Prognóza poptávky

3.1. Segmentace	09/95 - 10/95
3.2. Identifikace potenciálních zákazníků	09/95 - 12/95
3.3. Určení očekávané poptávky skupin zákazníků	12/95 - 01/96
3.4. Variantní odhady budoucí poptávky	09/95 - 02/96

4. Podmínky vstupu na trh

4.1. Image firmy	11/95 - 01/96
4.2. Kvalita a způsob provádění servisu	11/95 - 01/96
4.3. Garance	11/95 - 01/96
4.4. Legislativní podmínky vstupu na trh	04/96
4.5. Vztahy k pojišťovnám	04/96

5. Příprava podkladů pro rozhodnutí Preciosy

04/96 - 05/96

6. Formulace marketingové strategie

06/96 - 07/96

6.1. Ujasnění patentového krytí	09/95
6.2. Smluvně zajistit účast VZP	09/96 - 12/96
6.3. Vyžádat návrh smlouvy	09/96

7. Klinické zkoušky

7.1. Výběr dvou pracovišť	11/95
7.2. Zjistit možnost dalšího pracoviště v Olomouci	09/95
7.3. Uzavření smluv s těmito pracovišti	11/95
7.4. Navázání kontaktu s těmito pracovišti	11/95
7.5. Vybavení pracovišť přístroji	12/95 - 02/96
7.6. Kontrolní dny	12/95
7.7. Uskutečnění klinických zkoušek	12/95 - 10/96
7.8. Vypracování závěrečné zprávy pro SUKL	10/96

8. Navázání kontaktu s odborníky

8.1. Vypracování programu školení pro uživatele	07/96 - 12/96
8.2. Vypracování průvodní technické dokumentace	07/96 - 12/96
8.3. Vypracování aplikačního know-how	09/96

Zpracování konstrukce a technologie výroby	09/96
--	-------

Smluvní zajištění subdodavatelů	09/96
Výroba ověřovací série	09/96 - 12/96
Získání schvalovacího výměru od SUKL	12/96

9. Prezentace výrobku

9.1. Kolokvium v Praze	10/95
9.2. Zajištění seznam pozvaných na kolokvium	09/95
9.3. Účast MFICG na kolokviu	09/95
9.4. Příprava ceníků a prospektů	09/96 - 11/96
9.5. Zvážit účast na veletrhu Pragodent	09/95
9.6. ANO: účast na veletrhu	10/95
9.7. Zajištění předváděčky ve Stomatologickém ústavu	09/95
9.8. Zajištění MFICG na veletrhu	09/95
9.9. Sběr dostupného materiálu na veletrhu a jeho vyhodnocení	10/95
9.10. Získání cestovních zpráv ze zahraničních veletrhů	09/95

10. Příprava plánu účasti na výstavách a veletrzích

04/96

11. Smluvní partneři

11.1. Vyhledání smluvních distributorů	07/96 - 12/96
11.2. Vypracování metodiky školení smluvních partnerů	11/96 - 12/96
11.3. Přeměna klinických pracovišť na školící centra	07/96 - 08/96
11.4. Školení budoucích uživatelů	10/96 - 12/96
11.5. Zajištění firmy poskytující leasing	09/96 - 10/96

12. Vytvoření podmínek pro export

12.1. Zajištění značky CE pro export	10/96 - 11/96
12.2. Vyhledání a zajištění smluvního partnera	07/96 - 12/96

13. Kontrolní dny

09/95 - 06/96

Vlastní marketingový plán je ve společnosti PC-C zpracován pomocí počítačového programu SureTrak. Jedná se o úsečkový graf, který využívá metodu kritické cesty.

Finanční krytí celého projektu je v rámci plánovaných nákladů na jednotlivé projekty. Tato skutečnost je důvodem, proč loňské hospodaření společnosti skončilo se ztrátou.

Kromě vlastního výzkumu a připravované výroby je velmi nákladnou činností zřizování aplikačních pracovišť pro tyto přístroje. Lze však očekávat, že všechny tyto nemalé marketingové náklady, se v případě úspěšnosti celého projektu vrátí.

V současné době je však jedním z nejdůležitějších plánovaných úkolů důsledná propagační činnost, účast na odborných seminářích a konferencích, kde se společnost snaží dostat do povědomí lékařů i veřejnosti tyto nové léčebné metody a přístroje.

Závěr

O všechny výrobky představené v této práci existuje reálný zájem, který bohužel zamlžují nejasné ekonomické podmínky ve zdravotnictví. Je všeobecně známou skutečností, že lékařská zařízení mají nedostatek finančních prostředků, lze však očekávat, že tato situace se bude vyvíjet směrem k lepšímu. Průzkumy trhu ukazují, že zájem o tyto přístroje je značný a realizace jejich nákupu závisí zejména na zlepšení hospodářské situace. Dá se také předpokládat, že nejen velké nemocnice, ale i privátní lékaři budou chtít získat pro své ordinace špičkovou, moderní zařízení a technologie.

Zda budou tyto projekty úspěšné závisí také na správném určení marketingové strategie, kterou bude firma uplatňovat. V současné době by měla být hlavní konkurenční výhodou, na které je zavádění přístrojů na trh postaveno, zejména cena, která je nižší, než u renomovaných zahraničních výrobců, a přitom kvalitativní parametry jsou srovnatelné.

Na výzkum a vývoj těchto prostředků byly v PC-C již vynaloženy značné finanční prostředky. To je důvod, proč si nikdo jejich neúspěch nepřipouští.

Seznam použité literatury

- 1) Kotler Philip, Marketing management, 2. vydání, Praha, 1995
- 2) Světlík Jaroslav, Marketing cesta k trhu, 2. vydání, Zlín, 1994
- 3) Doc. RNDr. Strnad Pavel, CSc., Ing. Dědková Jaroslava, Marketing I., 1. vydání, Liberec, 1994
- 4) Horáková Iveta, Marketing v současné světové praxi, 1. vydání, Praha, 1992
- 5) Preciosa Crytur, s.r.o., Turnov, Výroční zpráva, 1995

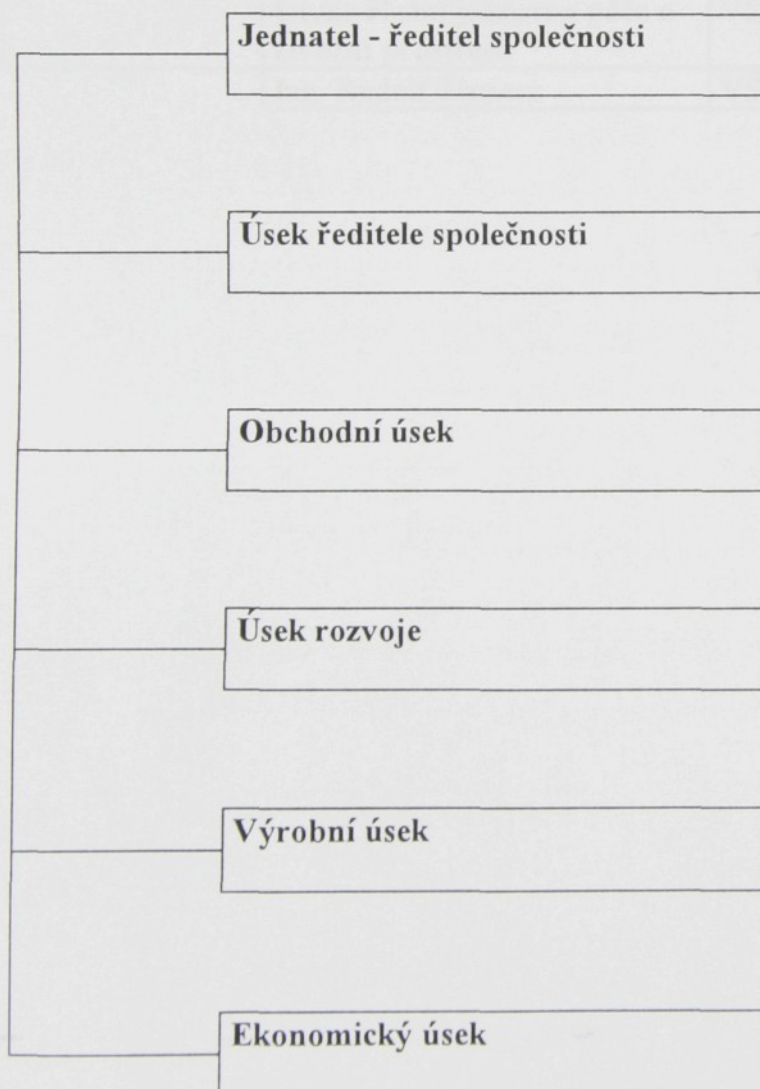
Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu práce
Doc. RNDr. Pavlu Strnadovi, CSc. a konzultantovi
Ing. Jaroslavu Rohlíčkovi za jejich pomoc při vypracování
této bakalářské práce.

Organizační členění společnosti

Organizační členění společnosti vychází ze zajišťování nutných činností, souvisejících bezprostředně s posláním společnosti ad 2.

Úseky jsou účetně samostatnými hospodářskými středisky.

Organizační schéma společnosti



Úsek ředitele společnosti

Organizační schema úseku ředitele společnosti

	Ředitel společnosti	VŠ
	Ing. Radomír Matyáš, CSc	VŠ
	Sekretariát ředitele společnosti	SŠ
	Jitka Formánková	SOŠ
	Útvar řízení jakosti a péče o životní prostředí	VŠ
	Ing. Rudolf Trepera	VŠ

Obchodní úsek
Organizační schema obchodního úseku

	Obchodní ředitel	VŠ
	Ing. Jaroslav Rohlíček	VŠ
	Asistentka obchodního ředitele	SŠ
	Jana Ježková	VOV
	Manažer výrobku	VŠ
	- dentální přístroje, lasery, multiky, scintilátory, safíry	
	Ing. Lubomír Tulach, CSc.	VŠ
	Manažer výrobku -safíry,scintilátory,optické krystaly	VŠ
	Ing. Václav Vít	VŠ
	Manažer výrobku - hranolové variace,lapovací pasty,	VŠ
	přesné opracování, syntetické kameny	
	Ing. Věra Vašatová	VŠ
	Manažer výrobku - dentální laser	VŠ
	Ing. Jaroslav Vondrák	VŠ
	Manažer výrobku - mikroskop, REBECA	VŠ
	Ing. Pavel Šilhán	VŠ
	Obchodně technické služby	
	Lubomír Kopiary	SŠ
	Referentka zahraničního prodeje	SŠ
	Jana Vávrová	SŠ
	Referentka tuzemského prodeje	SŠ
	Zdena Hanušová	SŠ
Referentka SHV		
Pracovnice obch.provozu		

Úsek rozvoje

Organizační schema úseku rozvoje

	Ředitel pro rozvoj	VŠ	
	Ing. Karel Blažek	VŠ	
	Referent/ka	SŠ	Pomocné provozy
	Miluše Hlužová	SŠ	
	VTEI	VŠ	Knihovna
	Zdeněk Štrobl		Eva Kohoutková
	Laboratoř fluoridy	VŠ	
	Ing. Josef Jindra	VŠ	
	Laboratoř oxidy	VŠ	
	Ing. Jiří Kvapil, DrSc.	VŠ	
	Laboratoř surovina	VŠ	
	Ing. Jan Zikmund	VŠ	
	Laboratoř lasery	VŠ	
	Ing. Jiří Kubelka	VŠ	
	Laboratoř tenké vrstvy	VŠ	
	RNDr. Václav Škoda, CSc.	VŠ	
	Laboratoř přístroje	VŠ	
	Ing. Eduard Dvořák	VŠ	
	Laboratoř scintilátory	VŠ	
	Ing. Petr Malý, CSc.	VŠ	
	Laboratoř wolframáty	VŠ	
	RNDr. Otto Jarolímek, CSc.	VŠ	

Výrobní úsek

Organizační schema výrobního úseku

<table><tr><td>Výrobní ředitel</td><td>VŠ</td></tr><tr><td>Ing. Václav Mašek</td><td>VŠ</td></tr></table>	Výrobní ředitel	VŠ	Ing. Václav Mašek	VŠ					
Výrobní ředitel	VŠ								
Ing. Václav Mašek	VŠ								
<table><tr><td>Sekretářka</td><td>ÚSO</td></tr><tr><td>Dana Novotná</td><td>SO</td></tr></table>	Sekretářka	ÚSO	Dana Novotná	SO					
Sekretářka	ÚSO								
Dana Novotná	SO								
<table><tr><td>Dispečer</td><td>ÚSO</td></tr><tr><td>Hana Hájková</td><td>SO</td></tr></table>	Dispečer	ÚSO	Hana Hájková	SO					
Dispečer	ÚSO								
Hana Hájková	SO								
<table><tr><td>Technický útvar</td><td>VŠ</td></tr><tr><td>Ing. Dagmar Valíšková</td><td>VŠ</td></tr></table>	Technický útvar	VŠ	Ing. Dagmar Valíšková	VŠ					
Technický útvar	VŠ								
Ing. Dagmar Valíšková	VŠ								
<table><tr><td>Referent ZÚ, BP a OZ, PO</td><td>ÚSO</td></tr><tr><td>Luděk Kasper</td><td>ÚSO</td></tr></table>	Referent ZÚ, BP a OZ, PO	ÚSO	Luděk Kasper	ÚSO	<table><tr><td>Energetik</td><td>ÚSO</td></tr><tr><td>Jaroslav Chalupka</td><td>ÚSO</td></tr></table>	Energetik	ÚSO	Jaroslav Chalupka	ÚSO
Referent ZÚ, BP a OZ, PO	ÚSO								
Luděk Kasper	ÚSO								
Energetik	ÚSO								
Jaroslav Chalupka	ÚSO								
	<table><tr><td>Referent</td><td>ÚSO</td></tr><tr><td>Karel Vindiš</td><td>ÚSO</td></tr></table>	Referent	ÚSO	Karel Vindiš	ÚSO				
Referent	ÚSO								
Karel Vindiš	ÚSO								
<table><tr><td>Vedoucí MTZ doprava a zahraniční kooperace</td><td>VŠ</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>	Vedoucí MTZ doprava a zahraniční kooperace	VŠ			<table><tr><td>Vedoucí MTZ tuzemské kooperace</td><td>ÚSO</td></tr><tr><td>Petr Ondrák</td><td>ÚSO</td></tr></table>	Vedoucí MTZ tuzemské kooperace	ÚSO	Petr Ondrák	ÚSO
Vedoucí MTZ doprava a zahraniční kooperace	VŠ								
Vedoucí MTZ tuzemské kooperace	ÚSO								
Petr Ondrák	ÚSO								
	<table><tr><td>Řidič - mistr</td><td>SO</td></tr><tr><td>Vratislav Hájek</td><td>SO</td></tr><tr><td>Řidič</td><td></td></tr><tr><td>Syrový</td><td></td></tr></table>	Řidič - mistr	SO	Vratislav Hájek	SO	Řidič		Syrový	
Řidič - mistr	SO								
Vratislav Hájek	SO								
Řidič									
Syrový									
	<table><tr><td>Referent MTZ</td><td>ÚSO</td></tr><tr><td>Blanka Dolanská</td><td></td></tr></table>	Referent MTZ	ÚSO	Blanka Dolanská					
Referent MTZ	ÚSO								
Blanka Dolanská									
	<table><tr><td>Účetní MTZ</td><td>ÚSO</td></tr><tr><td>Jitka Tušerová</td><td>ÚSO</td></tr></table>	Účetní MTZ	ÚSO	Jitka Tušerová	ÚSO				
Účetní MTZ	ÚSO								
Jitka Tušerová	ÚSO								
<table><tr><td>vedoucí střediska rovinného opracování</td><td>ÚSO</td></tr><tr><td>Otto Ratislav</td><td>ÚSO</td></tr></table>	vedoucí střediska rovinného opracování	ÚSO	Otto Ratislav	ÚSO	<table><tr><td>Technolog spec.</td><td>VŠ</td></tr><tr><td>Miroslav Frelich</td><td>ÚSO</td></tr></table>	Technolog spec.	VŠ	Miroslav Frelich	ÚSO
vedoucí střediska rovinného opracování	ÚSO								
Otto Ratislav	ÚSO								
Technolog spec.	VŠ								
Miroslav Frelich	ÚSO								

Provozní technolog	ÚSO
Jaroslav Dvorský	ÚSO

Vedoucí střediska přesného opracování	ÚSO
Jiří Šolc	ÚSO

technolog spec.	VŠ
Květoslav Hyjánek	ÚSO

Provozní technolog	ÚS O
Josef Novák	ÚSO

Vedoucí střediska „Přístroje“	VŠ

Technolog special.	VŠ

Provozní technolog	VŠ
Luděk Thoř	ÚSO

Mistr dílny EVL	ÚSO
Aleš Vodák	ÚSO

Mistr dílny Dentlaser	VŠ

Vedoucí střediska Scint. detektory	VŠ
Ing. Josef Vlček	VŠ

Ekonomický úsek

Organizační schema úseku rozvoje

	Ekonomický ředitel	VŠ
	Ing. Libor Tejníl	VŠ
	Hlavní účetní	VŠ
	Ing. Zora Holá	VŠ
	Ekonom výzkumu	VŠ
	Ing. Pavlína Semivanová	VŠ
	Závazky ABO	SŠ
	Irena Kadlecová	SŠ
	Fakturace, majetek, pohledávky	SŠ
	Ilona Bartošová	SOŠ
	Personal, soc. fond	SŠ
	Dagmar Klímová	SOŠ
	Kalkulace	SŠ
	Blanka Blumelová	USO
	Účetní výzkumu	SŠ
	Dana Chybová	SŠ
	Účetní výzkumu	SŠ
	Jitka Šritrová	SŠ

Prohlášení k využívání výsledků bakalářské práce

Jsem si vědom(a) toho, že bakalářská práce je majetkem školy a že s ní nemohu sám (sama) bez svolení školy disponovat, a že bakalářská práce nemůže být zapůjčena či objednána (kopie) za účelem využití jejího obsahu.

Beru na vědomí, že po 5-ti letech si mohu bakalářskou práci vyžádat v Univerzitní knihovně Technické univerzity v Liberci, kde je uložena.

Jméno a příjmení (rodné příjmení): Lenka Vašatová

Adresa: Úherce 12

294 41 Dobrovice

Podpis: *Lenka Vašatová*