

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Obsahem mé diplomové práce je marketingové plánování, které patří k nejdůležitějším činnostem obchodní firmy, aby mohla realizovat svoji strategii. Marketingové plánování jistě zabere hodně času, ale nakonec se vynaložená námaha vyplatí. Zejména má manažer během přípravy marketingového plánu čas na promyšlení celé marketingové strategie a to je myslím první krok k úspěchu.

Abstrakt ve světovém jazyce

The content of my master thesis is the marketing planning, which belongs to the most important activities of business company, to be able to realize its strategy. The marketing planning takes surely much time, but in the end the pains pays off. Especially has the manager during the plan praparation time for forethought and I thing it is the first step for success.

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi pomohli při zpracování mé diplomové práce, především pak PharmDr. Ing. Andrejovi Belajovi, vedoucímu diplomové práce za jeho odbornou pomoc a PharmDr. Josefovi Šiškoví za zapůjčení studijních materiálů pro tuto práci.

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	9
1.1 OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	10
1.1.1 Popis současné situace podniku	10
1.1.2 Marketingové záměry a cíle	11
1.1.3 Marketingová strategie	12
1.1.4 Plán marketingových opatření.....	13
1.1.5 Kontrolní nástroje marketingu.....	13
1.2 EFEKTIVITA MARKETINGOVÉHO PLÁNU	14
1.2.1 Finanční výsledková listina	14
1.2.2 Marketingová výsledková listina.....	15
1.2.3 Výsledková listina zainteresovaných skupin.....	16
2 MARKETINGOVÝ AUDIT	17
3 SHRNUÍ TEORIE.....	24
II. PRAKTICKÁ ČÁST	25
4 POPIS FIRMY ALIUD PHARMA CZ.....	26
4.1 HISTORIE FIRMY	26
4.2 POPIS ČINNOSTI FIRMY	26
4.3 ORGANIZACE	27
4.4 MARKETINGOVÝ MIX.....	28
4.4.1 Výrobek	28
4.4.2 Výrobní mix.....	29
4.4.3 Cena	31
4.4.4 Distribuce	32
4.4.5 Propagace	33
5 ANALÝZA MARKETINGOVÉ STRATEGIE	37
5.1 MARKETINGOVÁ SITUACNÍ ANALÝZA	37
5.1.1 Analýza farmaceutického trhu v ČR	37
5.1.2 Analýza okolí podniku	41
5.2 SWOT ANALÝZA.....	45
5.2.1 Analýza silných a slabých stránek.....	46

6	MARKETINGOVÝ AUDIT FIRMY ALIUD PHARMA CZ	47
6.1	ROZBOR KLÍČOVÝCH AKTIVIT	47
6.1.1	Marketingové cíle a strategie	47
6.1.2	Marketingové plánovací systémy	49
6.1.3	Marketingový kontrolní systém.....	50
6.1.4	Reklama, podpora prodeje, publicita a přímý marketing	51
6.1.5	Prodejní personál	52
6.1.6	Funkční efektivnost organizace marketingu?	54
6.2	HODNOCENÍ.....	54
III.	PROJEKT	55
7	SYSTÉM MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ	56
7.1	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	56
7.2	PLÁN PRODEJŮ	58
7.2.1	Celkové prodeje v Kč	58
7.2.2	Celkové prodeje v ks	58
7.3	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	59
7.3.1	Obecné informace.....	59
7.3.2	Plán	59
7.3.3	Vývoj trhu.....	60
7.3.4	Jednotlivé náklady na podporované produkty	60
7.4	PRODUKTOVÝ PLÁN	61
7.4.1	Popis produktu	61
7.4.2	Situační analýza.....	62
7.4.3	SWOT analýza.....	62
7.4.4	Cíle	63
7.4.5	Cena	63
7.4.6	Akční plán 2005	63
7.4.7	Klíčové faktory	64
7.5	PRODEJCI	65
7.6	REALIZACE PROJEKTU	65
	ZÁVĚR.....	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	68
	SEZNAM TABULEK	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Téma diplomové práce – marketingové plánování jsem si nevybrala náhodně, ale proto, že ve firmě ALIUD PHARMA CZ, ve které pracuji již čtvrtým rokem, je tato oblast nedostatečně zpracovaná. Přitom kvalitně zpracovaný marketingový plán by měl být základem všech marketingových aktivit, které firma realizuje. Řízení se pouze instinktem a mít zevrubný plán v hlavě je nedostatečné. Rozhodla jsem se, že pro firmu tuto problematiku zpracuji, vytvořím strukturu, ze které může vycházet při tvorbě marketingových aktivit.

Je spousta publikací, které zpracovávají marketingové plánování. Pro teoretickou přípravu jsem si vybrala „otce marketingu“ pana Kotlera, který problematiku marketingového plánování zpracovává i z hlediska praktického a velmi dobře popisuje problémy, se kterými se firmy potýkají.

Marketing ve farmacii se poněkud odlišuje od klasického marketingu obchodních firem, zejména z důvodu regulace tohoto trhu (cenová regulace, regulace reklamy, specifické zboží pro specifického zákazníka). Snažila jsem se získat také praktické informace, „jak to dělají v jiných farmaceutických firmách“, jednak na školení „Marketing ve farmacii“, ale také přímo u zdroje. Další informace jsem získala od ředitele farmaceutické firmy STADA, který mě poskytl cenné studijní materiály, které jsem použila při tvorbě systému marketingového plánování.

Marketingové plánování je činnost velmi zajímavá, různorodá a vyžaduje neustálý monitoring trhu. Jaké jsou příležitosti pro jednotlivé produkty, jak se vyvíjí medicína, s jakými produkty přicházejí na trh konkurenti a jaké mají marketingové aktivity. Významnými pomocníky pro sledování konkurence jsou reprezentanti firmy, kteří pracují přímo v terénu a přicházejí do styku s každodenní realitou.

Nestačí pouze sledovat čísla o prodeích, ale musí se sledovat i aktivity ostatních firem a také léková politiky státních institucí. Je mnoho překážek, které musí farmaceutické firmy překonávat, ale tento obor poskytuje zajímavé příležitosti pro další rozvoj.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

(Kotler, 2002)

K čemu slouží marketingové plánování. Veškeré strategické a taktické zásady je třeba integrovat v marketingovém plánu, který může marketingová organizace efektivně splnit. Proces plánování je sám o sobě důležitější než plány, které jsou jeho výsledkem. Plánovací činnost vyžaduje, aby si manažeři vymezili „čas na přemýšlení“. Je třeba, aby manažeři přemýšleli o tom, co se stalo, co se právě děje a co by se mohlo stát. Je třeba, aby si po vzájemné dohodě vytyčovali cíle. S těmito cíli je pak nutno každého seznámit.

Typy marketingových plánů:

- Marketingové plány značek
- Marketingové plány pro jednotlivé kategorie produktů
- Plány pro nové výrobky
- Plány pro tržní segmenty
- Plány pro geografické trhy
- Zákaznické plány

Ve všech zmíněných případech jsou ve skutečnosti potřebné dva plány – dlouhodobý strategický a roční plán. Dlouhodobý strategický plán pokrývá konkrétně stanovený časový horizont. Strategický plán se zabývá faktory ovlivňující trh, různými scénáři, které mohou nastat, postavením, které by chtěl podnik na tomto budoucím trhu zaujmout, a opatřeními potřebnými k jeho dosažení. Strategický plán je základem pro rozpracování ročního plánu. Management však musí každoročně svůj strategický plán vyhodnotit a pravděpodobně i revidovat. Všechny tyto plány je třeba vzájemně synchronizovat. Žádný z nich nemůže být sestaven nezávisle na ostatních. Manažeři tržních segmentů proto potřebují informace o produktových a regionálních plánech, aby mohli pro své konkrétní segmenty doporučit sortimentní nabídku a strategii.

Je zřejmé, že management musí přípravě plánů věnovat velké množství času. Měla by být proto vytvořena nějaká logická a jasně srozumitelná plánovací procedura, které proces plánování usnadní.

1.1 Obsah marketingového plánu

Marketingové plány by měly být jednoduché a výstižné, aby z nich byly ihned jasné ty nejpodstatnější informace pro manažera – cíle, strategie a náklady na realizaci předloženého plánu.

V marketingovém plánu by měli být obsaženy tyto oddíly:

1.1.1 Popis současné situace podniku

Statistický přehled objemu produktu, jeho tržní podíl, cen, nákladů a zisku za posledních několik let spolu s hlavními ukazateli výkonnosti konkurence a hlavními hybnými silami v marketingovém prostředí.

– *Analýza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)*

Manager zpracuje dva seznamy: seznam SW, shrnující hlavní přednosti a slabiny podniku a jeho produktu, a seznam OT, uvádějící největší příležitosti a hrozby. Seznam SW popisuje interní podnikové faktory, zatímco seznam OT popisuje síly působící ve vnějším prostředí podniku.

Manažer by měl začínat od seznamu OT. Jaké jsou vlastně atraktivní příležitosti, které se jeho firmě nabízejí? Pokud žádné neobjeví, pak si lze položit otázku, proč je vůbec manažerem příslušného produktu. Nic takového jako zralý produkt bez příležitosti neexistuje; existují manažeři, kterým chybí fantazie.

Podobně by každý plán měl podrobně popisovat 5 vážných nebezpečí, která podniku hrozí. Nejhorší je pro podnik situace, kdy ho postihnou problémy, s nimiž plán nepočítal. Manažerův seznam pěti hrozeb je svědectvím toho, že uplatnil svou předvídavost a připravil potřebná nouzová opatření.

Důvodem k důkladnému přezkoumání seznamu OT je především skutečnost, že tento seznam naznačuje, kterým podnikovým a výrobním přednostem a slabinám by se měla věnovat lepší pozornost. Jestliže si např. konkurenti pro prodej svých produktů na internetu zřídili efektivní webové stránky, zatímco manažerův podnik si dosud vlastní webovou stránku neotevřel, je to nejen nedostatek, ale je to nedostatek vyžadující rychlou nápravu. Každý podnik se na základ bezprostředních příležitostí a hrozeb musí rozhodnout, které přednosti potřebuje dále rozvíjet a které slabiny je třeba odstranit.

Tab.1. Kontrolní seznam pro analýzu předností a slabin

	Výkonnost					Význam		
	Významná přednost	Méně významná přednost	Neutrální	Méně významná slabina	Významná slabina	Vysoký	Střední	Malý
Marketing								
1. Tržní pověst								
2. Tržní podíl								
3. Jakost produktu								
4. Jakost služeb								
5. Cenová efektivnost								
6. Distribuční efektivnost								
7. Propagační efektivnost								
8. Efektivnost prodejního personálu								
9. Inovační efektivnost								
10. Geografické pokrytí								
Finance								
11. Cena a dostupnost kapitálu								
12. Cash flow								
13. Finanční stabilita								
Výroba								
14. Provozní zařízení								
15. Úspory z hromadné výroby								
16. Kapacita								
17. Schopní a angažovaní pracovníci								
18. Schopnost vyrábět včas								
19. Technické výrobní dovednosti								
Organizace								
20. Schopné a vizionářské vedení								
21. Obětaví zaměstnanci								
22. Podnikatelská orientace								
23. Pružnost a schopnost rychlé reakce								

Zdroj: Philip Kotler: Marketing Management. 9.vyd. Upper Saddle River, Prentice-Hall 1997, s.83

- **Hlavní problémy, jimž podnik čelí**
- **Hlavní předpoklady ohledně budoucnosti**

1.1.2 Marketingové záměry a cíle

V tomto okamžiku stojí před manažerem otázka pro rozhodování, o co by se měl podnik vzhledem k současné i prognózované situaci snažit?

V této části plánu se jedná o dvě položky **záměry a cíle**. Manažer si musí vytyčit obecné **záměry**, jichž chce v následujícím období dosáhnout, např. zvýšení ziskové marže, zvýšení tržního podílu, atd.....

Zvolené záměry však musí být realizovatelné a musí být vzájemně kompatibilní, aby se z nich mohla formulovat podniková strategie. Mají-li záměry fungovat jako určitá vodítka a kontrolní nástroje, je třeba jim dát podobu měřitelných **cílů**. Vytyčení cíle vyžaduje definování jeho velikosti a stanovení cílového data jeho dosažení, např. záměr „zvýšení tržního podílu“ tak lze definovat jako cíl „vzestup tržního podílu z 20 na 25% do konce současného fiskálního roku“.

1.1.3 Marketingová strategie

Manažer nyní zpracuje strategii, jejímž prostřednictvím má podnik dosáhnout svých cílů. Strukturu této strategie lze popsat šesti prvky:

– ***Cílový trh***

Při definování cílového trhu by měl manažer rozlišovat mezi primární, sekundární a terciární úrovní tohoto trhu. Primární cílový trh je tvořen kupujícími, kteří jsou do značné míry připraveni, schopni a ochotni nakupovat. Hlavním úkolem firmy je taková primární cílový trh identifikovat a oslovit. Sekundární cílový trh je možná také schopen nakupovat, je však méně připraven a ochoten. Terciární cílový trh snad není schopen momentálního nákupu, měla by se však sledovat jeho potenciálně rostoucí připravenost ke koupi.

V plánu by měly být popsány charakteristiky cílového trhu. Užitečné by rovněž bylo specifikovat nákupní a mediální preference a návyky cílového trhu. Konečně by měl popis uvádět, v kterých lokalitách jsou soustředěna bydliště představitelů cílového trhu.

– ***Stěžejní prezentace***

Nabídka firmy by se měla soustředit na nějakou stěžejní myšlenku či přínos, např. nejvyšší jakost, nejvyšší výkon, největší trvanlivost, rychlost, bezpečnost, nejlevnější nebo nejprestižnější produkty, nejlepší design či styling nebo nejsnazší použití.

– ***Cenová prezentace (price positioning)***

K firemní strategii rovněž patří stanovení určité ceny, vycházející z uvažovaného stěžejního přínosu. Podnik by si měl vybrat jedno z následujících cenových/výkonnostních tržních vymezení: víc za víc, víc za totéž, totéž za méně, méně za mnohem méně, víc za méně.

– ***Celková hodnota proklamace (total value positioning)***

Plán by měl definovat celkovou hodnotovou proklamaci firmy – přesvědčivou odpověď na otázku „Proč by měl zákazník nakupovat u nás?“. Měl by proto popsat stěžejní přínos a všechny užité vlastnosti a přínosy a měl by zdůvodnit, proč při dané ceně nabídka firmy pro zákazníka představuje nejvyšší celkovou hodnotu. Spotřebitel by měl zaznamenat maximální uspokojení, podnik by měl zaznamenat maximální zisk.

– ***Distribuční strategie***

Tento oddíl popisuje distribuční strategii, jíž podnik užívá k obsluze svého cílového trhu.

– ***Komunikační strategie***

Na tomto místě manažer formuluje komunikační strategii pro daný produkt. Konkrétně určuje, kolik peněz by se mělo vyčlenit na reklamu, podporu prodeje, public relations, prodejní personál a přímý marketing. Co je strategickým cílem každého z těchto nástrojů?

Má být například reklamní kampaň zaměřena na budování image podniku nebo na prodej konkrétních produktů.

Manažer by měl hotový plán ještě jednou projít a ubezpečit se, že neexistují žádné rozpory mezi zvoleným cílovým trhem, stěžejní prezentací, cenovou prezentací, celkovou hodnotovou proklamací, distribuční strategií a komunikační strategií.

1.1.4 Plán marketingových opatření

Manažer teď musí plány a strategie převést v konkrétní opatření, která se uskuteční ve stanovených termínech. To znamená určení termínů pro podnikové reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, účast na výstavách a veletrzích a uvádění nových produktů na trh. Znamená to také volbu konkrétních lidí, kteří budou příslušné úkoly zajišťovat a budou sledovat výkonnost.

1.1.5 Kontrolní nástroje marketingu

Plán musí obsahovat nějaký mechanismus, jehož prostřednictvím se ověří, zda plánovaná opatření zabezpečují dosažení plánovaných cílů. Plány obvykle obsahují měsíční nebo čtvrtletní dílčí cíle, podle nichž lze hodnotit výkonnost. V případě, že se cílů nedosahuje, musí manažer podniknout nápravné kroky k změně některých opatření, strategií, cílového trhu či trhů nebo dílčích cílů.

Posouzení správnosti vypracovaného marketingového plánu je možné na základě otázek, které by si měl člen vyššího vedení položit:

- 1) Uvádí plán nějaké vzrušující nové příležitosti? Přihlíží rovněž k hlavním rizikům?
- 2) Jsou v plánu jasné definovány segmenty cílového trhu a jejich relativní potenciál?
- 3) Budou zákazníci v každém cílovém segmentu považovat naši nabídku za nejlepší?
- 4) Zdají se být strategie vzájemně kompatibilní? A užívá se správných nástrojů?
- 5) Jaká je pravděpodobnost, že plán dosáhne svých vytyčených cílů?
- 6) Co by manažer z plánu eliminoval, kdybychom mu dali jen 80% požadovaných prostředků?
- 7) Co by manažer do plánu přidal, kdybychom mu dali 120% požadovaných prostředků.

1.2 Efektivita marketingového plánu

Podniky si vytyčují výkonnostní cíle nejen na rok, ale i na kratší časová období, např. čtvrtletí, měsíc. Pro hodnocení výkonnosti však nejsou důležité pouze finanční ukazatelé, ale i ostatní kritéria podnikového zdraví a výkonnosti. Pro širší hodnocení ročních výsledků můžeme použít tří různých výsledkových listin a těmi jsou finanční výsledková listina, marketingová výsledková listina a výsledková listina zainteresovaných skupin. Tyto tři výsledkové listiny pomáhají podniku zhodnotit vlastní výkonnost z poslední doby a připravit nové plány na udržení a zvýšení budoucí výkonnosti.

1.2.1 Finanční výsledková listina

Ta je zejména prezentována účtem zisků a ztrát.

1.2.2 Marketingová výsledková listina

obsahuje tyto ukazatele tržní výkonnosti:

– **Tržní podíl**

Tržní podíl lze měřit různými způsoby. Nejvíce používanou, ale nejméně užitečnou metodou je měření objemu podnikového prodeje jako procenta celkového objemu prodeje v oboru. Protože však produkty podniku nejsou pravděpodobně orientovány na celý trh, není to objektivně vypovídající kritérium. Správným ukazatelem tržního podílu je objem prodeje podniku jako procento celkového objemu prodeje na cílovém trhu. Potřebujeme výkonnost podniku porovnat s výkonností jeho nejnebezpečnějších konkurentů, tedy podniků, které usilují o získání stejných zákazníků na základě přibližně stejné nabídky.

Změříme-li podíl podniku na jeho cílovém trhu, jsme schopni říci, zda má na trhu vedoucí postavení, zda je druhou nejsilnější firmou nebo bezvýznamným aktérem. I v případě, že podnik vycházel z vedoucího postavení, potřebujeme vědět, zda si svůj podíl udrží, zda ho zvětšuje nebo ztrácí.

– **Udržení zákazníků**

Podniky nejvíce vydělávají na svých existujících zákaznících, nikoli na těch nových. Když o nějakého zákazníka přijdou, přijdou tím o stabilní budoucí příjmy. Nejhorší situace nastává tehdy, když podnik ztrácí své dlouhodobé zákazníky. Výnosnost zákazníků obvykle roste úměrně délce jejich udržení.

Dlouhodobější zákazníci většinou více nakupují, doporučují podnik dalším lidem, jejich obsluha je méně nákladná, ochotněji se smířují se zvyšováním cen.

Podniky se tedy musí všemožně snažit o to, aby své nejlepší zákazníky udržely, a obecně musí dosahovat vysoké míry udržení zákazníků. U některých nejziskovějších podniků přesahuje míra udržení zákazníků 90%.

– **Spokojenost zákazníků**

Klesající míra udržení zákazníků bývá obvykle signálem klesající míry jejich spokojenosti. Většina podniků pro sledování spokojenosti zákazníků užívá stupnici o pěti hodnoceních: velice nespokojen, poněkud nespokojen, neutrální, spokojen, velice spokojen.

Úroveň spokojenosti se měří nejen na celkové bázi, ale pro každý komponent podnikové nabídky zvlášť. Mezi lidmi vyjadřujícími velkou nespokojenost a těmi, kteří jsou poněkud nespokojen, může být obrovský rozdíl. Podnik například zjistí, že ztrácí 80% velice nespokojených zákazníků a pouze 40% poněkud nespokojených zákazníků.

Důvody jejich nespokojenosti musí podnik samozřejmě zjistit v obou případech. Podobně může být obrovský rozdíl mezi zákazníky, kteří jsou jen spokojeni, a těmi, kteří jsou velice spokojeni. Podniky mohou přicházet o 10, ale také o 30% svých spokojených zákazníků. Na dotaz tito zákazníci pravděpodobně odpovědí, že sice byli spokojeni, našli však jiného dodavatele, který je dokázal uspokojit více. Inteligentní podniky se proto snaží své zákazníky nejen uspokojit, ale také potěšit. K tomu je třeba nejen plnit, ale překonávat očekávání zákazníků.

– ***Relativní jakost výrobků***

Podnik se bude těšit větší přízni zákazníků, bude-li jakost jeho výrobků vysoká v porovnání s jakostí konkurenčních výrobků

– ***Relativní jakost služeb***

– ***Další ukazatele***

Např. procentní údaje ukazující poměr nákladů na prodejní personál k objemu prodeje, poměr uzavřených obchodů k počtu prodejních návštěv, atd....

Hlavní zásadou je, že top management by se neměl omezovat jen na zkoumání finančních výsledkové listiny. Za dobrými finančními výsledky se mohou skrývat některé hroživé marketingové nedostatky.

1.2.3 Výsledková listina zainteresovaných skupin

Tato listina je mnohdy opomíjena, ale vychází ze zásadního argumentu, že podnik musí uspokojit nejen své akcionáře, ale i všechny zainteresované skupiny – své zaměstnance, dodavatele, distributory, prodejce a okolní komunitu. Nedá-li si podnik pozor, může se dokonce stát, že se zájmy akcionářů a jiných zainteresovaných skupin budou rozcházet.

Jednou z možností, jak zvýšit zisky akcionářů, je platit méně zaměstnance, dodavatele a distributory přijít. Z krátkodobého hlediska zisky vzrostou, v dlouhodobé perspektivě však může podnik o dobré zaměstnance, dodavatele a distributory přijít. Argumentuje se proto, že podnik musí najít rovnováhu mezi odměnami různým zainteresovaným skupinám.

Rovnovážná výsledková listina sleduje úroveň uspokojení, které z podnikových aktivit a strategií čerpají významné zainteresované skupiny.

Jestliže například rovnovážná výsledková listina ukáže rostoucí nespokojenost zaměstnanců, měl by podnik nejspíše zasáhnout a situaci nějak napravit. Začne-li podnik ztrácet některé ze svých nejlepších dodavatelů, povede to později k poklesu jakosti výrobků a k delším dodacím lhůtám. Výsledková listina zainteresovaných skupin poskytuje informace, na jejichž základě lze se všemi partnery podniku navázat vzájemně výhodné vztahy.

2 MARKETINGOVÝ AUDIT

(Kotler 2002)

Podniky, které se snaží o nepřetržité zvyšování své výkonnosti, čeká další úkol, jímž je periodické přezkoumávání činností jejich hlavních funkcí – marketingu, financí, nákupu, výzkumu a vývoje a dalších – které má zabezpečit, že každá funkce bude vhodně organizačně uzpůsobena měnící se době. Každá funkce by měla být podrobena pravidelnému systematickému auditu a v případě zjištěné potřeby následnému reengineeringu.

Nejlepším způsobem přezkoumávání, vyhodnocení a zkvalitnění marketingové funkce je provedení marketingového auditu. Původně marketingový audit zahrnoval soubor rozmanitých otázek koncipovaných tak, aby si tazatel mohl udělat představu o tom, jak je organizována a prováděna marketingová činnost podniku a jaké jsou její výsledky. Smysl a účel marketingového auditu stručně shrnuje následující definice:

„Marketingový audit je komplexní, systematické, nezávislé a periodické přezkoumání marketingového prostředí, cílů, strategií a aktivit podniku – či podnikatelské jednotky – za účelem identifikace problémových oblastí i příležitostí a doporučení plánu konkrétních opatření k zlepšení podnikové marketingové výkonnosti“.

Pro teoretické popsání marketingového auditu jsem si vybrala postup používaný prestižní konzultantskou firmou Copernicus, která dle pana Kotlera vypracovala nejpromyšlenější proces marketingového auditu.

Tab. 2. Složky marketingového auditu

Část I. Audit marketingového prostředí	
MAKROPROSTŘEDÍ	
A. Demografické	Které hlavní demografické jevy a trendy představují pro tento podnik příležitosti a nebo hrozby? Jaká opatření podnik vzhledem k těmto jevům a trendům přijal?
B. Ekonomické	Které hlavní jevy v oblasti příjmů, cen, úspor a úvěrů podnik nějak ovlivní? Jaká opatření podnik ohledně těchto jevů a trendů přijímá?
C. Ekologické	Jaké jsou perspektivní ceny a dostupnost přírodních a energetických zdrojů, které podnik potřebuje? Jaké obavy byly vysloveny vzhledem k možné úloze podniku při znečišťování a ochraně životního prostředí a jaké kroky podnik učinil?
D. Technologické	K jakým nejvýznamnějším změnám dochází v technologii výrobku a výrobního procesu? Jaké je postavení podniku v těchto technologiích? Jaké hlavní generické náhrady by mohly příslušný výrobek zaměnit?
E. Politické	Které změny legislativních a regulačních opatření by mohly ovlivnit marketingovou strategii a taktiku? Které události, k nimž dochází v oblasti kontroly znečišťování životního prostředí, zrovnoprávnění zaměstnaneckých příležitostí, bezpečnostních výrobků, reklamy, cenové regulace a dalších, ovlivňují marketingovou strategii?
F. Kulturní	Jaký je postoj veřejnosti k podnikání a k produktům našeho podniku? Které změny životního stylu a hodnot zákazníků by mohlo podnik ovlivnit?
ÚKOLOVÉ PROSTŘEDÍ	
A. Trhy	Co se děje s velikostí trhů, s jejich rozvojem, geografickým rozložením a zisky? Jaké jsou nejvýznamnější tržní segmenty?
B. Zákazníci	Jaké jsou potřeby zákazníků a jejich nákupní procesy? Jak zákazníci a potenciální zájemci hodnotí podnik a jeho konkurenty z hlediska pověsti, jakosti výrobků a služeb, prodejního personálu a cen? Podle čeho přijímají různé segmenty zákazníků svá nákupní rozhodnutí?

C. Konkurenti	Kdo jsou naši nejvýznamnější konkurenti? Jaké jsou jejich cíle, strategie, přednosti, slabiny, velikost a tržní podíl? Které trendy ovlivní budoucí konkurenci a možnost náhrady dosavadních produktů podniku?
D. Distribuce a prodejci	Které jsou hlavní obchodní kanály, jimiž se produkty dostávají k zákazníkům? Jaké jsou úrovně efektivnosti a růstové potenciály různých obchodních kanálů?
E. Dodavatelé	Jaké jsou perspektivy dostupnosti klíčových zdrojů používaných ve výrobě? Jaké trendy se mezi dodavateli projevují?
F. Obslužné a marketingové firmy	Jaké jsou perspektivy ceny a dostupnosti přepravních služeb, skladovacích objektů a finančních zdrojů? Jak efektivní jsou reklamní agentury a firmy tržního výzkumu, jejichž služeb podnik využívá?
G. Veřejnost	Které složky veřejnosti představují pro podnik zvláštní příležitosti nebo problémy? Jaká opatření podnik přijal, aby efektivně vyřešil vztahy s každou složkou veřejnosti?
Část II. Audit marketingové strategie	
A. Podnikové poslání	Je podnikové poslání formulováno jasně a pomocí tržně orientovaných pojmů? Je reálné?
B. Marketingové záměry a cíle	Jsou podnikové a marketingové záměry a cíle formulovány natolik jasně, aby posloužily k marketingovému plánování a měření marketingové výnosnosti? Jsou marketingové cíle zvoleny správně z hlediska konkurenčního postavení podniku, jeho zdrojů a příležitostí?
C. Strategie	Formulovalo vedení jednoznačnou marketingovou strategii, sloužící dosažení jeho marketingových cílů? Je tato strategie přesvědčivá? Je tato strategie zvolena správně z hlediska momentální fáze cyklu životnosti produktu, konkurenčních strategií a stavu ekonomiky? Užívá podnik optimálního základu pro tržní segmentaci? Má jasně vytyčená kritéria pro hodnocení jednotlivých segmentů a volbu těch nejlepších? Vypracoval si přesné profily každého cílového segmentu? Má podnik pro každý cílový segment zpracovanou efektivní prezentaci a marketingový mix? Jsou v rozpočtu na dosažení marketingových cílů vyčleněny dostatečné nebo dokonce přebytkové zdroje?

Část III. Audit organizace marketingu	
A. Formální struktura	Má viceprezident pro marketing dostatečnou pravomoc a odpovědnost za podnikové aktivity, které ovlivňují spokojenost zákazníků? Mají marketingové aktivity optimální strukturu z hlediska funkčního, výrobního, segmentového, uživatelského a geografického rozdělení?
B. Funkční efektivnost	Existují mezi marketingem a prodejem dobré pracovní vztahy a dobrá komunikace? Funguje efektivně systém výrobního řízení? Jsou manažeři jednotlivých produktů schopni plánovat zisky nebo jen objem prodeje?
C. Efektivnost vzájemných vztahů	Existují v marketingu nějaké skupiny, které potřebují další výcvik, větší motivaci, dohled nebo hodnocení? Dochází mezi marketingem a výrobou, výzkumem a vývojem, nákupem, finančním oddělením, účetní a/nebo právním oddělením k nějakým problémům, které by se měly řešit?
Část IV. Audit marketingových systémů	
A. Marketingový informační systém	Přináší marketingový zpravodajský systém přesné, dostatečné a včasné informace o událostech na trhu z hlediska zákazníků, potenciálních zájemců, distributorů a prodejců, konkurentů, dodavatelů a různých složek veřejnosti? Vyžadují si podnikoví rozhodovatelé dostatečný tržní výzkum a využívají jeho výsledků? Aplikuje podnik skutečně ty nejlepší metody měření a prognózování prodeje?
B. Marketingové plánovací systémy	Je systém marketingového plánování správně koncipován a efektivně využíván? Mají pracovníci marketingu k dispozici podpůrné rozhodovací systémy? Jsou výsledným produktem plánovacího systému přijatelné prodejní cíle a kvóty?
C. Marketingový kontrolní systém	Jsou kontrolní postupy přiměřené tomu, aby zajistily dosažení cílů ročního plánu? Provádí vedení periodickou analýzu ziskovosti jednotlivých produktů, trhů, teritorií a distribučních kanálů? Provádí se periodické přezkoumávání marketingových nákladů a marketingové efektivnosti?
D. Systém vývoje nových produktů	Je podnik dobře organizován z hlediska shromažďování, generování a třídění nápadů na nové produkty? Provádí podnik přiměřený koncepční výzkum a podnikatelskou analýzu, než do nových nápadů investuje? Provádí podnik dostatečné výrobní a tržní testy, než nové produkty uvede na trh?
Část V. Audit produktivity marketingu	
A. Analýza ziskovosti	Jaká je ziskovost různých podnikových produktů, trhů, teritorií a distribučních kanálů? Měl by se podnik začít angažovat v nějakých nových podnikatelských segmentech a v jiných svou činnost rozšířit, utlumit, či ukončit?
B. Analýza efektivnosti vynaložených nákladů	Vykazují některé marketingové aktivity příliš vysoké náklady? Lze přijmout nějaká opatření na snížení těchto nákladů?

Část VI. Audity marketingových funkcí	
A. Produkty	Jaké jsou cíle podnikového výrobního sortimentu? Jsou tyto cíle správné? Vyhovuje těmto cílům současný výrobní sortiment? Měl by se současný výrobní sortiment rozšířit či zúžit směrem nahoru, dolů nebo oběma směry? Které produkty by měl být postupně vyřazeny? O které produkty by se měl doplnit? Jaké jsou zkušenosti kupujících a jejich postoje k jakosti produktů podniku a jeho konkurentů, k jejich užitim vlastnostem, stylingu, značkovým jménům atd.? Které aspekty výrobní a značkové strategie je třeba vylepšit?
B. Cena	Jaké jsou cíle, zásady, strategie a postupy podnikové tvorby ceny? Do jaké míry se ceny stanovují podle nákladů, poptávky a kritérií konkurenceschopnosti? Domnívají se zákazníci, že ceny podniku odpovídají hodnotě toho, co nabízejí? Co vedení ví o cenové elasticitě poptávky, o efektech křivky učení a o cenách a principech cenové tvorby konkurence? Do jaké míry jsou cenové principy kompatibilní s potřebami distributorů a prodejců, dodavatelů a principy státní regulace?
C. Distribuce	Jako jsou podnikové distribuční cíle a strategie? Jsou zajištěny dostatečným pokrytím trhu a dostatečnými službami? Jak efektivní jsou distributoři, prodejci, obchodní zastupitelé výrobce, komisionáři, agenti a další? Neměl by podnik uvažovat změně svých distribučních kanálů?
D. Reklama, podpora prodeje, publicita a přímý marketing	Jaké jsou reklamní cíle organizace? Jsou to správné cíle? Vydávají se na reklamu odpovídající částky? Jsou zvolené náměty a texty inzerátů efektivní? Jaký mají na reklamu názor zákazníci a veřejnost? Jsou správně zvolena reklamní média? Je interní reklamní personál přiměřeně schopný? Je rozpočet na podporu prodeje přiměřený? Využívá se efektivně a dostatečně takových nástrojů podpory prodeje, jako jsou bezplatné vzorky a ochutnávky, kupóny na slevy, výstavky a prodejní soutěže? Jsou pracovníci oddělení public relations kompetentní a tvořiví? Využívá podnik dostatečně přímého, on-line a databázového marketingu?
E. Prodejní personál	Jaké jsou cíle prodejního personálu? Je prodejní personál dostatečně početný, aby mohl plnit podnikové cíle? Je prodejní personál organizován v souladu se správnými principy specializace (teritoriální, tržní a výrobní)? Má podnik dostatek (nebo přebytek) manažerů prodeje, kteří řídí práci terénních obchodních zástupců? Poskytuje úroveň a struktura odměňování prodejního personálu dostatečnou stimulaci a ocenění? Vyznačuje se prodejní personál vysokou morálkou, kompetentností a nasazením? Existují adekvátní postupy stanovování kvót a hodnocení výkonnosti? Jaký je podnikový prodejní personál v porovnání s prodejním personálem konkurence?

Marketingový audit začíná rozčleněním veškerých marketingových aktivit na jedenadvacet obecných kategorií. Cílem je ohodnotit podnikovou výkonnost v každé z těchto jedenadvaceti aktivit známkou na stupnici od 0 do 100.

Dalším krokem je zhodnocení toho, které z uvedených aktivit jsou z hlediska dobré výkonnosti pro podnik nejdůležitější, které jsou středního významu a které jsou méně

důležité. Dovednost podniku v oblasti tvorby cen může být například velice důležitá, a přitom může být hodnocena nízkou známkou. Z toho jasně vyplývá, že podnik bude muset svou tvorbu cen zlepšit. Po vyhodnocení všech jedenadvaceti aktivit z hlediska jejich významu a dosahované úrovně podnikové výkonnosti je zcela evidentní, které marketingové aktivity potřebují okamžité zdokonalení a které mohou počkat na později.

Podnik poté vypracuje „zdokonalovací kalendář“, který specifikuje, v jakém pořadí se bude na zlepšení marketingových aktivit postupem času pracovat. Konečně se pak určí dva zaměstnanci podniku, kteří za zdokonalení každé aktivity podle tohoto harmonogramu společně odpovídají

21 klíčových marketingových rozhodovacích oblastí:

1. Marketingové cíle a strategie
2. Analýza marketingového klimatu
3. Segmentace a cílová orientace
4. Diferenciace a prezentace
5. Tvorba cen
6. Řízení produktů
7. Řízení reklamy
8. Public relations
9. Řízení akcí na podporu prodeje
10. Marketing typu přiměřených reakcí
11. Řízení relačního marketingu
12. Dokonalé služby zákazníkům
13. Integrované marketingové komunikace
14. Řízení distribuce / distribučních kanálů
15. Marketing obchodních zákazníků
16. Vývoj nových produktů
17. Systémy marketingového zpravodajství
18. Kritéria hodnoty značky
19. Řízení prodeje
20. Marketingová výkonnost
21. Organizace marketingu

To je obecné schéma logiky procesu marketingového auditu firmy Copernicus. Můžeme je doplnit o další podrobnosti:

1. Každá z 21 marketingových aktivit se hodnotí na základě souboru otázek položených vedení. Auditor se však nespolehá pouze na názory vedení. Vyžádá si jednoznačná data v podobě dokumentů, plánů a zápisů. Jestliže například vedení tvrdí, že má dobré znalosti současných nákupních potřeb zákazníků, avšak jediná studie tržního výzkumu, kterou je schopen předložit, byla zpracována před 5 lety, je zřejmé, že z hlediska chápání současných potřeb zákazníků si zaslouží nízké hodnocení.
2. Postup udílení známek je založen na rozlišování 5 výkonnostních úrovní příslušné marketingové aktivity, a to úrovně kritické (0-15 bodů), neuspokojivé (16-35), průměrné (36-65), uspokojivé (66-85) a úžasné (86-100). Míru úspěšnosti nového podnikového produktu lze například stanovit 5 kategoriemi (kritickou (nulová úspěšnost), neuspokojivou (5% úspěšnost), průměrnou (10%), uspokojivou (25%) a úžasnou (40% a vyšší).
Po posouzení dostupných údajů zařadí auditor každou z jedenadvaceti podnikových aktivit do jedné výkonnostní třídy a ohodnotí ji příslušným počtem bodů-
3. Stanovení, které z uvedených 21 aktivit mají vysokou, střední a malou významnost, je procesem založeným spíše na úsudku a vzájemné dohodě mezi auditorem a vedením. Rozhodnutí ovlivní pořadí, v němž budou různé marketingové aktivity naplánované k zdokonalení.

Pro menší podniky je možná metoda firmy Copernicus příliš komplexní a časově náročná. Ústřední principy však lze přizpůsobit jejich potřebám. Místo zkoumání jedenadvaceti aktivit se audit může zaměřit řekněme na šest až osm, které se považují za důležité. Každou aktivitu lze ohodnotit známkou. Měl by se zaznamenat propad mezi úrovní, na níž by se daná aktivita měla realizovat, a úrovní, na níž se skutečně realizuje. Podnik by měl určit náklady a efekt zdokonalení každé klíčové aktivity. Pak by měl být zpracován „harmonogram zdokonalení marketingu“ a odpovědnost za ně by měla být svěřena konkrétním lidem.

Marketing je složité umění s určitými vědeckými podpůrnými nástroji. Inteligentní podniky instalují systémy, které jim umožňují brát si poučení z vlastní činnosti. Podnikovou analýzu, plánování a realizaci musí následovat vyhodnocovací a kontrolní kroky. Zejména je třeba, aby vedení připravilo a analyzovalo tři výsledkové listiny – finanční, marketingovou a výsledkovou listinu zainteresovaných skupin (rovnovážnou). Hodnocení jen podle finančních výsledků je nedostatečné.

3 SHRNU TÍ TEORIE

Pro nastudování teorie jsem pečlivě volila literaturní zdroje, nejvíc mě zaujal Marketing podle Kotlera, jehož popis marketingového plánu se mi zdál nejpraktičtější.

Protože marketing ve farmacii je poněkud odlišný od klasického marketingu, vlivem regulování tohoto trhu a následnými deformacemi. Snažila jsem se získat informace přímo z praxe. Zúčastnila jsem se školení „Marketing ve farmacii“, který pořádal firma Unicorn Management, která se už řadu let zabývá proškolením pracovníků ve farmaceutickém bussinesu (v oblasti marketingu, human resources,...“)

Toto školení mělo tři části – tvorba marketingového plánu, reklama a PR. Všechny tři části byli velmi zajímavé, neboť je vedli lektori, kteří v této problematice pracují a dokázali zodpovědět i praktické otázky.

Toto školení i ostatní teoretické prameny mě utvrdily v tom, že marketing se neustále vyvíjí, je třeba tento vývoj sledovat a snažit se tyto nové poznatky uvádět v praxi, ale přizpůsobeně dané situaci a oboru.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS FIRMY ALIUD PHARMA CZ

4.1 Historie firmy

Firma Aliud Pharma CZ, s.r.o. je marketingová firma, zabývající se podporou prodeje léků německé farmaceutické firmy Aliud Pharma. Na českém trhu působí od roku 1994, kdy spolupracovala s firmou Jenapharma a od roku 1997 pracuje samostatně.

4.2 Popis činnosti firmy

Povaha činnosti firmy Aliud Pharma CZ tkví v prezentaci lékového portfolia prostřednictvím farmaceutických zástupců, reklamních článků v odborném tisku, sponzoringu odborných lékařských kongresů, v koordinaci dodávek léků z Německa, koordinaci registrace léků u státních orgánů (SÚKL), monitorování trhu.

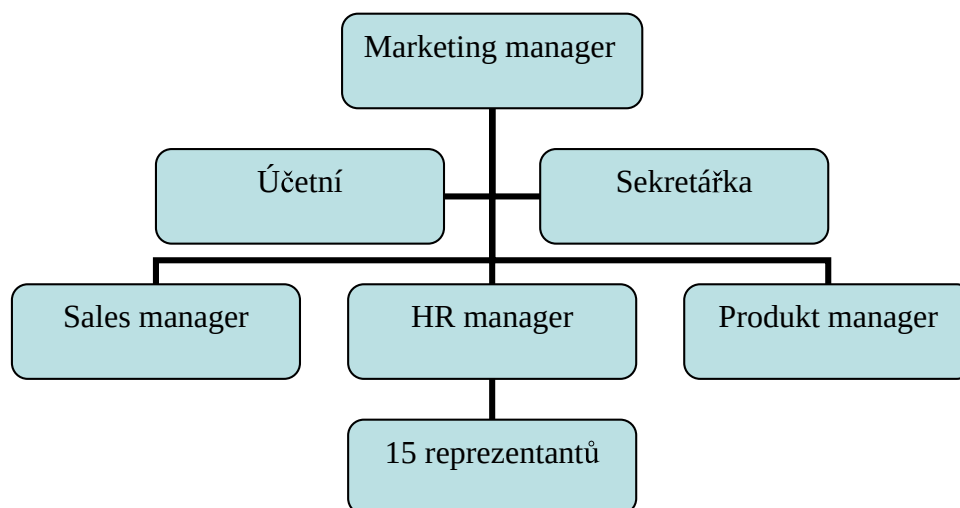
Firma Aliud Pharma CZ spolupracuje s firmou Letter Shop Akurat (dceřinná společnost německé firmy Aliud Pharma), která pro ni zajišťuje zasilatelské služby – zasílání vzorků lékařům, zasílání informací poštou.

Území ČR bylo rozděleno do 13 regionů viz.příloha č.1, které má na starost 13 farmaceutických reprezentantů a 2 reprezentanti se starají o nemocnice. Reprezentanti mají za úkol prezentovat portfolio 30 účinných látek u lékařů zejména těchto odborností – praktický lékař, internista, neurolog a přesvědčit je o výhodnosti preskripce léků firmy Aliud.

Aliud Pharma CZ je hodnocena mateřskou firmou podle dosaženého obratu. Na každý rok je naplánován celkový předpokládaný obrat, který se rozpočítá na regiony podle počtu obyvatel. Tento dílčí roční plán obratu slouží i jako motivační stimul, neboť je na něj vázán roční bonus pro každého reprezentanta, pokud splní nebo překročí tento plán.

4.3 Organizace

Firma Aliud Pharma CZ má 21 zaměstnanců, viz . organizační schéma, z toho 15 farmaceutických reprezentantů.



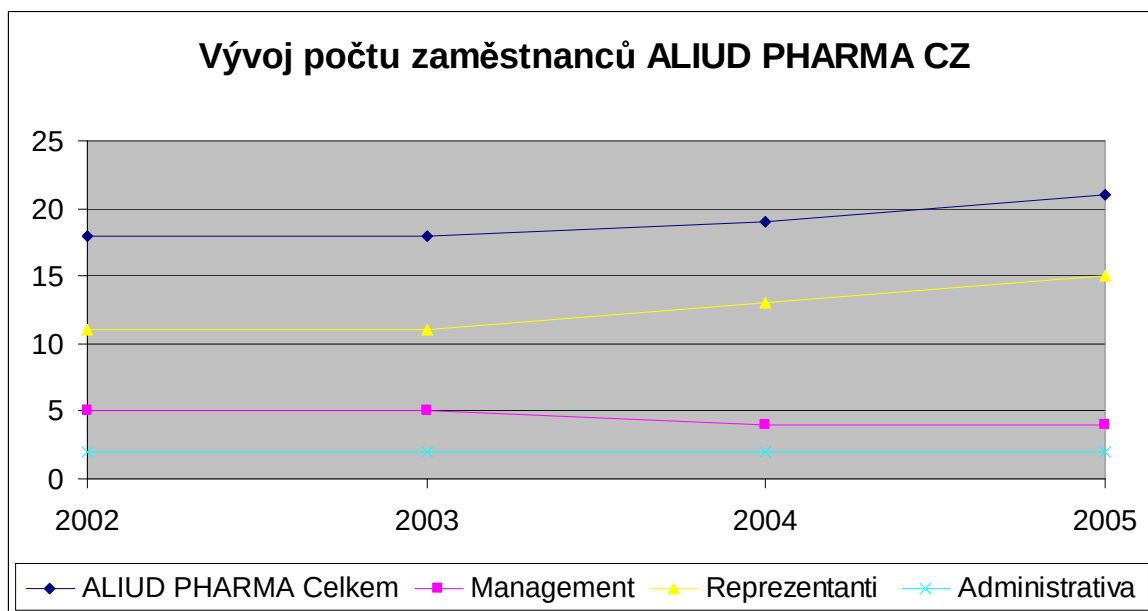
Obr.1. Organizační schéma

Marketingový manažer se stará o propagaci a prezentaci portfolia – propagace v tisku, soutěže pro lékaře, výběr dárků, vybírá lékařské kongresy, vyhodnocuje data o prodejkách a zpracovává je pro jednotlivé reprezentanty po regionech, koordinuje aktivity firmy.

Sales manager má na starosti cenovou tvorbu, jednání s ministerstvem financí, všeobecnou zdravotní pojišťovnou. Také se stará o distribuční síť, aby bylo dostatek zboží jednak ve skladě firmy ALIUD PHARMA, ale aby byly plynulé dodávky distributorům. Spolu s produktovým manažerem vytváří marketingové akce pro lékárny, vyhledává spolupráci s nemocničními lékárnami a lékárenskými řetězci. Podílí se na tvorbě business plánu firmy a na kontrole jeho plnění.

Produkt manažer má na starosti firemní produkty, na základě průzkumu trhu vytváří strategie pro jednotlivé produkty a vyhledává příležitosti pro rozvoj portfolia – nové přípravky.

Human resources (HR) manager přijímá a školí nové reprezentanty, zajišťuje účast na odborných lékařských kongresech, zajišťuje servis pro reprezentanty – materiály pro prezentaci portfolia.



Obr. 2. Vývoj počtu zaměstnanců ALIUD PHARMA CZ

4.4 Marketingový mix

4.4.1 Výrobek

Německá firma Aliud Pharma vyrábí tzv. generické léky. Existují dvě skupiny výrobců léků. Jsou to originální výrobci, kteří vynakládají velké částky na výzkum a vývoj nových léčiv, tyto nové účinné látky jsou chráněny patentem 15 - 20 let, tzn. že originální výrobce má na tento lék monopol po tuto dobu. Po vypršení patentu přicházejí na trh generičtí výrobci, kteří začínají vyrábět osvědčený preparát za nižší cenu než je originál. Generikum musí být terapeuticky srovnatelné s původním přípravkem, musí poskytovat stejný standard jakosti jako originální přípravek.

Mateřská německá firma sleduje dobu platnosti patentů originálních. Na základě průzkumu trhu podle IMS dat pro Českou republiku (vychází čtvrtletně), obchodní manažer zhodnotí výhodnost přípravku z hlediska ziskovosti a počtu konkurenčních přípravků na českém trhu a německá firma rozhodne o registraci. Registraci léků firmy Aliud u Státního ústavu pro kontrolu léčiv (SÚKL) zajišťuje smluvní firma Unicorn Management.

Registrace nového přípravku podle pravidel SÚKL by měla trvat 90 dní, ale tato doba bývá delší. Ulehčení pro registraci bylo vstoupení ČR do Evropské unie, kdy vstoupily v platnost tzv. národní registrace. Pokud zahraniční firma má zaregistrovaná přípravky v jiné zemi EU, probíhá zaregistrování v další zemi EU rychleji. V současné době však tyto registrace také vážnou z důvodů nepřípravenosti českých úřadů na tuto skutečnost.

4.4.2 Výrobní mix

Firma Aliud Pharma nabízí ve svém lékovém portfoliu 30 účinných látek v 109 léčivých přípravcích – forma tablet (80 %), kapek na vnitřní i zevní použití, gelu, masti, krému, injekcí a vaginálních tablet.

Těžištěm při rozhodování o sortimentu bylo vždy nabízet takové přípravky, které zmírňují následky, resp. léčí chronická a degenerativní onemocnění. Právě předepisování léků k dlouhodobým terapiím nejvíce zatěžuje rozpočet ve zdravotnictví.

Šířka výrobního mixu firmy Aliud Pharma je 9 výrobních řad – členění je podle místa a způsobu účinku účinné látky.

Hloubka výrobního mixu, př. Atenolol AL – účinná látka atenololum (antihypertenzivum), je nabízena ve třech silách – 25, 50 a 100 mg , po 30, 50 a 100 tabletách. Účel je uspokojení potřeb zákazníka (u sledovaných hypertenziků stačí kontrola 1 krát za 3 měsíce – vhodné 100 tabletové balení – je levnější, šetří náklady).

Konzistence výrobního mixu – výrobní řady firmy Aliud Pharma jsou velmi konzistentní, jedná se o léky, všechny jsou distribuovány stejnými velkosklady a skoro všechny mohou být použity v preskripci praktického lékaře.

Výrobní řady portfolio firmy ALIUD PHARMA CZ, dělení dle místa účinku:

1. Kardiovaskulární systém (léky určené k léčbě oběhového systému, např. vysokého krevního tlaku, srdečních arytmií,...)
2. Muskuloskeletární systém (léky určené k léčbě bolesti a zánětů, revmatických onemocnění,...)
3. Respirační systém (léky určené k léčbě nemocí postihující horní a dolní cesty dýchací – kašel, rýma, alergie)
4. Centrální nervový systém (silná analgetika a nootropika)
5. Antiinfektiva (antibiotika, chemoterapeutika)
6. dermatologika a urogenitální systém (léčba plísň)
7. Vasoprotektiva (léky určené k léčbě křečových žil, otoků atd.)
8. Zažívací trakt a metabolismus (léčba žaludečních vředů, ochrana jater a střev)
9. Antidiabetika (léky určené k léčbě cukrovky II.typu)

Značka firmy Aliud Pharma

Název léků firmy Aliud Pharma se skládá z názvu účinné látky plus přívlástek AL (vlastní značka) a dále označení síly nebo formy léku.

Př. Ibuprofen **AL** 400, Ambroxol **AL** kapky,...

AL znamená zkratku pro Atraktivní Léky

4.4.3 Cena

Ceny vytváří firma Aliud podle konkurence, snaží se mít cenu na trhu co nejnižší, dalším faktorem pro tvorbu cen je, cena bez doplatku, tj. cena, která se vejde do úhrady VZP (vhodný argument pro prezentaci léků AL u lékařů).

Cenová politika je velmi citlivá záležitost, protože odběratelem léků jsou 3 druhy zákazníků – přímo velkodistributor + lékárny, nepřímo lékaři a pacienti. Lékař předepíše lék pacientovi, který si ho vyzvedne v lékárně. Pacientovi jde o to, aby za lék nemusel nic doplácet. Lékař se snaží mít takové náklady, aby se vešel do limitu dané zdravotní pojišťovnou. Velkodistributor má zájem tvořit zisk – snaží se prodávat dražší produkty.

Farmaceutická firma se musí snažit uspokojit potřeby 3 zákazníků najednou. Jakou k tomu zvolit strategii je poměrně složité.

Další překážkou při tvorbě cen je cenová regulace, kterou provádí ministerstvo financí. Léky, které jsou plně nebo částečně hrazeny z veřejného rozpočtu, podléhají cenové regulaci. Účinné látky jsou seřazeny do tzv. ATC skupin, podle způsobu účinku. Podle zákona o lécích, musí v každé ATC skupině existovat lék, který je plně hrazen. Dalo by se říct, že je to velká výhoda zejména pro generického výrobce, který má svou strategii hlavně zaměřenou na cenu, ale v této oblasti působí hodně lobistických skupin.

Pro generického výrobce je problematické, že ke změně úhrad dochází nepravidelně a o změnách v úhradách se dozvídá většinou pozdě na to, aby mohl zareagovat úpravou vlastních cen. Je obtížné zároveň sledovat i ceny konkurence.

Tvorba ceny u regulovaného léku:

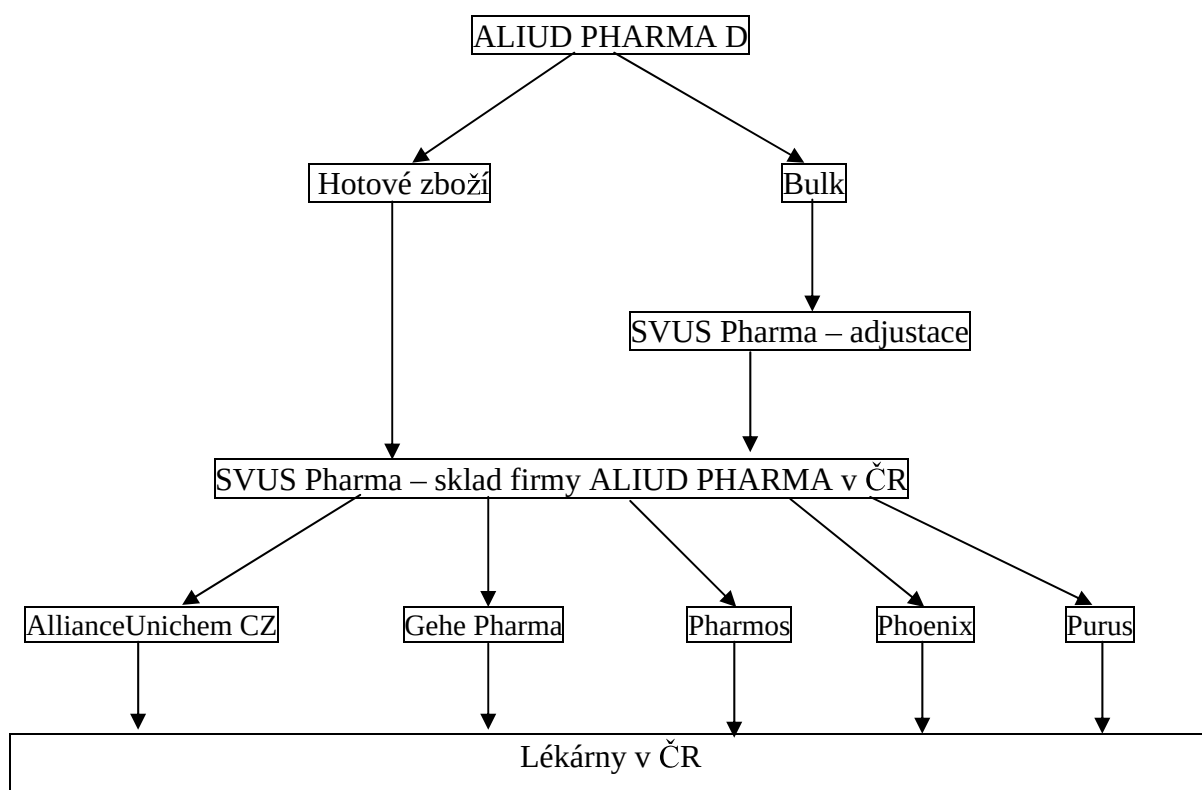
Výrobce si stanoví výrobní cenu, kterou musí schválit ministerstvo financí a která je zveřejněna ve cenovém věstníku. K této ceně se připočítá distribuční přírážka 32 %, která je stanovena zákonem a kterou si rozdělí velkosdistributor a lékárna (4-8 % distributor a 24-28 % lékárna, podle smlouvy o distribuci). Výsledná cena je konečná cena pro pacienta, tato výsledná cena nesmí být překročena.

4.4.4 Distribuce

Od roku 2003 má firma ALIUD PHARMA jediný sklad, který pro ni externě spravuje firma SVUS Pharma v Hradci Králové. Tato firma má navíc vlastní výrobu na adjustaci tabletových lékových forem (balení tablet do blistrů, do skládaček a přidání příbalového letáku).

Z Německa přichází zboží ve dvou formách – hotové zboží a bulk (volné tablety v kontejnerech). Bulk je adjustován do příslušných obalů a expedován do skladu firmy ALIUD PHARMA, kde spolu s hotovým zbožím čeká na objednávky distributorů. Zboží je v majetku firmy ALIUD PHARMA. Ta vystavuje faktury distributorům na základě jejich objednávek a dodacích listů, které vystavuje SVUS Pharma. Momentálně je zboží dodáváno 5 distributorům léčiv na základě týdenních objednávek.

Funkce firmy ALIUD PHARMA CZ při distribuci je koordinace práce a komunikace se všemi objekty distribuce, tzn. objednávání hotového zboží a bulku na základě průběžných prodejů, řízení adjustace, komunikace s distributory a externím skladem, řešení vzniklých problémů, atd...



Obr. 3. Distribuční schéma

4.4.5 Propagace

Propagace a reklama ve farmacii je regulovaná legislativou, která byla z 99% převzata z direktivy EU. Dle zákona o reklamě platí pro reklamu na léčiva specifická ustanovení podle paragrafu 5.

Obecná ustanovení reklamy na léky:

- Týká se pouze registrovaných léků (SÚKL)
- Informace odpovídají tzv. souhrnu údajů (dle registrace)
- Musí podporovat racionální používání
- Objektivní představení přípravku bez přehánění vlastností
- Srovnávací reklama na léky je povolena pokud splňuje podmínky obchodního zákoníku (§50a) a je zaměřena pouze na odbornou veřejnost.

Tab. 3. Reklama na léky

Reklamou na léky jsou	Reklamou na léky nejsou
Informace a přesvědčování	Označování léků, příbalové informace
Návštěva u lékařů a lékárníků	Korespondence k zodpovězení dotazů
Dodávání vzorků	Prodejní katalogy a ceníky (žádné vlastnosti)
Spotřebitelské soutěže, dary a poskytování odměn	Oznámení, upozornění, informace a varování
Sponzorování setkání odborníků, vědeckých kongresů	Údaje o zdraví nebo onemocněních

Tab. 4. Zaměření reklamy

Reklama zaměřená na širokou veřejnost	Reklama zaměřená na odborníky
1) Předmětem reklamy nesmí být léky pouze na lékařský předpis, léky obsahující omamné a psychotropní látky, zmínky signalizující závažná onemocnění, léky bez posouzení účinnosti, poskytování vzorků široké veřejnosti. 2) Předmětem reklamy mohou být léky volně prodejné, doporučované pouze na radu lékárníka, ceny a vakcinační akce schválené MZ.	1) Předmětem reklamy mohou být i léky na předpis. Může se šířit pouze komunikačními prostředky určenými pro odborníky (odborné časopisy, návštěvy reprezentantů, odborné kongresy,...). 2) Musí obsahovat: přesné a prokazatelné údaje (pro možnost vytvoření vlastního názoru odborníka), převzaté údaje doplnit o citace zdroje, údaje musí být použity ze souhrnu údajů, informace o způsobu výdeje (volně prodejné, na předpis) a informace o způsobu úhrady ze zdrav.pojištění (plná úhrada, částečná úhrada, bez úhrady). 3) Nesmí obsahovat žádné dary nebo jiný prospěch, výjimku tvoří dary nepatrné hodnoty se vztahem k odborné činnosti (reklamní předmět v hodnotě do 1500 Kč), přiměřené pohoštění jen pro odborníky (jen jako doprovodná akce) 4) Obchodní zástupci musí při svých návštěvách předat souhrn údajů o přípravku, informace o způsobu hrazení ze zdrav.pojištění.

Propagace je nejvýznamnější činnost firmy Aliud Pharma CZ.

– ***Farmaceutický reprezentant je nejdůležitějším článkem řetězce.***

Reprezentant má za úkol v terénu navštívit lékaře, informovat ho o přípravcích firmy Aliud a přesvědčit ho o výhodnosti preparátů, aby je začal používat v preskripci. Hlavními argumenty jsou nízká cena, široké portfolio.

Dalším úkolem reprezentanta je monitorování trhu – sleduje jak se chová konkurence, jaké používá „zbraně“ při získávání a udržování zákazníků, sleduje zda konkurence nemá výpadek v dodávkách, aby se mohlo rychle zareagovat a nastoupit na její místo, zjišťuje potřeby lékařů. Navštěvuje i lékárny, aby zde informoval o nových přípravcích a případně výhodných cenách, nabídl spolupráci ve formě množstevního rabatu, zainteresování lékárníka pro monitorování trhu – zvyklosti lékařů, konkurence.

– **Mailing** - zasílání informací o přípravcích poštou lékařům podle odborností, součástí zásilek bývá i soutěž (kvíz) o věcné ceny. Německá firma Aliud Pharma nemá reprezentanty a hlavní propagační činností v Německu jsou tyto mailingy.

– **Odborné kongresy, propagace v odborných časopisech** - účast na odborných lékařských kongresech je spojená s prezentací přípravků firmy Aliud, vytvářením podvědomí o firmě (image), sledováním konkurence.

– **Propagační materiály**

Základními propagačními materiály jsou

aktuální celkový ceník - seznam všech léků distribuovaných firmou Aliud Pharma, kde je uvedena cena, úhrada VZP a případný doplatek pacienta,

ceníky podle odborností – tento ceník je podobný jako celkový, ale jsou zde vybrány léky, které se týkají specializaci lékaře, např. pro neurology, kožní lékaře, - jsou lépe přehledné,

srovnávací ceníky - u stěžejních přípravků, které jsou zpracovány podle platného číselníku VZP (cenové srovnání s konkurenčními přípravky, je zde uvedena celková cena, úhrada, doplatek a přepočet na DDD – denní definovanou dávku, která umožňuje

cenové srovnání různě velkých balení léčivých přípravků), které slouží jako zdroj argumentů pro lékaře.

Vademecum generických přípravků AL, kde jsou základní informace o lécích – účinná látka, velikost balení, léková forma, indikace, kontraindikace, nežádoucí účinky a dávkování, *obsáhlé informace* o jednotlivých přípravcích zpracované dle registračního výměru SÚKLu, různé *brožurky* pro lékaře a pacienty o léčbě určitých nemocí, či o zdravém životním stylu.

Momentálně spolupracuje firma ALIUD PHARMA CZ s reklamní agenturou na vytváření propagačních materiálů.

5 ANALÝZA MARKETINGOVÉ STRATEGIE

5.1 Marketingová situační analýza

5.1.1 Analýza farmaceutického trhu v ČR

(Zdravotnické noviny, 7.4.2005, „Češi loni rekordně utráceli za léky“)

Výdaje za léčiva v České republice loni stouply meziročně téměř o sedm procent na rekordních 55,85 miliardy korun. Počet balení dodaných do lékáren a dalších zdravotnických zařízení naopak klesl o více než pět procent na 327,4 milionu kusů. Vyplývá to z aktuálních údajů Státního ústavu pro kontrolu léčiv.

Výdaje za léčiva rostou nepřetržitě od roku 1992. Počet prodaných balení se pohybuje blízko úrovně 330 milionů kusů, z čehož vyplývá rostoucí cena, která loni stoupla o 20 korun na průměrných 170,6 koruny za jedno balení. Výdaje na nákup léčiv za hotové a doplatky na léčivé přípravky, které nejsou plně hrazeny ze zdravotního pojištění, tvoří přibližně 20 procent celkových výdajů. Zhruba 15 procent výdajů na volně prodejné léky. Spoluúčast pacientů při platbách za léky, které jsou hrazeny ze zdravotního pojištění, má dosahovat pěti až šesti procent. Více než polovinu léků na český trh loni dodaly zahraniční firmy, zhruba třetinu drží čeští výrobci a 12 procent slovenští.

Podíl léčiv na výdajích zdravotnictví je v ČR nejvyšší nejen ze všech zemí, které nyní vstoupily do EU, ale také ze všech dosavadních členů unie. V roce 2002 se pohyboval kolem 29 procent, zatímco například v Dánsku činil necelých 10 procent, v Německu kolem 13 procent, ve Spojeném království kolem 16 procent, ve Finsku kolem 15 procent atd. Vysoký nárůst spotřeby léčiv, zejména ve finančním vyjádření, souvisí do velké míry se změnami po listopadu 1989, liberalizací trhu léčiv, s příchodem zahraničních firem na náš trh.

V ČR je v současnosti na trhu 5 272 léků vázaných na předpis, distribuovaných ve 23 146 lékových formách. Kromě toho existuje několik set volně prodejných léčiv. Na obyvatele připadalo v roce 2002 celkem 33,2 předepsaných balení léčiv. Při průměrné ceně balení 142 Kč to znamená, že každý obyvatel ČR v průměru spotřeboval v daném roce léky za 4716 korun. Z celkové spotřeby léků bylo 61 procent výdajů uhrazeno ze zdravotního pojištění.

Z hlediska struktury spotřebovaných léčiv připadá nejvyšší podíl na léčiva pro léčbu kardiovaskulárního systému (19,3 procenta při průměrné ceně balení 139 Kč), dále na léky určené k léčení nemocí nervové soustavy (19,1 procent při průměrné ceně balení 91,60 Kč) a léčiva určená pro léčení nemocí zažívacího traktu a metabolických poruch (14,4 procenta při průměrné ceně 124,65 Kč za balení).

Pozice farmacie se u nás liší od pozice v zemích EU, kde domácí výroba farmaceutik uspokojuje vlastní trh v průměru ze dvou třetin. Český farmaceutický průmysl, obdobně jako v mnoha jiných malých zemích, vyrábí především generická léčiva. Dovážejí se především patentově chráněné (originální) léky. Vyššímu vývozu léků na západní trhy brání bariéry dané nasyceností těchto trhů generickými léčivy, vysokou konkurencí, úrovní marketingu a finančně velmi náročnou, a tedy těžkou dostupnou registrací léků. [10]

Existence generického ekvivalentu nedává originálním lékům na českém trhu mnoho šancí. Jakmile se nové generikum objeví, cena hrazená pojišťovnou jde prudce dolů. Pokud chce pacient užívat originální lék, musí rozdíl v ceně (30 až 80 %) doplatit sám. Originálním lékům, kterým patentová ochrana dosud nevypršela a které proto svou generickou kopii dosud nemají, se ale na našem trhu daří dobře. Zákon o veřejném zdravotním pojištění ukládá pojišťovnám plně uhradit jeden lék z tzv. ATC skupině (v těchto skupinách jsou léky sdruženy podle své účinné látky). Ve skupinách, kde jsou pouze originální léky, tedy není s proplácením plné ceny problém.

Podíl generik v roce 2000 na českém trhu činil 50 % finančního vyjádření, v objemovém vyjádření tvořila generika dokonce 70 %. Pro srovnání - v Polsku tvoří generika 30 % trhu, v Maďarsku 25 % trhu. V roce 2005 lze v ČR očekávat podíl generických léků kolem 50 % v baleních a 25 % ve finančním vyjádření

Kromě své nízké ceny přináší generika další výhodu: Ženou výrobce originálních léků k dalším inovacím. Do výroby nových léků, které budou vznikat na základě poznatků v genetice a proteomice, se totiž generické firmy moc nepohrnou. Léky útočící přímo na vadný gen budou náročné na výrobu a budou určeny jen užšímu okruhu pacientů. To by se generickým firmám příliš nevyplatilo, zůstanou proto u masově prodávaných léků.

Trh s léky v ČR je regulovaný trh, proto největší hrozbou, ale i příležitostí pro výrobce a prodejce léků jsou změny v regulaci. Tyto změny vycházejí z lékové politiky – ta je stejná pro všechny subjekty na farmaceutickém trhu.

Léková politika

(Zdravotnické noviny, 3.6.2004, „Potřebujeme racionální lékovou politiku“)

Je souhrn legislativních, odborných a organizačních opatření, jejichž cílem je zajistit účinná opatření, bezpečná a kvalitní léčiva pro celou populaci v objektivně potřebném množství za přijatelnou cenu.

Tab. 5. Léková politika

Léková politika v ČR	Léková politika ve vyspělých zemích *
– dostupnost léčiv – registrace, výdej – ceny léků – cenová regulace, tržní principy – úhrady léků – výroba a distribuce – racionální používání léků (standards a účelná farmakoterapie) – informace pro odbornou veřejnost	– zajistit efektivní a co nejbezpečnější léčiva – zabezpečit klinicky účinnou preskripci – kontrolovat preskripci a hodnotit její výsledky – podporovat šíření „dobré praxe – maximalizovat prospěch pro zdraví populace, – podporovat dostupnost a ekvitu v distribuci léčiv v rámci daného systému zdravotní péče, – zajistit účelné a hospodárné využití veřejných prostředků určených na pořízení léčiv, – vytvořit stabilní a udržitelné prostředí pro farmaceutický průmysl, distributory léčiv a zařízení lékařské služby

* Se zásadami takto formulované politiky se setkáme například ve Spojeném království, Nizozemí, Norsku, Finsku, ale také v Kanadě, Austrálii, na Novém Zélandě atd.

Tyto zásady jsou akceptovány bez ohledu na to, zda v dané zemi vládne strana pravicová či levicová.

Někteří kritici by pravděpodobně našli v uvedených zásadách mnoho regulačních prvků, ale ten, kdo je seznámen s detaily lékové politiky, musí přiznat, že prakticky ve všech zemích světa existují v této oblasti přímé nebo nepřímé regulační mechanismy.

Aktuálním problémem v ČR jsou ceny léčiv v kontextu se vstupem do EU, včetně možnosti jejich mezinárodního srovnávání. Tento problém se v současnosti řeší prakticky ve všech zemích. Doposud se nepodařilo jednoznačně deklarovat základní parametry, včetně metody pro výpočet ceny a úhrady léčivých přípravků tak, aby byly porovnatelné. Bez ohledu na EU je třeba, aby se léková politika u nás vyvíjela v návaznosti na evropské podmínky, samozřejmě při respektování národních možností.

(Zdravotnické noviny, 3.6.2004, „Potřebujeme racionální lékovou politiku“)

Souhrn:

- Dosavadní vývoj v lékové oblasti se v České Republice nevymyká logice vývoje ve vyspělé Evropě.
- Výdaje na léky nejsou v ČR adekvátní výkonnosti ekonomiky
- Struktura výdajů je v řadě parametrů neracionální
- Řešení je v několika rovinách: zlepšení procesu cenotvorby a tvorby úhrad, zvýšení spoluúčasti pacientů (ale tak aby byla sociálně únosná), zlepšení racionality preskripce, motivací lékařů, zlepšení compliance pacientů, motivací pacientů

Cílem musí být zlepšení zdravotního stavu obyvatelstva, nikoli snížení podílu léků na zdravotnictví.

5.1.2 Analýza okolí podniku

Analýza konkurence

V České republice působí velké množství farmaceutických generických firem, přesto, že trh léků v ČR je poměrně malý (asi 10 mil.obyvatel).

Tab. 6. Přehled konkurence

ZENTIVA (ČR)	+ dříve monopolní výrobce léků v ČSSR + silná pozice na trhu + hustá síť reprezentantů + finanční zázemí + dokázala si udržet svou pozici na trhu i přes silnou konkurenci organizačními a marketingovými inovacemi
Ratiopharm (D)	+ „dravec“ na farmaceutickém trhu + hustá síť reprezentantů + dobrá marketingová strategie + schopnost pohotové reakce na změny na trhu + jiný způsob propagace než ostatní farm.gener.firmy - přílišná agresivita při získávání zákazníků
Apotex (CAN)	+ hustá síť reprezentantů + velký důraz na výkon + dobrá marketingová strategie při zavádění nových výrobků na trh - nabídka pouze velkých balení (po 100 tabletách)
Hexal (D)	+ silné finanční zázemí - přesto, že je nejsilnějším výrobcem generických léků v Německu, nedokázal svou pozici obhájit na českém trhu
Promedica (ČR)	+ sortiment - malý počet reprezentantů

Tab. 7. Analýza trhu

Sales Development Pharma Market/ Generic Market / Top 10 Generic Players & ever ALIUD							Source:	IMS HEALTH
Time Period: MAT 12/2003 & MAT 12/2004								
Variable: EUR (Tausend)			Market Share %		sorted	Market Share %		
	MAT/12/2003 Ranking	MAT/12/2004 Ranking	MAT/12/2003 V%	MAT/12/2004 V%	MAT/12/2004 +/- %	MAT/12/2004 V%		
TOTAL MARKET CZECH REP.			818 944	100,0	906 637	11,0	100,0	
GENERIC MARKET SHARE				24,5			24,9	
GENERIC MARKET CZECH REP. (TOP 10)			200 854	100,0	226 191	12,6	100,0	
ZENTIVA	1	1	126 610	63,0	140 258	10,8	62,0	
KRKA	2	2	18 295	9,1	20 693	13,1	9,1	
RATIOPHARM	3	3	11 416	5,7	13 377	17,0	5,9	
LEK	4	4	10 634	5,3	11 123	4,6	4,9	
APOTEX	5	5	8 858	4,4	10 225	15,4	4,5	
EGIS	7	6	6 436	3,2	7 506	16,6	3,3	
HEXAL	8	7	5 876	2,9	7 499	27,6	3,3	
PLIVA	6	8	6 648	3,3	7 333	10,3	3,2	
ALIUD PHARMA	9	9	3 755	1,9	4 362	16,2	1,9	
RANBAXY	10	10	2 327	1,2	3 815	63,9	1,7	

Analýza zákazníků

Firma Aliud Pharma CZ se soustředí na tři hlavní segmenty lékařů

- praktický lékař pro dospělé,
- internista
- neurolog
- další segmenty, které jsou významné – ORL lékař, plicní lékař, kožní lékař
- lékárny

▪ Praktický lékař pro dospělé

ve své kompetenci má možnost preskripce téměř všech léků, které nabízí firma Aliud.

Všeobecnou zdravotní pojišťovnou je omezen limitem, tzv. kapitační platbou – od pojišťovny dostane zapláceno pouze do předem smluvně dohodnutého limitu, to co je nad limit platí „ze své kapsy“. Je v jeho zájmu mít co nejnížší náklady a to mu generická firma nabízí.

Tab. 8. Praktičtí lékaři v ČR v r.2003

Praktičtí lékaři v ČR	muži	ženy
5 253	2 120	3 133

Zdroj: Český statistický úřad

▪ *Neurolog a internista a ostatní odborní lékaři*

specializovaní lékaři, kteří šáhnou po generických lécích v případě nutnosti šetřit náklady.

Mají spíše rádi originální moderní léky, ale pokud se generikum osvědčí tak ho ve své preskripci používají. Důležitý argument pro lékaře specialisty je dobrá compliance pacienta, tzn. jednoduchý způsob dávkování např. 1 x denně. Nevýhoda u tohoto segmentu lékařů je, že jsou velmi „hýčkaní“ výrobci originálních léčiv.

Tab. 9. Přehled odborných lékařů v ČR v r.2003

Internisté	4 032
Neurologové	1 351
Kardiologové	434
Diabetologové	213
ORL	593
Revmatologové	104
Ortopedi	961

Zdroj: Český statistický úřad

▪ *Lékárna*

Lékárnici jsou také důležitými zákazníky, protože jsou to oni, kteří lék vydají pacientovi.

Lékárnici mají radši dražší léky (větší zisk), nebo léky bez doplatku (jednodušší expedice). Důležitá je také spolehlivost dodávek od distributorů léčiv, při výpadku léků je konkurence velmi rychlá a dokáže rychle zaujmout dlouho budovanou pozici.

Na trhu je totiž více výrobců té samé účinné látky (léky se pak liší se pouze názvem) a lékárna má možnost při výpadku určitého výrobce nahradit jiným výrobcem, který vyrábí stejnou účinnou látku.

Firma Aliud také nabízí léky, které jsou i volně prodejné bez lékařského předpisu, ty se snaží lékárně nabídnout ve formě naturálního rabatu (např. při odběru 10 ks dostane 1 ks zdarma). Významným zákazníkem jsou také nemocniční lékárny, které odebírají velké množství léků najednou.

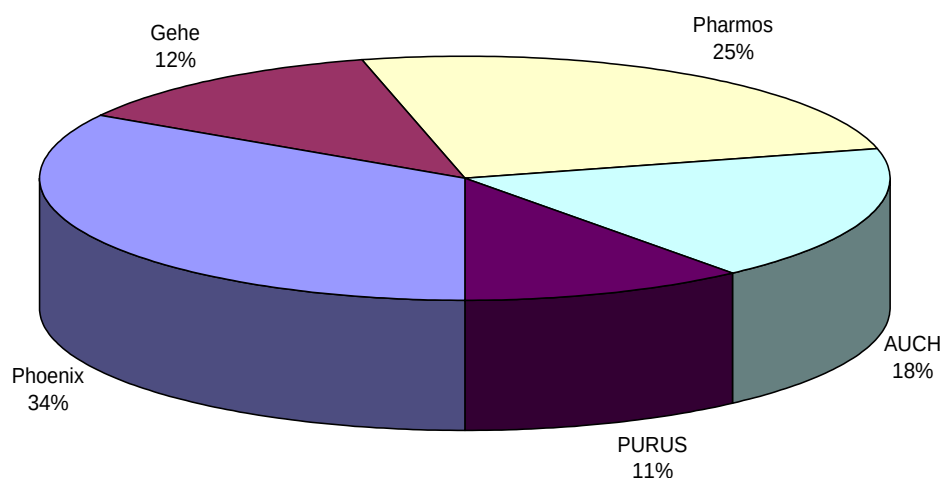
V ČR je cca 2 500 lékáren

▪ *Distributoři léků*

Dodávají lékárnám léky, v menších městech jsou dodávky 1 – 2 krát denně, ve velkých městech, kde mají distributoři nejčastěji sídlo až 4 krát denně.

Firma Aliud Pharma musí kontrolovat zda distributoři jsou dostatečně a plynule zásobeni. Každý výpadek v dodávce způsobí nástup konkurence, která si dokáže rychle „přivlastnit“ ztracenou část trhu. Prostřednictvím distributorů se dají také organizovat soutěže nebo jiné podpory prodeje pro lékárny.

Prostřednictvím distributorů je možno realizovat marketingové akce – rozvoz letáků lékárnám, nastavování speciální ceny, naturálních rabatů, rozvoz bonusů za odběr,...



Obr. 4. Podíl distributorů na obratu firmy ALIUD PHARMA CZ v r. 2004

5.2 SWOT analýza

Tab. 10. SWOT analýza

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
vnitřní	Silné stránky: - kvalita výrobků - sortiment výrobků - dostupnost kapitálu	Slabé stránky: - Aliud Pharma v Německu nemá farmaceutické reprezentanty – malá zkušenost s tímto způsobem propagace - malý počet reprezentantů – delší cyklus návštěvy u lékaře - nepropracovaná marketingová strategie
vnější	Příležitosti: - chyba nebo výpadek konkurence - změna lékové politiky – podpora generických léků	Ohrožení: - změna lékové politiky - konkurence - preskripční omezení pro některé přípravky - VZP, ministerstvo zdravotnictví

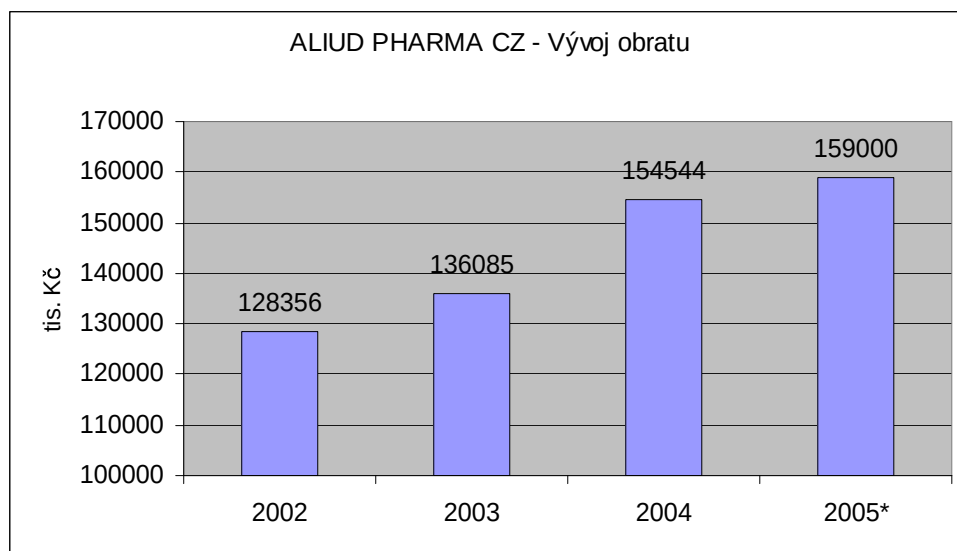
Jak již bylo řečeno, trh s léky je regulovaný trh a proto jej nejvíce ovlivňují legislativní a politické změny. Na činnost farmaceutické firmy působí celá řada faktorů, které nemůže ovlivnit a do jisté míry ani předvídat.

Dalším faktorem je konkurence. Na jedné straně působí na firmu tlak státních orgánů na snižování cen léků, na druhé straně je to zesilující tlak konkurence. To způsobuje větší výdej na reklamu při nižší ziskovosti.

5.2.1 Analýza silných a slabých stránek

Tab. 11. Hodnocení vnitřních faktorů firmy Aliud Pharma CZ

	Výkonnost					Význam		
	Významná přednost	Méně významná přednost	Neutrální	Méně významná slabina	Významná slabina	Vysoký	Střední	Malý
Marketing								
1. Tržní pověst		X				X		
2. Tržní podíl			X			X		
3. Jakost produktu		X				X		
4. Jakost služeb			X				X	
5. Cenová efektivnost				X			X	
6. Distribuční efektivnost			X				X	
7. Propagační efektivnost			X			X		
8. Efektivnost prodejního personálu				X		X		
9. Inovační efektivnost					X			X
10. Geografické pokrytí				X		X		
Finance								
11. Cena a dostupnost kapitálu	X					X		
12. Cash flow	X						X	
13. Finanční stabilita	X						X	
Organizace								
14. Schopné a vizionářské vedení				X		X		
15. Obětaví zaměstnanci			X			X		
16. Podnikatelská orientace			X				X	
17. Pružnost a schopnost rychlé reakce			X			X		



* plánovaný obrát

Obr. 5. Graf – vývoj obrátu

6 MARKETINGOVÝ AUDIT FIRMY ALIUD PHARMA CZ

Výše jsem popsala marketingovou strategii firmy ALIUD PHARMA CZ i farmaceutický trh v České republice. Nyní se zaměřím na rozbor klíčových marketingových aktivit firmy ALIUD PHARMA CZ

6.1 Rozbor klíčových aktivit

6.1.1 Marketingové cíle a strategie

Jsou podnikové a marketingové záměry a cíle formulovány natolik jasně, aby posloužily k marketingovému plánování a měření marketingové výnosnosti?

Záměr firmy na českém trhu je růst a udržení se na trhu s ohledem na konkurenci. Hlavní cíl je určen mateřskou společností v Německu a to je obrat a zisk. To jsou hlavní kritéria pro hodnocení efektivity firmy. Historicky je také dáno rozdělení nákladů a jejich podíl na obratu. Podle mého názoru jsou náklady rozděleny poněkud chaoticky viz.obrázek č. 12 , proto je nutné náklady striktně rozdělit na marketingové náklady, personální náklady a ostatní náklady, aby se lépe mohly plánovat marketingové aktivity, aby bylo jasné co si firma může dovolit.

Tab. 12. Budgetová tabulka firmy ALIUD PHARMA CZ (I.)

		Budget 2005 / CZK	%	Budget 2005 / €	%
110	Umsatz lt. Rechn.	159 000	100,00	4 969	100,00
	Erlösschmälerungen	8 000	5,03	250	5,03
130	Nettoumsatz	151 000	94,97	4 719	94,97
141	Verbindlichkeiten g.ALIUD D	95 350	59,97	2 980	59,97
170	Roherlös (Umsatz x 35%)	55 650	35,00	1 739	35,00
200	Personalkosten	16 497	10,38	516	10,38
280	Handlungskosten	21 320	13,41	666	13,41
300	Betriebsergebnis	17 833	11,22	557	11,22
341	Zinsaufwand (8%)	380	0,24	12	0,24
370	Gesch. - erg. v. Steuern	18 213	11,45	569	11,45

Tab. 13. Budgetová tabulka firmy ALIUD PHARMA CZ (II.)

	Budget 2005/CZK	Budget 2005/€	%
Gehälter incl. Sozialkosten	12 220	382	7,93
Gratifikationen	4 277	134	2,78
Personalkosten	16 497	516	10,71
Miete	900	28	0,58
Raumkosten	900	28	0,58
KFZ incl. Abschreibungen	4 700	147	3,05
Fuhrparkkosten	4 700	147	3,05
Porti ohne Mailing	50	2	0,03
Fernmeldekosten	427	13	0,28
Porti/Fernmeldekosten	477	15	0,31
AFA B+G für Ansch. 2003	220	7	0,14
AFA GWG	230	7	0,15
Versicherung	450	14	0,29
Werb. Kost. Geschenke	9 800	306	6,36
Markdaten	1 300	41	0,84
Werb. Kost. Ausstellungen	400	13	0,26
Reisespesen	850	27	0,55
Recht, Ek. Kosten / EDV	870	27	0,56
Schulkost. Pers.	360	11	0,23
Sonst. Allg.Kosten	763	24	0,49
Sonstige Kosten	15 243	476	9,89
Handlungskosten	21 320	666	13,84

Jsou marketingové cíle zvoleny správně z hlediska konkurenčního postavení podniku, jeho zdrojů a příležitostí?

Marketingové cíle nejsou zvoleny dostatečně detailně. Spíše firma instinktivně vyhledává tržní příležitosti u přípravků, které mají tržní potenciál a snaží se s danými prostředky splnit obrátový a ziskový cíl. Chybí podrobný rozbor konkurence a vyhledávání tržních příležitostí u výrobků, které jsou pro firmu nejziskovější.

6.1.2 Marketingové plánovací systémy

Je systém marketingového plánování správně koncipován a efektivně využíván?

Ve firmě chybí komplexní marketingový plán rozpracovaný na jednotlivé produkty s detailním plánem marketingových aktivit. V současné době jsou marketingové aktivity plánovány „na koleně“ s nedostatečným časovým předstihem a proto je i snížena efektivita těchto aktivit.

Náklady jsou plánovány celkově na celý rok, bez detailního rozboru na jednotlivé produkty a akce.

Tab.14. Marketingové náklady

Marketingové náklady	10 200
Inzeráty	1 000
Dárky	2 000
Vzorky	600
Mailing (LSA)	2 000
Poštovné-mailing	100
Kongresy, semináře	1 800
Pohoštění	500
Ostatní	1 600
Akce	600

Mají pracovníci marketingu k dispozici podpůrné rozhodovací systémy?

Pracovníci marketingu mají k dispozici tyto podpůrné rozhodovací systémy:

1. Prodejní data jednotlivých přípravků z oddělení prodeje - měsíčně, historie několik let dozadu, jsou to prodeje distributorům (primární prodeje)
2. Prodejní data z databázového programu „Analýza prodejů“, jsou to koupená data od distributorů o prodejích do jednotlivých lékáren v ČR (sekundární prodeje) a program je dokáže rozčlenit z různých úhlů pohledu – přímé měření efektivity marketingu
3. Čtvrtletní data o konkurenci po jednotlivých terapeutických skupinách a přípravcích (ne po lékárnách a oblastech) – IMS data
4. Data o návštěvních aktivitách reprezentantů – program „Analýza činnosti reprezentantů“. Toto je nejslabší článek, protože tato data nejsou pravidelně vyhodnocována a dále zpracovávána.

Tyto rozhodovací systémy jsou dostačující pro základní marketingové plánování, jistě by se daly využít i další informace o trhu – marketingové průzkumy o chování cílových skupin vypracovávané na zakázku,...

Jsou výsledným produktem plánovacího systému přijatelné prodejní cíle a kvóty?

Plán prodejů se zpracovává na jednotlivé přípravky po měsících a výsledkem je roční plán prodejů (přímý prodej distributorům). Tento plán se zpracovává na základě historických dat o prodejkách. Tady vidím slabší spolupráci marketingu a prodeje, zejména v absenci kvalitního a detailního marketingového plánu pro delší období (alespoň na rok), který by určoval priority v prodejkách, které přípravky jsou perspektivní a na jehož základě by i plán prodejů byl reálnější.

Další slabinou je nejasná situace kolem registrace nových přípravků na českém trhu. Registrace je poměrně složitý proces, který trvá neadekvátně dlouhou dobu a tak nedokáže reagovat pružně na změny na trhu (změny úhrad ze zdrav.pojištění, nástup nových generací účinných látek).

6.1.3 Marketingový kontrolní systém

Jsou kontrolní systémy přiměřené tomu, aby zajistily dosažení cílů ročního plánu?

Kontrolu zajišťuje prodejní oddělení, kdy na základě spolupráce s účetní provádí rozbor nákladů v porovnání s plánem a také kontrolu prodejů na distributory v porovnání s plánem. Kontrola je hlavně prováděna po jednotlivých celkových měsíčních prodejkách, není kladen důraz na důkladnou analýzu prodejů po jednotlivých přípravcích. Chybí detailní kontrola s rozbohem situace.

Provádí vedení periodickou analýzu ziskovosti jednotlivých produktů, trhů, teorií a distribučních kanálů?

Analýza ziskovosti není prováděna důkladně, protože firma není na tomto motivována, hlavním cíle je obrat a dodržení nákladů. Toto je slabina firmy, protože takto se dá analyzovat efektivnost marketingových aktivit z hlediska marketingových nákladů.

Provádí se periodické přezkoumávání marketingových nákladů a marketingové efektivnosti?

Periodické přezkoumávání marketingových nákladů se provádí v rámci celkových nákladů, není důsledné tak, aby se dala měřit efektivnost marketingových aktivit. Toto vyplývá z absence detailního marketingového plánu, nedostatečného rozčlenění marketingových nákladů.

6.1.4 Reklama, podpora prodeje, publicita a přímý marketing

Jaké jsou reklamní cíle organizace?

Zvednou povědomí o značce AL nejen u odborné veřejnosti (lékaři, lékárníci), ale i u pacientů – zákazníků.

Vydávají se na reklamu odpovídající částky?

Firma má omezené možnosti vyplývající z pozice dceřinné společnosti, na provoz má 35% z obrátu, momentální přímé marketingové náklady tvoří 7,2% z obrátu. Jistě stojí na zvážení, jestli by se tato částka neměla zvýšit, to vše záleží na detailním marketingovém plánu a následném posouzení požadovaných prostředků na reklamu.

Jsou zvolené náměty a texty inzerátů efektivní?

Firma již asi rok spolupracuje s reklamní agenturou, která pomáhá při tvorbě kampaní pro širokou veřejnost (pacienty), rezervy vidím ve zpracování námětů na přípravky vázané lékařským předpisem. Reklama na tyto přípravky je regulovaná a proto je těžší zvolit efektivní náměty a texty inzerátů.

Jaký mají na reklamu názor zákazníci a veřejnost?

Nebylo nikdy měřeno.

Jsou správně zvolena reklamní média?

V současné době využívá firma tato reklamní média:

Reklama pro odbornou veřejnost: inzerce v odborných časopisech, prezentace na lékařských kongresech a prostřednictvím reprezentantů u lékařů, direkt mailing.

Reklama pro širokou veřejnost: inzerce v časopisech, umístění billboardů v čekárnách ordinací.

Zvolení reklamního média závisí na výši rozpočtu na reklamu, ale samozřejmě je možné i s menším objemem peněz realizovat efektivní reklamní kampaň. Vše závisí na kvalitním marketingovém plánu.

6.1.5 Prodejní personál

Jaké jsou cíle prodejního personálu?

Splnit roční plánovaný obrat prodeje a nepřekročit, ale efektivně využít přidělené finanční prostředky.

Je prodejní personál dostatečně početný, aby mohl plnit podnikové cíle?

Během 3 let se zvedl počet prodejců z 11 na 15 (36 %). Tento počet bude stačit, ale musí dojít ke změně organizace práce, aby podpora prodeje tímto způsobem byla efektivní.

Je prodejní personál organizován v souladu se správnými principy realizace (teritoriální, tržní a výrobkové)

Reprezentanti jsou rozděleni do 13 regionů, 2 reprezentanti pracují v nemocnicích. Jsou pravidelně proškolení. Ale protože chybí kvalitní marketingový plán i propracovaná marketingová strategie, není jejich činnost využívána na plno. Jejich činnost není koncepční.

Má podnik dostatek manažerů prodeje, kteří řídí práci terénních obchodních zástupců?

Momentálně se o všech 15 reprezentantů stará 1 osoba (HR manager). Ve farmaceutickém oboru má většinou area manager na starost max. 8 reprezentantů, což je max.počet proto, aby kontrolní činnost area sales managera byla efektivní.

Poskytuje úroveň a struktura odměňování prodejního personálu dostatečnou stimulaci a ocenění?

Pro rok 2005 bylo naplánována tato motivační struktura – kvartální bonus za splnění obratu, na konci roku bonus za splnění ročního obratu, progresivní bonus při navýšení plánu. Tato finanční motivace je standardní ve farmaceutických firmách.

Od firmy získávají mnohé zaměstnanecké výhody (služební auto k soukromým účelům, životní pojištění, diety, příspěvek na pracovní oblečení,...).

Slabá stránka je fixní měsíční plat bez pohyblivé složky. Tato pohyblivá složka by se dala použít pro lepší motivaci při plnění ostatních úkolů, jako reportování, účast na kongresech, atd...

Vyznačuje se prodejní personál vysokou morálkou, kompetentností a nasazením?

Prodejní personál je vybírán pečlivě, většinou lidé se zdravotnickým vzděláním (středoškolským, vysokoškolským).

Jaký je prodejní personál v porovnání s prodejním personálem konkurence?

Ve srovnání s konkurencí je prodejní personál podobný. V minulosti se stávalo, že reprezentanti často odcházeli „za lepším“ k jiným farmaceutickým firmám zejména kvůli platovým poměrům. V roce 2005 se tyto poměry ve firmě zlepšily (nový bonusový plán).

6.1.6 Funkční efektivnost organizace marketingu?

Existují mezi marketingem a prodejem dobré pracovní vztahy a dobrá komunikace?

Mezi marketingem a prodejem jsou dobré pracovní vztahy i komunikace, vyplývající z velikosti firmy, každé oddělení čítá max. 2 pracovníky. Slabinu vidím spíše v organizaci práce – kumulace funkcí, každý dělá všechno, menší zkušenosti s opravdovým marketingem.

Jsou manažeři jednotlivých produktů schopni plánovat zisky nebo jen objem prodeje?

Doposud se zisk plánoval pouze celkově, ne po jednotlivých produktech, zde stačil jen objem prodeje v ks a Kč.

Vyplývá to ze statutu firmy – dceřinné společnosti, která není vlastníkem zboží a náplní činnosti jsou marketingové aktivity pro podporu prodeje. Na tuto činnost dostává 35% z měsíčního obrátu.

6.2 Hodnocení

Vybrala jsem 6 klíčových aktivit, které přímo souvisí s náplní činností firmy ALIUD PHARMA CZ a podrobila jsem je rozboru. Firma má velké mezery zejména v oblasti marketingového plánování. Kvalitní a detailní marketingový plán by mohl eliminovat mnohé nedostatky firmy při realizaci marketingových aktivit. Další slabinu vidím v nedostatečném využití síly reprezentantů. Proto navrhuji lepší organizaci práce reprezentantů.

III. PROJEKT

7 SYSTÉM MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ

Pro lepší naplánování marketingových aktivit navrhuji nový systém marketingového plánování, který vychází z business plánu firmy a je jeho součástí. Při vypracovávání systému marketingového plánování mi pomohly studijní materiály, které mi poskytl ředitel firmy STADA. Tento systém plánování je detailní a obsahuje nejen marketingové náklady, ale i roční marketingovou strategii.

7.1 Produktové portfolio

Ráda bych popsala tabulku č. 15 : k produktům je přiřazena terapeutická skupina a také důležitost přípravku pro prodej, dle ziskovosti a životního cyklu. Push přípravek je přípravek, na který se firma zaměřuje v propagaci, protože je ziskovější než ostatní, ale také má budoucnost pro růst trhu a další rozvoj. Maintain přípravek je přípravek, který se prodává pro obrát, ale který je ve fázi stagnace či dokonce poklesu. Other jsou přípravky, které dobíhají a čeká je vyřazení ze sortimentu.

Jak je vidět z tabulky č.15 je produktové portfolio firmy ALIUD PHARMA CZ obsáhlé, proto jsem vybrala pro další ukázkou systému produkt Lactulose AL Sirup. Tento přípravek je zařazen v tzv. PUSH přípravcích, na jejichž aktivní propagaci se firma zaměřuje.

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomie

Terapeutická skupina	Důležitost	Název léku	Účinná látka
dermatologikum, antivirotikum	maintain	Aciclovir AL krém	Aciclovirum
expectorans, mukolytikum	maintain	Ambroxol AL 30, 20 tbl Ambroxol AL 75 Retard, 20 tbl, Ambroxol AL kapky, 50 a 100 l	Ambroxolum
diuretikum, antihypertenzivum	maintain	Amilorid HCT AL	Amiloridum Hydrochlorthiazid
betablokátor, antihypertenzivum	push	Atenolol AL 25; 30,50 a 100 tbl Atenolol AL 50; 30,50 a 100 tbl Atenolol AL 100; 30,50 a 100 tbl	Atenololum
antimykotikum	push	Clotrimazol AL	Clotrimazolum
chemoterapeutikum	push	Cotrimoxazolum AL Forte; 10,20 tbl	Cotrimoxazolum
antiflogistikum, antirevmatikum	maintain	Diclofenac AL 25; 20,50 a 100 tbl Diclofenac AL 50; 20,50 a 100 tbl Diclofenac AL Retard; 20,50 a 100 tbl	Diclofenacum natricum
tetracyclinové ATB	maintain	Doxycyclin AL 100; 10 a 20 tbl Doxycyclin AL 200, 10 tbl	Doxycyclinum
tetracyclinové ATB, expectorans	maintain	Doxycyclin AL Comp.	Doxycyclinum, Ambroxolum
antihypertenzivum, ACE blokátor	maintain	Enalapril AL 5, 30 a 100 tbl Enalapril AL 10, 30 a 100 tbl Enalapril AL 20, 30 a 100 tbl	Enalaprilum
vazodilatans, blokátor CA kanálu	push	Felodipin AL 5 Retard, 30 tbl Felodipin AL 10 Retard, 30 tbl	Felodipinum
antikoagulans, antiflogistikum	push	Heparin AL gel, 40 a 100 g Heparin AL mast, 40 a 100 g	Heparinum
antiflogistikum, analgetikum	maintain	Ibuprofen AL 400; 30,50 a 100 tbl	Ibuprofenum
antihistaminikum	maintain	Ketotifen AL; 20 a 50 tbl	ketotifenum
osmotické laxativum	push	Lactulose AL Sirup, 200 a 500 ml	Lactulosum
antidiabetikum	maintain	Metformin AL 500; 30,60,120 tbl Metformin AL 850; 30,60,120 tbl	metforminum
betablokátor, antihypertenzivum	push	Metoprolol AL 200 Retard, 50 tbl	Metoprololum
mukolytikum	push	NAC AL 200, 20 tbl NAC AL 600; 10,20 a 50 tbl	acetylcysteinum
otorinolaringologikum	maintain	Nasenspray AL, Nasentropfen AL	xylometazolinum
inhibitor protonové pumpy	maintain	Omeprazol AL 20, 30 cps	Omeprazolum
reologikum, vazodilatans	push	Pentoxifyllin AL 400 Retard, 30,50 a 100 tbl	Pentoxifyllinum
nootropikum	maintain	Piracetam AL 800; 30,50,60,100tbl, Piracetam AL 1200; 30 a 60 tbl	Piracetamum
antiflogistikum, antirevmatikum	maintain	Piroxicam AL 20, 20 tbl	Piroxicamum
antiarytmikum	push	Propafenon AL 150, 50 tbl Propafenon AL 300, 50 tbl	Propafenonum
hepatoprotektivum	maintain	Silymarinum AL 50; 30 a 100 drg	Silymarinum
antiarytmikum	other	Sotalol AL 80, 20 a 50 tbl Sotalol AL 160, 20 a 50 tbl	Sotalolum
analgetikum, anodynum	maintain	Tramadol AL; inj, kapky	Tramadolum
vazodilatans, blokátor CA kanálu, antiarytmikum	maintain	Verapamil AL 40, 50 a 100 tbl Verapamil AL 80, 50 a 100 tbl Verapamil AL 120, 50 a 100 tbl Verapamil AL 240 Retard, 50, 100 tbl	Verapamilum

7.2 Plán prodeje

7.2.1 Celkové prodeje v Kč

V normálním plánu prodeje by byly vyčísleny všechny produkty, ale kvůli obsáhlosti produktového portfolia, jsem zvolila jen několik přípravků. Toto znázornění je dostačující pro pochopení.

Tab. 16. Náhled plánu prodeje v Kč

Produkt	Prodej v tis.CZK 2003	%	Prodej v tis.CZK 2004	%	Plán v tis.CZK 2005	%	PR04/PR03 %	PL05/PR04 %
Celkem ALIUD Pharma CZ	136 058	100%	154 545	100%	159 000	100%	13,2	3,2
Celkem Lactulose	377	100%	2 317	100%	4 000	100%	614,5	73,0
Lactulose AL Sirup, 200 ml	145	38%	519	22%	1 000	25%	358,0	93,0
Lactulose AL Sirup, 500 ml	232	62%	1 798	78%	3 000	75%	775,0	67,0
Celkem Diclofenac	24 519	100%	23 059	100%	26 368	100%	-6,00	14,35
Diclofenac AL 25, 100 tbl	140	1%	128	1%	134	1%	-8,60	4,7
Diclofenac AL 25, 20 tbl	1 844	8%	1 826	8%	1 940	7%	-1,00	6,2
Diclofenac AL 25, 50 tbl	378	2%	488	2%	454	2%	29,00	-7,0
Diclofenac AL 50, 100 tbl	843	3%	573	2%	909	3%	-32,00	58,6
Diclofenac AL 50, 20 tbl	4 162	17%	3 981	17%	4 000	15%	-4,40	0,4
Diclofenac AL 50, 50 tbl	1 822	7%	2 049	9%	2 080	8%	12,50	1,5
Diclofenac AL Retard, 100 tbl	2 289	9%	2 350	10%	3 331	13%	2,66	41,7
Diclofenac AL Retard, 20 tbl	9 746	40%	8 262	36%	10 108	38%	-15,20	22,3
Diclofenac AL Retard, 50 tbl	3 294	13%	3 403	15%	3 412	13%	3,30	0,3

Plánování prodeje vychází z historie prodeje za poslední 2 roky s přihlédnutím situace na trhu (vývoj konkurence), vývojem lékové politiky a cíly firmy.

7.2.2 Celkové prodeje v ks

Tab. 17. Náhled plánu prodeje v ks

Produkt	Prodej v ks 2003	%	Prodej v ks 2004	%	Plán v ks 2005	%	PR04/PR03 %	PL05/PR04 %
Celkem ALIUD Pharma CZ	2 635 067	100%	3 100 129	100%	3 224 097	100%	13,2	3,2
Celkem Lactulose	3 486	100%	16 493	100%	31 896	100%	473,0	93,4
Lactulose AL Sirup, 200 ml	1 844	53%	6 916	42%	13 322	42%	375,0	92,6
Lactulose AL Sirup, 500 ml	1 642	47%	9 577	58%	18 574	58%	583,0	93,9
Celkem Diclofenac	474 550	100%	450 089	100%	492 600	100%	-5,1	9,4
Diclofenac AL 25, 100 tbl	2 084	0%	1 908	0%	2 000	0%	-8,4	4,8
Diclofenac AL 25, 20 tbl	113 690	24%	112 933	25%	120 000	24%	-0,7	6,3
Diclofenac AL 25, 50 tbl	10 641	2%	13 767	3%	12 800	3%	29,4	-7,0
Diclofenac AL 50, 100 tbl	5 551	1%	3 781	1%	6 000	1%	-31,9	58,7
Diclofenac AL 50, 20 tbl	133 801	28%	128 370	29%	129 000	26%	-4,0	0,5
Diclofenac AL 50, 50 tbl	23 405	5%	26 404	6%	26 800	5%	12,8	1,5
Diclofenac AL Retard, 100 tbl	7 533	2%	7 761	2%	11 000	2%	3,0	41,7
Diclofenac AL Retard, 20 tbl	156 675	33%	133 230	30%	163 000	33%	-15,0	22,3
Diclofenac AL Retard, 50 tbl	21 170	4%	21 935	5%	22 000	4%	3,6	0,3

Vývoj v ks je důležité sledovat kvůli změnám cen.

7.3 Marketingový plán

7.3.1 Obecné informace

Tab. 18. Základní plán (I.)

	CZK
Plán prodeje 2005	159 000 000
Prodeje 2004	154 545 000
podíl nových produktů na růstu 2005	4 814 000
podíl stávajících produktů na růstu 2005	154 186 000
Růst 2005 oproti 2004 (%)	3

Toto jsou základní informace pro tvorbu prodejního plánu, které obsahují základní cíle firmy ve finančním vyjádření.

7.3.2 Plán

Tab. 19. Základní plán (II.)

Položky plánu	tis. CZK	podíl %
Plán prodeje 2005	159 000	100
diskont (sklad)	8 000	5,0
Přímé marketing náklady	11 500	7,2
Nepřímé marketingové náklady	14 986	9,4
Režijní náklady	9 820	6,2
Celkem	44 306	27,8

Dalším důležitým kritériem při tvorbě plánu je struktura nákladů, které nám ukazují kam až firma může zajít, kde jsou skryté rezervy.

7.3.3 Vývoj trhu

Tab. 7. Analýza trhu

Sales Development Pharma Market/ Generic Market / Top 10 Generic Players & ever ALIUD							Source:	IMS HEALTH
Time Period: MAT 12/2003 & MAT 12/2004								
Variable: EUR (Tausend)								
	MAT/12/2003 Ranking	MAT/12/2004 Ranking	MAT/12/2003	Market Share % MAT/12/2004 V%	sorted ↓ MAT/12/2004	MAT/12/2004 +/- %	Market Share % MAT/12/2004 V%	
TOTAL MARKET CZECH REP.			818 944	100,0	906 637	11,0	100,0	
GENERIC MARKET SHARE				24,5			24,9	
GENERIC MARKET CZECH REP. (TOP 10)			200 854	100,0	226 191	12,6	100,0	
ZENTIVA	1	1	126 610	63,0	140 258	10,8	62,0	
KRKA	2	2	18 295	9,1	20 693	13,1	9,1	
RATIOPHARM	3	3	11 416	5,7	13 377	17,0	5,9	
LEK	4	4	10 634	5,3	11 123	4,6	4,9	
APOTEX	5	5	8 858	4,4	10 225	15,4	4,5	
EGIS	7	6	6 436	3,2	7 506	16,6	3,3	
HEXAL	8	7	5 876	2,9	7 499	27,6	3,3	
PLIVA	6	8	6 648	3,3	7 333	10,3	3,2	
ALIUD PHARMA	9	9	3 755	1,9	4 362	16,2	1,9	
RANBAXY	10	10	2 327	1,2	3 815	63,9	1,7	

Tato tabulka ukazuje jak se vyvíjí farmaceutický trh v ČR, je to trh rostoucí meziročně o 11%, firma ALIUD PHARMA rostla meziročně o 16,2 % což je pozitivní vývoj, který naznačuje stabilní postavení na českém trhu. V celkovém hodnocení všech firem je ALIUD PHARMA na 42 místě v ČR.

Největší konkurent na trhu firma Zentiva rostla méně než celý trh, víc než ALIUD PHARMA rostly firmy Ratiopharm, Hexal a Egis, což jsou momentálně největší konkurenti firmy ALIUD PHARMA.

7.3.4 Jednotlivé náklady na podporované produkty

Na PUSH produkty je určeno 85% přímých marketingových nákladů, na nové produkty, které budou uvedeny na trh v roce 2005 jsou to 4%.

Tab. 20. Podíl marketingových nákladů na celkovém obratu

Přípravek	marketing. náklady	obrat	podíl nákladů na obratu
LACTULOSE AL SIRUP, sir 200ml	90 000	1 000 000	9%
LACTULOSE AL SIRUP, sir 500ml	270 024	3 000 000	9%
Celkem	360 024	4 000 000	9%

7.4 Produktový plán

Produktový plán se zpracovává na všechny přípravky portfolia, zde uvádím příklad – přípravek Lactulose AL Sirup

7.4.1 Popis produktu

Lactulose AL Sirup, 200 a 500ml

200ml - možno vydávat i bez lékařského předpisu

500ml - výdej pouze na lékařský předpis

Uvedení na trh: říjen 2003

Pro celou skupinu s účinnou látkou Lactulosum platí preskribční omezení, tzn. přípravek můžou předepsat tito odborníci: gastroenterologové, internisté, geriatři, pediatři, onkologové, chirurgové

Indikační skupina: osmoticky působící laxativum

Indikace:

- zácpa, která nemůže být upravena vysokým množstvím vlákniny v potravě nebo jinými běžnými opatřeními
- stavy vyžadující usnadnění pohyby střev a defekace
- prevence a léčba portální systémové encefalopatie (poruchy mozku spojené s chronickým selháním jater, zvláště cirhózou
- eradikace chronického bacilonosičství salmonel
- urychlení střevní pasáže při RTG vyšetření

Přípravek mohou užívat kojenci i děti. Přípravek je možné používat v období těhotenství a laktace.

7.4.2 Situační analýza

Na trhu jsou pouze 2 konkurenti, zato dobře zavedeni na trhu:

Duphalac, 200ml, 300ml, 500ml - výrobce Solvay Pharmaceuticals (Nizozemí)

Lactulosa Infusia, 250ml, 500ml - výrobce Infusia (ČR)

Tím, že celkový trh roste, je zde možnost pro další firmu, proto je důležitá plná marketingová podpora přípravku Lactulose AL Sirup, pro získání většího podílu na trhu.

Z tabulky č. lze vidět, že momentálně Lactulose AL Sirup ubírá podíl na trhu přípravku Duphalac, Lactulosa Infusia si drží podíl.

Tab.21. Analýza trhu – Lactulose AL

	Year'02 Units (Absolute)	Market share	Evol	Year'03 Units (Absolute)	Market share	Evol	Year'04 Units (Absolute)	Market share	Evol	Year'02 LC Sales (Thousands)	Market share	Evol	Year'03 LC Sales (Thousands)	Market share	Evol	Year'04 LC Sales (Thousands)	Market share	Evol
Skupina Lactulose	142 562			171 303		120	207 076		120	20 078			24 595		122	29 028		118
LACTULOSA	75 359	52,9%	100	86 114	50,3%	114	105 007	50,7%	122	10 281	51,2%	100	11 863	48,2%	115	14 468	49,8%	122
0050%	75 359		100	86 114		114	105 007		122	10 281		100	11 863		115	14 468		122
SYRUP 50 % 1 500 ML	35 746		100	41 070		115	50 023		122	6 637		100	7 678		116	9 354		122
SUSP 50 % 1 250 ML	39 613		100	45 044		114	54 984		122	3 644		100	4 185		115	5 114		122
DUPHALAC	67 203	47,1%	100	84 169	49,1%	125	93 046	44,9%	111	9 797	48,8%	100	12 599	51,2%	129	13 443	46,3%	107
3.35G	37 338		100	48 234		129	54 533		113	7 260		100	9 503		131	10 109		106
SYRUP 3.35 G 1 500 ML	37 338		100	48 234		129	54 533		113	7 260		100	9 503		131	10 109		106
SYRUP 3.35 G 1 300 ML	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0
0000	29 865		100	35 935		120	38 513		107	2 536		100	3 096		122	3 334		108
SYRUP 1 200 ML	29 865		100	35 935		120	38 513		107	2 536		100	3 096		122	3 334		108
LACTULOSE AL	0	#DIV/0!	1 020	0,60%	#DIV/0!	9 023	4,36%	885	0	0,00%	#DIV/0!	133	0,54%	#DIV/0!	1 117	3,85%	841	
0334G	0	#DIV/0!	445	#DIV/0!	3 901	877	0	#DIV/0!	88	#DIV/0!	733	836						
SYRUP 334 G 1 500 ML	0	#DIV/0!	445	#DIV/0!	3 901	877	0	#DIV/0!	88	#DIV/0!	733	836						
0133G	0	#DIV/0!	575	#DIV/0!	5 122	891	0	#DIV/0!	45	#DIV/0!	385	849						
SYRUP 133 G 1 200 ML	0	#DIV/0!	575	#DIV/0!	5 122	891	0	#DIV/0!	45	#DIV/0!	385	849						

7.4.3 SWOT analýza

Tab. 22. SWOT analýza – Lactulose AL Sirup

STRENGTHS – 500ML balení nejlevnější ve skupině a v plné úhradě – balení – plastová nerozbitná láhev, odměrka – dobrá ziskovost – jméno – pletou si ho s Lactulosou Infusí	WEAKNESS – 3. produkt na trhu
OPPORTUNITIES – růst celého trhu – zrušení preskribčního omezení	THREATS – preskribční omezení – hrozba snižování úhrady

7.4.4 Cíle

Plánovaný prodej v roce 2005 = 4 000 000 CZK (13% podíl na trhu)

Tab. 23. Plán prodeje – Lactulose AL Sirup

Přípravek	Prodej v ks	Prodej v Kč	podíl
LACTULOSE AL SIRUP, sir 200ml	13 322	999 949	25%
LACTULOSE AL SIRUP, sir 500ml	18 574	3 000 072	75%

7.4.5 Cena

Tab. 24. Cenová politika – Lactulose AL Sirup

Přípravek	fakturační cena	cena pro pacienta	úhrada VZP	doplatek (-)
LACTULOSE AL SIRUP, sir 200ml	75,06	104,03	89,59	-14,44
LACTULOSE AL SIRUP, sir 500ml	161,52	223,87	223,99	0,12

Během roku 2005 není žádná indicie o možném snižování úhrady VZP, naposledy došlo ke snížení úhrady od 1.1.2005, s touto změnou je již počítáno v plánu pro rok 2005.

7.4.6 Akční plán 2005

Cílová skupina: gastroenterologové

Počet lékařů: 160

Cílová skupina:geriatri

Počet lékařů: 160

Cílová skupina: nemocniční lékárny

Počet lékáren: 80

Tab. 25. Marketingové aktivity - Lactulose AL Sirup

Marketingové aktivity	Množství	Náklady (CZK)
Vzorky	400	30 024
Promomateriál pro produkt vyšší než 200 CZK	400	120 000
Promomateriál pro produkt do 200 CZK		
Dárky		
Mailings	4	10 000
Reklama a PR	20 000	40 000
Kongresy a sympózia	2	60 000
Jiné typy komunikace		
Ostatní náklady		
Celkem		260 024
% z obratu		7%

Tab. 26. Rozvrh návštěv – Lactulose AL Sirup

	GIT	GER	nemoc.lékárny	Celkem
Lékaři/specialisté v ČR	212	316	80	608
lékaři/specialisté k návštěvě	160	160	80	400
Pokrytí	75,5%	50,6%	100,0%	
frekvence návštěv za rok	4	4	4	
počet návštěv za rok	640	640	320	1600
Počet návštěv na 1 reprezentanta	43	43	21	107

7.4.7 Klíčové faktory

- spolupráce s nemocničními lékárnami
- účast na výběrových řízeních na dodávku přípravku do nemocnic

7.5 Prodejci

Je velmi důležité vypracovat detailní plán pro prezentaci přípravků u cílových zákazníků, po týdnech, s měsíčním vyhodnocováním.

Důležitá jsou i pravidelná školení, kde se reprezentanti dozvědí o svých výsledcích, další informace o plánovaných aktivitách a další strategii firmy. Na školeních je také nutno trénovat prodejní techniky, předávat si zkušenosti u terénu a hlavně motivovat reprezentanty k další práci.

Nevýhodu firmy vidím v absenci area managerů (nejméně 2, každý max.8 reprezentantů), kteří by pomáhali reprezentantům s jejich nelehkou prací, kontrolovali jejich činnost v terénu a také je informovali o veškerých změnách či aktivitách.

7.6 Realizace projektu

Úkolem mého projektu marketingového plánování ve firmě ALIUD PHARMA nebylo vytvoření celého marketingového plánu, ale pouze ukázat cestu, vytvořit systém marketingového plánování.

Z časového hlediska se marketingový plán ve firmě na další rok zpracovává v srpnu, tedy 5 měsíců předem, společně s celkovým business plánem. Tento celkový plán je schvalován německou mateřskou firmou během října.

Na tvorbě marketingového plánu se pracuje neustále, protože se musí v průběhu roku monitorovat nejen vlastní aktivity a jejich efektivita, ale i vývoj trhu jako celku.

Realizace projektu je pro firmu nenáročná, protože marketingový plán zpracovává produkt manažer ve spolupráci s marketingovým manažerem, kteří na něm pracují v rámci pracovní doby.

ZÁVĚR

Zpracování projektu bylo pro mne poučné a získala jsem mnohé teoretické i praktické znalosti.

Nejdůležitější při tvorbě marketingového plánu je znát své cíle – co chci dokázat a mít strategii - jak toho chci dosáhnout. Plán je vlastně vytvoření struktury, popsání strategie do detailů. Tvorba plánu je také zamyšlením nad tím co tvořím, co je důležité pro další rozvoj firmy. Zjistím jestli je má strategie vlastně realizovatelná.

Myslím, že mnou navržený systém marketingového plánování pomůže firmě ALIUD PHARMA CZ do budoucna lépe plánovat a organizovat svou činnost. Samozřejmě, se tento systém dá neustále zdokonalovat a přizpůsobovat potřebám firmy. Farmaceutický trhu v ČR je nasycený, a je velmi těžké se prosadit a udržet v silné konkurenci. Největším ohrožením pro rozvoj farmaceutických firem vidím v nedostatečně prosazované lékové politice státu, chybějící reformě zdravotnictví, která dále deformuje tento trh a snaží se brát tam, kde to stát nebolí – u farmaceutických firem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER Philips: Marketing podle Kotlera – jak vytvářet a ovládnout nové trhy, přeložil Ing. Pavel Medek, 1.vydání Management Press Praha 2002, přel. z: Kotler on Marketing. How to Create, Win, and Dominate Markets, str. 185 – 221, ISBN 80-7261-010-4
- [2] LYKOVÁ Jana: Marketingový audit a kontrola, 1.vydání Grada 2000, 120 stran, ISBN 80-7169-720-6
- [3] COOPER John, LANE Peter: Marketingové plánování, přel. Ing. Václav Dolanský, Praha: Grada Publishing 1999, 232 stran. Přel.z: Practical Marketing Planning, ISBN 80-7169-641-2
- [4] HORÁKOVÁ Helena: Strategický marketing, 1.vydání Praha: Grada Publishing 2001, 152 stran, ISBN 80-7169-996-9
- [5] KOTLER Philip: Marketing Management. Přel. Ing. Václav Dolanský, Ing. Stanislav Jurnečka, 10.rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing 2001, 720 stran, ISBN 80-247-0016-6
- [6] Konečná Hana: Analýza marketingové strategie farmaceutické firmy ALIUD PHARMA CZ, s.r.o., 2003, 42 s, Bakalářská práce na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu, vedoucí bakalářské práce Ing. Miloslava Chovancová, 42 stran
- [7] Mladá Fronta – Zdravotnické noviny, elektronický archiv, „Češi loni rekordně utráceli za léky“, 7.4.2005, <http://www.zdn.cz/archiv.htm>, ISSN 1214-7664
- [8] Mladá Fronta – Zdravotnické noviny, elektronický archiv, „Potřebujeme racionální lékovou politiku“, 6.3.2004, <http://www.zdn.cz/archiv.htm>, ISSN 1214-7664
- [9] Statistická ročenka ČR 2004, kapitola zdravotnictví, 1.4.2005, <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/10n1-04>
- [10] Interní materiály firmy ALIUD PHARMA CZ

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1. Organizační schéma	27
Obr. 2. Vývoj počtu zaměstnanců ALIUD PHARMA CZ	28
Obr. 3. Distribuční schéma.....	32
Obr. 4. Podíl distributorů na obratu firmy ALIUD PHARMA CZ v r. 2004.....	44
Obr. 5. Graf – vývoj obratu	46

SEZNAM TABULEK

Tab.1. Kontrolní seznam pro analýzu předností a slabin.....	11
Tab. 2. Složky marketingového auditu	18
Tab. 3.Reklama na léky.....	33
Tab. 4. Zaměření reklamy	33
Tab. 5. Léková politika	39
Tab. 6. Přehled konkurence.....	41
Tab. 7. Analýza trhu.....	42
Tab. 8.Praktičtí lékaři v ČR v r.2003	42
Tab. 9.Přehled odborných lékařů v ČR v r.2003	43
Tab. 10. SWOT analýza	45
Tab. 11. Hodnocení vnitřních faktorů firmy Aliud Pharma CZ.....	46
Tab. 12. Budgetová tabulka firmy ALIUD PHARMA CZ (I.).....	47
Tab.14. Marketingové náklady	49
Tab. 15. Produktové portfolio firmy ALIUD PHARMA CZ.....	56
Tab. 16. Náhled plánu prodejů v Kč	58
Tab. 17. Náhled plánu prodejů v ks	58
Tab. 18. Základní plán (I.)	59
Tab. 19. Základní plán (II.)	59
Tab. 7. Analýza trhu.....	60
Tab. 20. Podíl marketingových nákladů na celkovém obratu.....	60
Tab. 22. SWOT analýza – Lactulose AL Sirup	62
Tab. 23. Plán prodejů – Lactulose AL Sirup.....	63
Tab. 24. Cenová politika – Lactulose AL Sirup.....	63
Tab. 25. Marketingové aktivity - Lactulose AL Sirup.....	64
Tab. 26. Rozvrh návštěv – Lactulose AL Sirup	64

SEZNAM PŘÍLOH

P I Rozdělení ČR do regionů

P II Leták pro odbornou veřejnost – Lactulose AL Sirup (2 strany)

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.