

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

TRŽNÍ ANALÝZA PRO VYBRANÝ VÝROBEK

Vypracovala: Monika Drábová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Václav Kala CSc.

© Praha 2010

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Tržní analýza pro vybraný výrobek“ zpracovala zcela samostatně a veškerou použitou literaturu a ostatní podkladové materiály uvádím v Seznamu použitých pramenů a literatury.

.....

V Praze, 30. března 2010

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce Ing. Václavu Kalovi CSc. za pomoc při jejím vypracování, jeho ochotu, rady a pochopení.

TRŽNÍ ANALÝZA PRO VYBRANÝ VÝROBEK

MARKET ANALYSIS OF CHOICE PRODUCT

Souhrn

Tématem diplomové práce je tržní analýza pro vybraný produkt. Práce je rozdělena do čtyř částí: úvod, teoreticko-metodologická část, aplikační část a závěr. V úvodu je popsán cíl práce, kterým je důkladný průzkum všech faktorů, které mohou jakýmkoli způsobem ovlivnit firmu při rozhodování se o eventuelním zařazení nového produktu do jejího portfolia. Ve druhé části je uveden jeden z možných postupů, kterým je analýza - vnitřního a vnějšího prostředí firmy, konkurence, trhu a portfolia. Pro tuto část jsem využila především teoretických poznatků načerpaných z odborné literatury. Ve třetí části je již uveden praktický postup, ve kterém jsou důkladně popsány specifika farmaceutického trhu a postup jak a co je nutné analyzovat, aby měla firma seriózní podklad pro své rozhodnutí. Z celkové analýzy vyplynulo, že zařadit nový produkt do portfolia bude pro firmu přínosem, a proto jsou dále uvedeny doporučení jak vše připravit na úspěšný launch produktu.

Summary

The topic of this thesis is market analysis for one chosen product. The thesis is divided into four parts - introduction, theoretical and methodological part, application and conclusion. Introductory part presents the objective of the thesis, which is profound examination of all factors that could have any influence on the company at its decision for eventual engagement of the new product in its portfolio. Second part describes one of the possible methods, which is analysis-inner and outer environment of the company, competition, market and portfolio. I have used mostly theoretical knowledge acquired from specialized publications. The third part shows the practical setup of the process in which there are thoroughly described specifics of the pharmaceutical market and way of the necessary analysis so that the company would gain reliable basis for its decision. The sum analysis showed the inclusion of the new product into company portfolio would be a benefit, so there are further recommendation how to prepare everything for the successful launch of the product.

Klíčová slova

Trh, segmentace, konkurence, analýza, léčivý přípravek

Key words

Market, segmentation, competition, analysis, medicine

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Cíl práce a metodika	6
2. 1. Cíl práce.....	6
2. 2. Metodika práce.....	6
3. Literární rešerše	8
3.1. Analýza prostředí	9
3.1.1. Faktory makroprostředí.....	10
3.1.2. Faktory mikroprostředí.....	12
3.2. Analýza trhu.....	19
3.2.1. Segmentace trhu	20
3.3. Portfolio analýza	26
3.4. SWOT analýza	32
4. Výsledek vlastní práce	34
4.1.1. Definice.....	34
4.1.2. Patofyziologie	34
4.1.3. Příznaky	35
4.1.4. Rizikové faktory.....	35
4.1.5. Klasifikace závažnosti astmatu	35
4.1.6. Léčba.....	37
4.2. Představení produktu.....	39
4.2.1. Účinek a aplikace	40
4.3. Analýza trhu.....	41
4.3.1. Český farmaceutický trh.....	41
4.3.2. Trh antiastmatik.....	44
4.3.3. Klasifikace současných tržních hranic.....	46
4.3.4. Segmentace trhu	47
4.3.5. Analýza konkurence	48
4.4. Analýza prostředí	51
4.4.1. Registrace léčiv	51
4.4.2. Cenová regulace	52
4.4.3. Záměna léků.....	53
4.4.4. Specifika marketingu léků na předpis	54
4.4.5. Vliv patientských organizací.....	57
4.5. Analýza společnosti.....	57
4.5.1. Základní údaje o firmě.....	57
4.5.2. Funkční struktura.....	58
4.5.3. Portfolio firmy.....	59
4.5.4. Cíl společnosti.....	60
4.5.5. Distribuce.....	60
4.6. Analýza produktu.....	61
4.6.1. Systém podání	61

4.6.2. Stanovení ceny	61
4.6.3. Positioning produktu.....	62
4.7. SWOT analýza	63
4.8. Doporučení na základě výsledků analýzy	68
5. Závěr	73
Seznam použitých pramenů a literatury.....	74
Seznam zkratk.....	76
Seznam obrázků, grafů a příloh.....	77
Přílohy	79

1. Úvod

Formulace marketingové strategie dalšího rozvoje, a to jak podniku jako celku, tak i pro jednotlivé výrobky nebo služby, závisí na jasně definovaném cíli podnikání, soustavě podnikových cílů, na poznacích získaných při analýze výrobního portfolia a stavu poptávky. Při orientaci na další intenzivní růst se podnik snaží o využívání interních rezerv a externích příležitostí. Může např. zintenzivnit reklamní a propagační činnost, aktivněji pracovat s cenou, hledat nové trhy, popř. nové skupiny zákazníků, uvádět na trh nové výrobky. Podmínkou úspěšného zavedení nového výrobku je provedení podrobné marketingové analýzy, která by měla poskytnout dostatek informací o trhu, na kterém chce firma působit.

2. Cíl práce a metodika

2. 1. Cíl práce

Tato diplomová práce řeší tržní analýzu před uvedením nového produktu na trh a to se zaměřením na trh antiastmatický.

Hlavní cíl diplomové práce:

- na základě analýzy trhu připravit kvalitní podklad pro uvedení nového produktu na antiastmatický trh

Dílčí a postupové cíle jsou:

- analýza vnějšího prostředí firmy
- analýza trhu
- analýza portfolia
- popis nemoci, kterou produkt léčí a produktu samotného
- doporučení vyplývající z analýzy

2. 2. Metodika práce

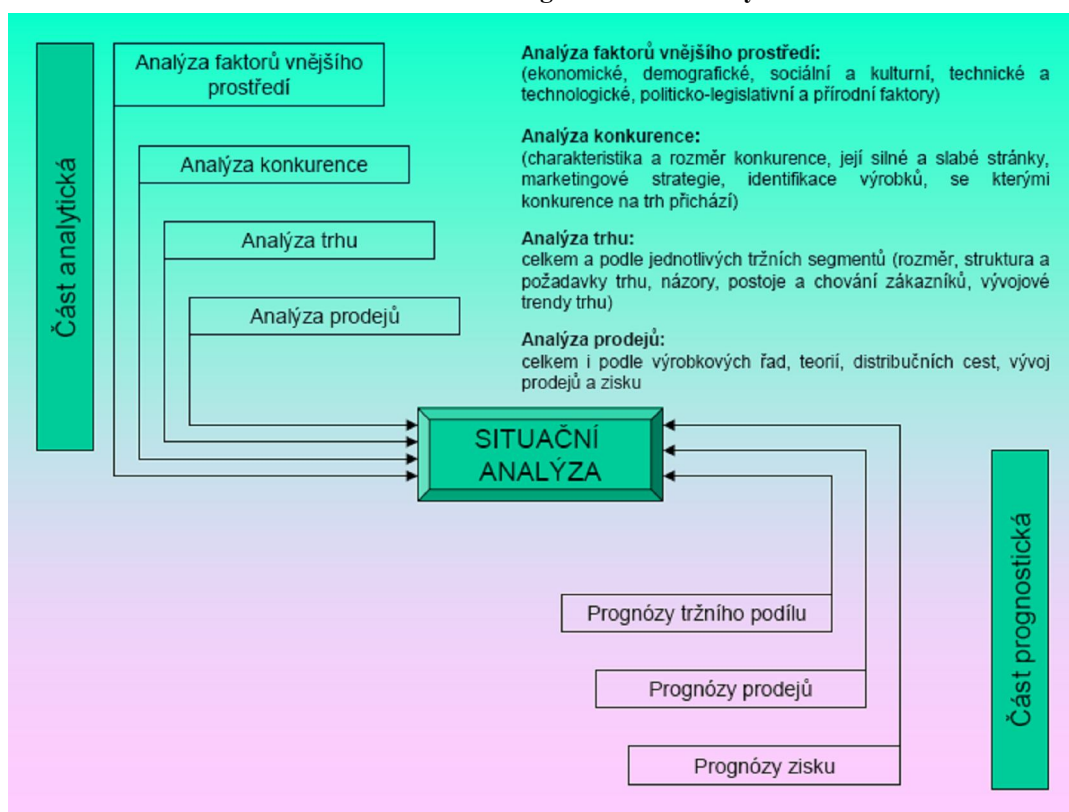
V teoretické části jsem využila odbornou literaturu věnující se marketingu ve farmacii a marketingu jako takovému, článků z odborné lékařské či farmaceutické oblasti. Veškerou literaturu, včetně ostatních zdrojů, uvádím v seznamu literatury. Po prostudování literatury, jsem se stala součástí marketingového týmu, který měl prozkoumat veškeré omezení a možnosti, které mohou ovlivnit uvedení nového přípravku na český trh. Nejdůležitější bylo si uvědomit, že na farmaceutickém trhu musíme počítat s různými omezeními - registrace, úhrada, stanovení maximální ceny aj. Proto bylo nezbytné zjistit veškeré požadavky, které s tímto souvisejí od SÚKLu. Posléze došlo na analýzu prostředí, ze které vplynuly příležitosti a ohrožení. V této části byla využita STEEP analýza, která zkoumá sociologické, technologické, ekonomické a politické faktory. Neméně žádoucí bylo zjistit, na které segmenty se zaměříme. Abychom zjistili opravdu správný segment byla využita metoda Patient Flow, která pomáhá znázornit postupným vyčleňováním konečný počet možných „zákazníků“ (v tomto případě možných pacientů). Dále jsem pomocí poskytnutých dat, které firma využívá, získala přehled o možné konkurenci. Dle vývoje jejich prodeje,

velikosti tržního podílu jsem vyhodnotila, které přípravky budou novému produktu největšími konkurenty. Pro tuto část jsem využila prodejní data firmy SIM, která je schopna dodat data v jakékoliv formě a struktuře. V této části jsem také kontaktovala medicínské reprezentanty, abych se dozvěděla zprávy přímo z terénu tzn. od lékařů a medicínských reprezentantů konkurenčních firem. Touto cestou se dozvíte informace o propagačních akcích, předmětech a jiných aktivitách konkurence. Tyto informace byly posléze použity při přípravě reklamní kampaně. Oslovila jsem distributory, abych se dozvěděla, zda konkurence naskladňuje větší objemy zásob, což by značilo přípravu masivní prodejní kampaně. Na druhou stranu při zjištění výpadku zásobování, by to pro nás mohlo být plusem. Tyto informace není radno podceňovat. Po zjištění všech informací a jejich analýze, byla provedena SWOT analýza, která představuje pohotový nástroj k zjištění celkového obrazu aktuální situace. Ze SWOT analýzy vyplynuly doporučené strategie, které byly z části použity. Při sběru všech výše zmíněných podkladů byla důležitá komunikace v týmu a hlavně zkušenosti kolegů, kteří mi zodpověděli spoustu mých dotazů, které vyplývaly z jednotlivých kroků průzkumu. Jsem ráda, že jsem díky výzkumu pro tuto práci mohla být součástí skvělého týmu a dozvědět se tolik zajímavých informací z farmaceutického odvětví.

3. Literární řešerše

Firma během svého působení učiní mnoho rozhodnutí. Některá jsou velmi důležitá a bývají spojená s velkou investicí, jiná jsou menší, každodenní a jsou dělána „za pochodu“. Zvažujeme-li jedno s těch opravdu velkých, je nesmírně důležité, aby před samotnou implementací změny, zavedením něčeho nového či zrušením dosavadního byl proveden důkladný průzkum. Tento průzkum musí zahrnovat veškeré faktory, které by podnikání firmy mohly jakkoli zmařit. Mezi důležité faktory řadíme: vnější i vnitřní prostředí firmy, produktové portfolio, prostředí firmy samotné, trh a jeho segmenty aj. Čím více faktorů bude zváženo na začátku a bude na ně firma připravena, tím méně bude její podnikání v budoucnu ohroženo. Jde tedy především o zhodnocení reálné situace na trhu.

Obrázek 1. Marketingová situační analýza



(zdroj: Horáková, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing)

Mezi vstupy do situační analýzy patří **analýza faktorů vnějšího prostředí, analýza konkurence, analýza trhu a analýza prodeje**. Výstupy, které firma může touto analýzou získat, jsou pak prognózy zisku a prodeje nebo prognózy tržního podílu.

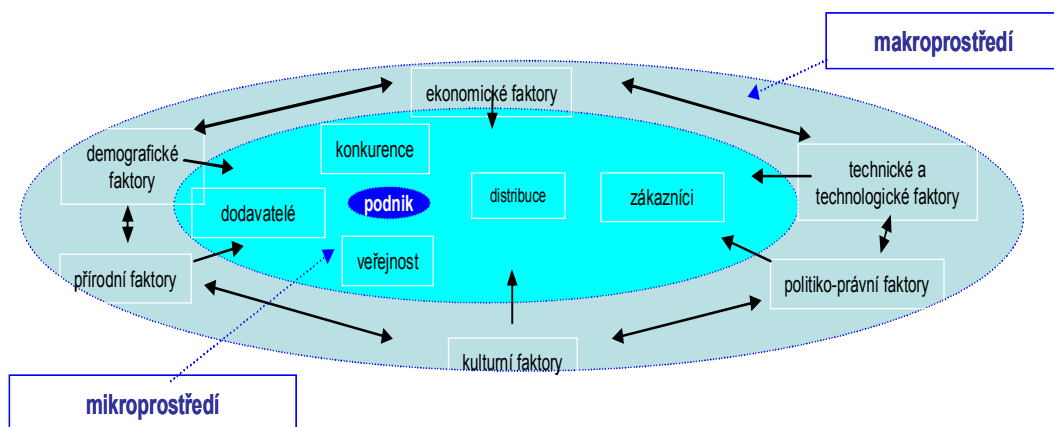
3.1. Analýza prostředí

Každý podnikatelský subjekt se nachází v prostředí, které má turbulentní charakter, a řídí se principy homeostáze. Právě princip homeostáze-udržování rovnovážného stavu podnikatelských subjektů s prostředím-je založen na vzájemném ovlivňování a přizpůsobování se. Stejným způsobem se chová i vnější prostředí jako celek, a to s využitím principu „veta“. Toto prostředí je v rovnovážném stavu tehdy, je-li v rovnovážném stavu většina podnikatelských subjektů. Každé vnější prostředí je charakterizováno celou řadou dalších subjektů, procesů, vazeb, pravidel, úrovní poznání, hierarchií hodnot v chování lidí a dalších faktorů.¹ Veškerá marketingová rozhodnutí a především cíle firmy jsou neustále ovlivňovány mnoha faktory. Tyto faktory můžeme rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí podniku. Makroprostředí je představováno faktory, které nemohou být podnikem ani přímo řízeny, ani ovlivňovány.² Mezi tyto faktory řadíme ekonomické faktory, technické a technologické faktory, politicko-právní faktory, kulturní, přírodní a demografické faktory. Jedná-li se o mikroprostředí, pak je tato část tvořena konkurencí, distribucí, dodavateli, zákazníky a veřejností. Faktory mikroprostředí jsou firmou bezprostředně kontrolovatelné a ovlivnitelné. Obrázek znázorňuje hlavní složky makroprostředí i mikroprostředí.

¹ TICHÁ, I., HRON J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU 2002, str. 32

² HAVLÍČEK, K., KAŠIK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press 2005, str. 76

Obrázek 2. Vnější prostředí firmy



(zdroj: vlastní tvorba)

3.1.1. Faktory makroprostředí

3.1.1.1. Ekonomické faktory

Představují faktory, které ovlivňují kupní sílu. Tato kupní síla je dána běžným příjmem, úsporami, dostupností úvěru a také cenou zboží a služeb. Přestože ekonomické faktory ovlivnit nemůžeme, je nutné odhadnout jejich vývoj. Především se zaměřit na vývoj mezd, vývoj životních nákladů, míru nezaměstnanosti, index spotřebitelských cen, míru inflace atd. Tito činitelé významně ovlivňují kupní sílu obyvatel a jejich znalost je nutná jak pro odvození současné koupěschopné poptávky tak pro odhad vývoje koupěschopné poptávky v budoucnu.

3.1.1.2. Technické a technologické faktory

Skládá se z faktorů, které vytvářejí nové technologie, umožní vznik nových výrobků a nových tržních příležitostí.³ Je tedy důležité sledovat trendy v technologii např. zrychlující se tempo technologických změn (v dnešní době je mnoho výrobků, které ještě před pár lety nebyly vůbec k dispozici např. PC, fax) neomezené příležitosti pro inovace (obrovské množství nových technologií, které mohou změnit stávající procesy a produkty), změny ve výdajích na výzkum a vývoj nebo rostoucí regulace

³ KOTLER, P., ARMSTRON, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing 2003, str. 196

*technologických změn.*⁴ Před uvedením všech produktů na trh, musí tyto produkty splnit určité normy, což je právě příklad oné regulace.

3.1.1.3. Politicko-právní faktory

Patří sem *legislativa, orgány a nátlakové skupiny, které ovlivňují či omezují podnikatelské či soukromé aktivity.*⁵ Fungování firmy je podmíněno respektováním zákonů a ostatních právních předpisů, které regulují výrobci způsob komunikace jak s dodavatelem tak i se spotřebitelem, které ukládají výrobci povinnost poskytovat předepsané informace o produktu, případně vymezují závazky firmy vůči spotřebiteli, společnosti státu, zaměstnancům, životnímu prostředí atd. *Správná míra regulace může podpořit konkurenční prostředí a zajistit rovné podmínky na trhu zboží a služeb. Téměř každá marketingová aktivita podléhá řadě zákonů a nařízení.*⁶

3.1.1.4. Demografické faktory

Mezi tyto faktory řadíme počet obyvatel a jejich věkovou strukturu, podíly mužů a žen, městského a venkovského obyvatelstva, hustotu osídlení, etnickou příslušnost, zaměstnanost atd. Předmětem zájmu velké části marketingu je spotřebitel (jedinec, domácnost, skupina osob), a proto jsou nepostradatelným zdrojem informací demografické studie. Podstatné jsou zejména takové charakteristiky populace jako jsou rozsah, věková struktura, prostorové rozmístění, vzdělání a také trendy ve vývoji porodnosti a úmrtnosti. Se změnami v demografii je nutné pracovat, protože představují největší příležitosti a hrozby. Mezi klíčové můžeme zařadit změny chování, změny životního stylu nebo změny ve složení populace. Demografické charakteristiky jsou důležitým nástrojem, užívaným při konstrukci odhadu maximální velikosti trhu daného výrobku nebo služby, při odhadech tempa růstu tohoto trhu a při sestavování prognóz vývoje spotřeby daného výrobku.

⁴ KOTLER, P. *Marketing management analýza, plánování, využití, kontrola* Praha: Grada Publishing 1998, str. 149-150

⁵ KOTLER, P., ARMSTRON, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing 2003, str. 198

⁶ KOTLER, P.: *Moderní marketing*, Praha: Grada Publishing 2007, str. 154

3.1.1.5. Přírodní faktory

Do této kategorie patří klimatické podmínky, geografické poměry, nerostné bohatství země, půdní poměry atd. *Surovinové zdroje jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu a ovlivňují tak marketingové aktivity i druh poptávaných výrobků a služeb.*⁷ Nutno dodat, že tyto zdroje jsou omezené, což souvisí s neustálým zvyšováním cen těchto zdrojů.

3.1.1.6. Kulturní faktory

*Kulturní faktory ovlivňují základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti.*⁸ *Společnost, v níž lidé vyrůstají, formuje jejich základní mínění, hodnoty a normy. Lidé téměř nevědomky vstřebávají světový názor, který definuje jejich vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě a k vesmíru.*⁹

Podle počátečních písmen jednotlivých faktorů (sociologické, technologické, ekologické, ekonomické a politické) vnějšího prostředí (makroprostředí) byla analýza toto prostředí zkoumající nazvána STEEP analýza. Rozbor vnějších činitelů, kteří představují příležitosti a hrozby dalšího fungování a rozvoje firmy. Umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které skrývá trh a které mohou podniku přinést výhody nad ostatními účastníky hospodářské soutěže. Současně také nutí k zamýšlení nad problémy, kterým bude podnik čelit ve více či méně vzdálené budoucnosti.

3.1.2. Faktory mikroprostředí

3.1.2.1. Konkurence

Jednotlivé firmy působí na trhu osamoceně pouze ve velmi výjimečných případech. V obvyklých případech se potýkají s velkým množstvím konkurentů. Firma musí tyto konkurenty identifikovat, sledovat a porazit lepší taktikou. Toto je podmínkou udržení stávajících a získání nových zákazníků. Cílem monitorování konkurenčních firem je získat informace o současné a potencionální rivalitě mezi firmami poskytujícími stejný produkt nebo službu, a také o firmách, které nabízejí alternativní uspokojení

⁷ KOTLER, P., ARMSTRON, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing 2003, str. 195

⁸ KOTLER, P., ARMSTRON, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing 2003, str. 205

⁹ KOTLER, P. *Marketing management analýza, plánování, využití, kontrola* Praha: Grada Publishing 1998, str. 154

zákaznickových potřeb. Firma by měla neustále porovnávat své výrobky, jejich ceny, prodejní testy a způsoby, rozsah a intenzitu propagace s výrobky a marketingovou taktikou konkurenčních firem. Tím zvyšuje naději na odhalení potencionální výhody či nevýhody současných aktivit a může lépe zvolit marketingovou strategii a to buďto útočnou či obrannou. Nejdůležitější je vědět:

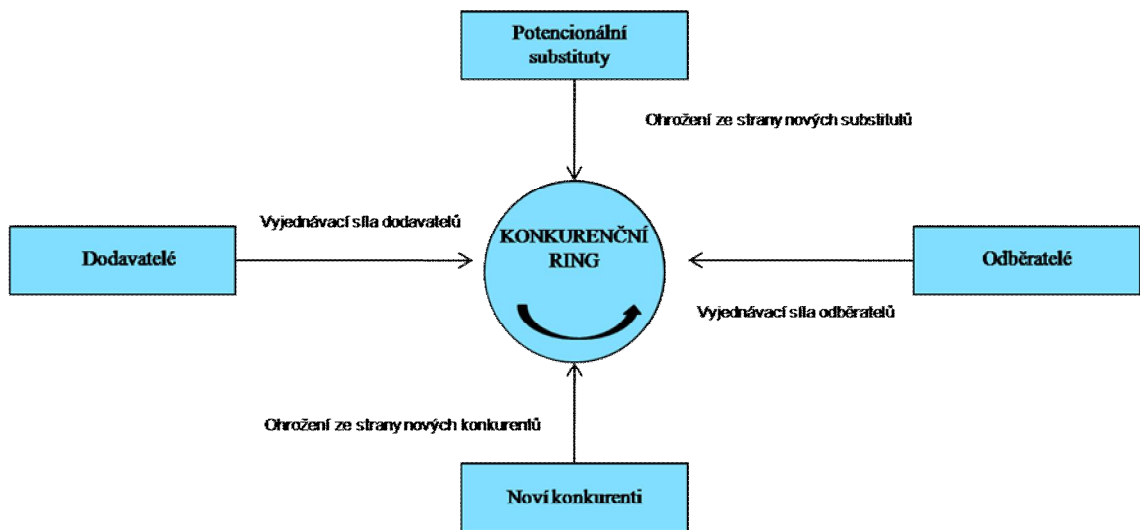
- *Kdo jsou naši hlavní konkurenti?*
- *Jaké jsou jejich strategie a cíle?*
- *Jaké mají postavení na trhu a jak s trhem komunikují?*
- *Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?*
- *Jak sledují náš podnik?*
- *Jak asi budou reagovat na naše marketingové aktivity?*¹⁰

Analýza konkurence v odvětví-Porterův model

Každé odvětví můžeme charakterizovat pomocí technických a ekonomických faktorů, které vytvářejí konkurenční síly. Dle Portra stav konkurence závisí na působení pěti základních sil, kdy za společného působení dochází k vytvoření ziskového potenciálu odvětví. Analyzujeme-li konkurenci, je potřeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil, a to ohrožení substituty, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, ohrožení ze strany nových konkurentů, rivalita mezi existujícími podniky.

¹⁰ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press 2005, str. 77

Obrázek 3. Porterův model



(Zdroj: Tichá, I. a Hron, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU 2002, str. 80)

Pro vyrovnání se s vlivem sil je pro podnik důležité vyhledat si pro sebe vhodnou pozici a zvolit správný přístup ke konkurenci. Tzn. podnik se snaží izolovat od působení konkurenčních sil, využívá konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch a hledá takovou pozici, ze které bude mít dobrý „start“, jakmile se konkurence objeví. Je nutné tyto konkurenční síly identifikovat a určit jejich směr, protože podnik na ně musí reagovat a to v lepším případě útokem nebo v horším obranou či přizpůsobením se. Příklady sil:

a) ohrožení ze strany nových konkurentů-toto ohrožení závisí na vstupních bariérách (např. úspory z rozsahu, přístup k distribučním kanálům, vládní politika, kapitálová náročnost, diferenciacce výrobků aj.) a na reakci etablovaných podniků na vstup nových konkurentů (tyto podniky mají dostatečně velké zdroje k tomu, aby odvrátily vstup nových konkurentů a dočasným snížením cen svých výrobků si udrží svůj tržní podíl).

b) vyjednávací síla dodavatelů-svou sílu projevují především zvyšováním cen nebo snižováním kvality dodávaných surovin. Dodavatelé mohou být silní, jsou-li:

koncentrovaní, dodávají produkt, který je jedinečný, nejsou vázáni na jiné odvětví, mohou vytvářet vertikální integrace, odvětví není nejdůležitějším či jediným odběratelem aj.

c) vyjednávací síla odběratelů-svou sílu demonstrují tlakem na cenu či kvalitu produkce a ovlivňují tím profitabilitu odvětví. Jejich síla tkví např. v koncentraci či nákupu ve velkém množství, nakupují-li produkt, který je standardizovaný či nediferenciovaný, je-li nakupovaný produkt významnou složkou odběratele, nakupovaný výrobek se bohatě zaplatí, mají-li odběratelé možnost vertikální integrace do dodavatelského odvětví.

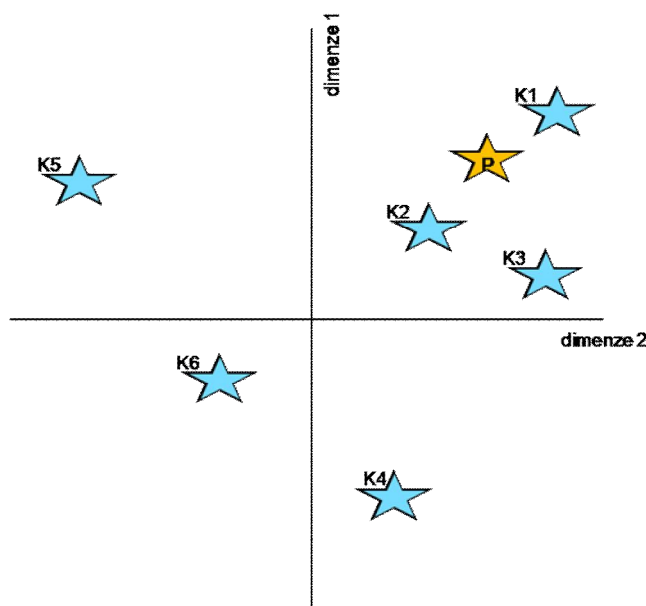
d) ohrožení substituty-každé odvětví je tím více atraktivnější, čím je menší možnost nahradit existující produkty substituty. Nejdůležitějšími substituty jsou pak ty, které technologickou inovací stávajícího výrobku nabízí lepší uspokojení potřeby nebo jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

e) soupeření existujících podniků-podnik nepřetržitě usiluje o lepší vlastní pozici. Toto soupeření se zvyšuje, když jsou podniky početné, stejné velikosti a síly. Míra růstu odvětví je nízká (zvýšení tržního podílů pouze na úkor konkurenta) a pak fixní náklady jsou vysoké; soupeřící subjekty sledují stejné cíle a nejsou schopni shody na způsobu konkurence a tím dochází k neustálému střetu aj.

Možné nástroje analýzy konkurence:

1) Percepční mapy: tyto mapy znázorňují vnímání konkurenčních produktů zákazníky. Zákazníci jsou vyzváni k ohodnocení míry odlišnosti jednotlivých produktů. Výsledky hodnocení jsou pak promítnuty do grafu. Míru sledovanosti konkurence nám pak udává vzdálenost konkurenčního produktu od toho našeho. Čím blíže se konkurence objeví, tím pozorněji ji musíme sledovat.

Obrázek 4. Percepční mapa



(zdroj: vlastní tvorba)

Na výše uvedeném příkladu percepční mapy je vidět náš Produkt P a konkurenti K1 až K6. Nejbližšími konkurenty jsou, dle mapy, K1, K2 a K3. Naopak nejméně nás budou ohrožovat konkurenti K4, K5, K6. Po zjištění nejbližší konkurence následuje detailnější analýza, která je velmi složitá a proto je prováděna firmou jen zřídka. *Společnost orientovaná na trh shromažďuje informace o konkurenci neustále, což jí umožňuje pracovat s aktuálním, neustále se měnícím profilem konkurence, na základě kterého může hodnotit svoji stávající konkurenceschopnost a konkurenční výhodu.*¹¹ Firma získává mnoho informací o konkurenci také z tisku, z konferencí, veletrhů, od zákazníků a distributorů apod. *Tyto informace je třeba sesbírat, interpretovat, rozdělit a použít. Ačkoliv je to finančně a časově náročné, daleko více stojí, pokud firma tyto informace nezíská.*¹² Nevýhodou nástroje percepčních map je srovnání pouze dvou dimenzí.

¹¹ BEST, R. J. *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Burlington: Prentice Hall 2005, str. 178

¹² KOTLER, P.: *Moderní marketing*, Praha: Grada Publishing 2007, str. 577

2) Výkonnostní mezery: metoda založená na odečítání konkurenčních výkonů od výkonů našich. Výsledné výkonnostní mezery pak hodnotíme podle toho, zda jsou pro nás plus či minus. Otázkou je, zda se rozhodneme zjištěné mezery uzavřít či ponechat.

Obrázek 5. Výkonnostní mezery

hledisko	naše výkony	konkurenční výkony	výkonnostní mezera
tržní podíl (%)	10	39	-29
počet prodejců	9	23	-14
počet distributorů	4	15	-11
náklady na prodané zboží (% prodeje)	34	40	-6
režijní náklady (% prodeje)	12	14	-2
počet reklamací	9	15	-6
relativní kvalita	5	6,5	-1,5
relativní cena	4	3,8	0,2
prodej na 1 zaměstnance (mil)	1,2	1,5	-0,3

zdroj: vlastní tvorba

Na příkladu v tabulce výše je zřetelné, že tržní podíl této firmy je v porovnání s konkurencí přibližně čtvrtinový. Tuto zjištěnou mezeru se firma rozhodne uzavřít a tato analýza jí také ukazuje možný způsob. Při pozornějším pohledu vidíme, že také poměr počtu distributorů a prodejců je zhruba čtvrtinový. Zvýší-li tedy firma počet prodejců a rozšíří-li k tomu distribuční síť, je velká pravděpodobnost, že mezeru uzavře.

Mezeru, kterou rozhodně uzavírat nebude, jsou režijní náklady nebo počet reklamací, které má jako procentuální podíl nižší. Dalšími hledisky mohou být relativní kvalita a cena prodejního nebo poprodejního servisu atd.

3) Konkurenční křivky: umožňují srovnání libovolného počtu dimenzí. Tyto křivky nám umožní zjistit, ve kterých dimenzích se musíme zlepšit a na druhou stranu také nám odhalí dimenze, kde si můžeme dovolit polevit.

3.1.2.2. Dodavatelé

Tuto složku mikroprostředí tvoří obchodní firmy a jednotlivci, kteří dodávají své výrobky k zajištění hlavní činnosti. U dodavatelů je nezbytné analyzovat kvalitu odebíraných komodit, morálku, rychlost reakce a jiné. Podnik si svou činnost může ulehčit spoluprací se zprostředkovateli a prostředníky.

- a) Zprostředkovatel – pracuje pro firmu na její účet (velkoobchod).
- b) Prostředník – samostatný subjekt, který pracuje na vlastní účet a vlastní riziko.

Chod podniku mohou zneprůjemnit změny v dodavatelském prostředí. Z tohoto důvodu je důležité mít více dodavatelů, aby v případě selhání jednoho dodavatele nebylo ohroženo fungování podniku. Podnik vždy upřednostní dodavatele, který nabízí vhodnou kvalitu, kvantitu a spolehlivost dodání.

Abychom zjistili sílu dodavatelů, musíme posoudit následující faktory:

- a) Rozdílnost vstupů jednotlivých dodavatelů.
- b) Možnost náhrady vstupních komodit.
- c) Koncentrace dodavatelů z hlediska vzdáleností (mezi jimi navzájem i vůči firmě).
- d) Celkové náklady.
- e) Celková ziskovost našich dodavatelů a vztahy mezi námi a dodavateli.

3.1.2.3. Zákazníci

Jednu z nejdůležitějších složek mikroprostředí představují zákazníci. V žádném případě se nejedná o homogenní složku. Jiný přístup vyžaduje konečný spotřebitel, který kupuje spotřební zboží, a jiný vztah vyžaduje zákazník, který nakupuje náročný investiční celek.

3.1.2.4. Veřejnost

Veřejnost představuje skupiny, které mají nebo by v budoucnu mohly mít zájem a vliv na schopnosti podniku dosahovat svých cílů. Veřejnost se dělí:

- finanční veřejnost (instituce, které umožňují získávání finančních zdrojů podniku),
- interní veřejnost (zaměstnanci),
- místní veřejnost (je v místě sídla podniku),
- široká veřejnost (celkový pohled obyvatelstva na podnik),
- sdělovací prostředky,
- občanské iniciativy a hnutí aj.

3.2. Analýza trhu

Trh představuje prostor, ve kterém dochází ke směně peněz za zboží, střetu poptávky a nabídky. Také se můžeme přestavit ve formě statistiky objemu prodeje v peněžním vyjádření za určitý produkt či produkty, nebo také jako počet prodaných kusů určitého produktu. Analýza trhu zkoumá poptávku na trhu v daném oboru a jeho celkovou strukturu. Výsledkem této analýzy je pak správné rozdělení trhu a odhad budoucího vývoje v daném segmentu. Bude-li analýza trhu provedena správně, vybereme správný specifický segment a naplánujeme správnou marketingovou strategii. Pokud je správně vytvořená marketingová strategie, potom můžeme i několikanásobně zvýšit efektivitu svého podnikání. Definicí trhu rozumíme určení jeho plného potenciálu popisem toho, pro koho může být produkt přínosem.

Za cíl tržní analýzy je pokládáno stanovení atraktivity trhu vzhledem k jeho příležitostem a potenciálu, které nám trh nabízí. Zjistíme tak možné rezervy, informace o tom, zda je trh již nasycen či naopak zde něco chybí, kdo na trhu operuje, kdo se na trh teprve chystá, jaká je jeho velikost, potenciál, důležitost, lokace a tedy i případné podnikatelské příležitosti či hrozby. Trhy, které mají malý potenciál, nemusí

představovat malé příležitosti a naopak. Budeme-li se tedy chtít prosadit na trhu, jež pro nás bude dlouhodobě neefektivní, pravděpodobně nás z něj konkurence vytlačí a firmu to bude stát nemalé náklady. Abychom správně zhodnotili naše možnosti na určitém trhu, budeme potřebovat vhodná platná kvantitativní i kvalitativní data.

Kvalitní analýza trhu nám ukáže jeho příležitosti a hrozby. Velmi důležité je rozpoznat, které ovlivňující faktory trhu se v budoucnu změní a které ne.

3.2.1. Segmentace trhu

V podmínkách vyspělého trhu a náročné tržní konkurence je cesta za zákazníkem stále složitější. Významně roste síla konkurence, dochází k prohlubování členitosti-tj. ekonomické, sociální, geografické, demografické atd. rozmanitosti trhu. Na podnik je vyvíjen nesmírný tlak a to jak subjektů makroprostředí, tak mikroprostředí. V těchto podmínkách již podnik nevystačí s tzv. masovým marketingem, ale dostává se do popředí tzv. cílený marketing. Hlavním rozdílem je pak orientace na jasně vymezené části trhu neboli segmenty. Pro určitý segment trhu firma uplatňuje specifickou strategii, která odpovídá parametrům tohoto segmentu. Uplatnění cílového marketingu vyžaduje:

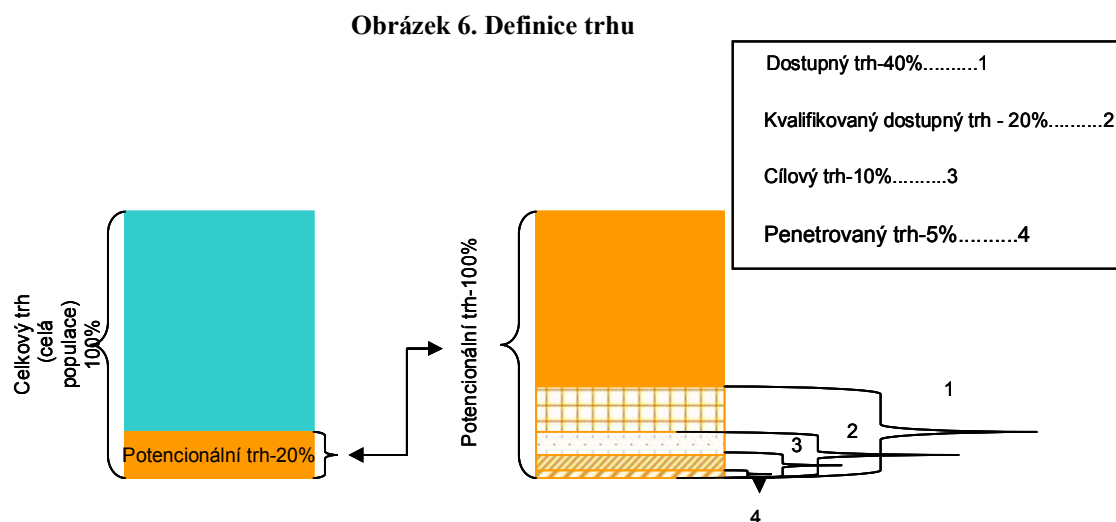
- velmi dobré poznání trhu,
- hledání způsobu jak trh co nejúčelněji rozdělit na jednotlivé segmenty s odpovídající poptávkou,
- zhodnocení vztahu profilu nabídky firmy s parametry příslušných segmentů,
- identifikaci tržních strategických charakteristik těchto segmentů,
- volbu vhodné strategie pro vstup na nový tržní segment či strategii pro již ovládnutý trh s cílem upevnit či zlepšit konkurenční pozici.

Pod termínem segmentace si představme *rozdělení trhu na výrazné skupiny kupujících s odlišnými potřebami a charakteristickým chováním, které vyžadují odlišné produkty nebo marketingový mix*.¹³

Cílem segmentace trhu je přizpůsobit marketingové aktivity firmy jednotlivým skupinám zákazníků (segmentů) tak, aby mohli být tito zákazníci co nejlépe obslouženi. Firma by měla zvolit pouze ty segmenty, které je dlouhodobě schopna v souladu se svou strategií efektivně obsluhovat a dosahovat při tom dostatečného zisku. Segmentaci je nutno provést jak u trhů reálných, tak u trhů potenciálních, na které hodláme vstoupit.

3.2.1.1. Pojetí segmentace trhu

*Trh je souborem všech stávajících a potenciálních kupujících výrobků a služeb*¹⁴. Základní charakteristikou kupujících je jak zájem o koupi, tak především možnost koupě. Vezmeme-li v úvahu tyto dvě charakteristiky, je možné trh teoreticky rozdělit na několik úrovní, jak nám ukazuje níže uvedený obrázek.



(zdroj: vlastní tvorba)

¹³

KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing 2007, str. 66

¹⁴

KOTLER, P., ARMSTRON, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing 2003, str. 41

Celá populace se rovná **celkovému trhu**-100%. Jsou-li z ní vyčleněni stávající a potenciaální kupující, jejichž potřeby budou uspokojeny koupí určitého zboží či služby a projeví tímto dostatečný zájem o nabídku trhu, máme tzv. **potenciaální trh**. Potenciaální zákazníci mající dostatek peněžních prostředků, zboží či služba je pro ně dostupná, (s ohledem na vzdálenost, kdy ne v každé oblasti musí být produkt distribuován) vytvoří tzv. **trh dostupný**. Nabídka ale může být limitována, např. věkem, zákonem (např. nákup alkoholu, cigaret) a tak ty skupiny, na které se tyto limitace nevztahují, představují **kompetentní trh**. Kompetentní dostupný trh je tedy souborem zákazníků, kteří mají nejen zájem, ale také peníze, přístup a kompetenci pro určitou tržní nabídku. Podmnožinou tohoto kompetentního dostupného trhu je **trh cílový**, na který se firma zaměří své úsilí. Společnost a také její konkurence nakonec prodá určitý počet zboží či služeb na cílovém trhu. **Penetrovaným** neboli **proniknutým trhem** nazýváme trh konkrétní firmy, neboli počet zákazníků, kteří si na cílovém trhu produkt zakoupili.

Hlavními požadavky na efektivní segmentaci jsou:

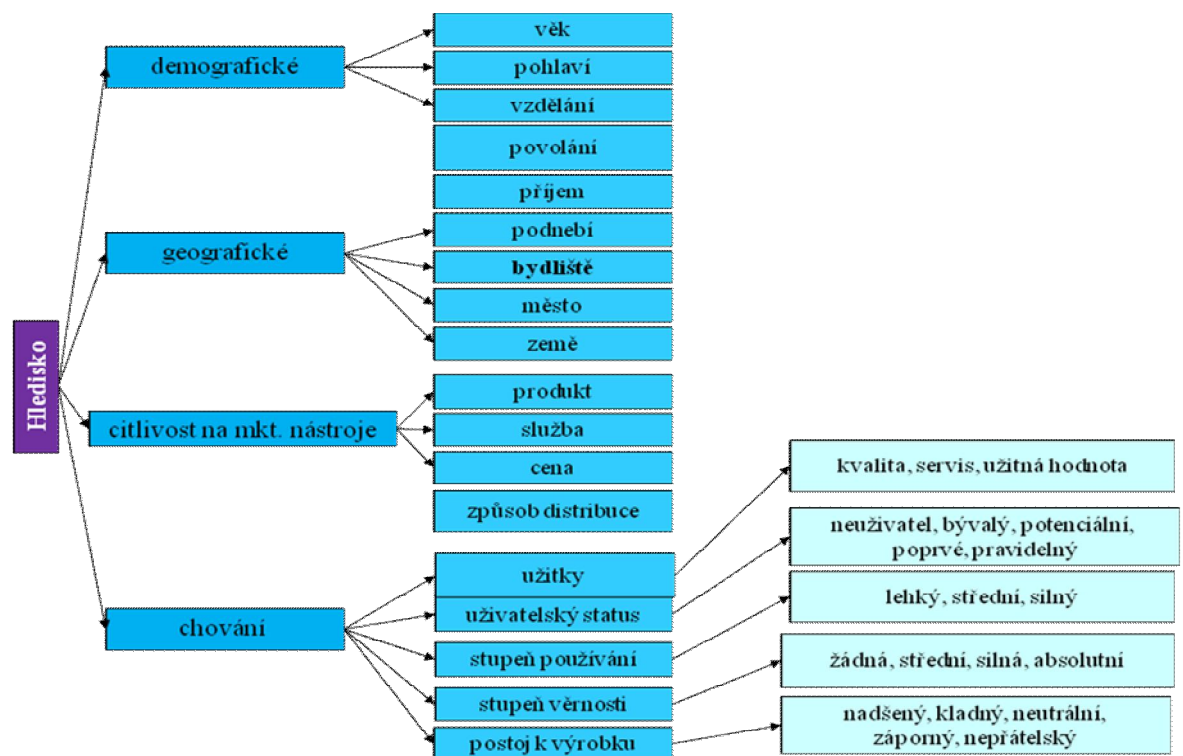
- měřitelnost-velikost, kupní síla segmentu, které jsou nutné k určení potenciálu a vyhodnocení výsledků,
- významnost-podíl na obratu, zisku a efektivnost samostatného zpracování plánu,
- přístupnost-je dána rozsahem úsilí, při kterém lze segmentaci efektivně provést a využít,
- akceschopnost-je dána možností přijmout efektivní marketingový program pro daný segment,
- homogenost-náš produkt pak uspokojí celý segment.

Vlastní postup segmentace pak probíhá ve třech fázích. První fáze je průzkumná, ve které zjišťujeme vlastnosti a jejich významnost. Tato fáze např. zahrnuje: postoje zákazníků k typům výrobků, známost značky, způsob užívání výrobků, psychografické

a demografické parametry. Druhá fáze je analýza. V této fázi se využívá např. shlukové či korelační analýzy. Třetí fází je pak profilování, což znamená vymezení profilu každého segmentu podle postojů a rysů.

Nyní si představme, že se pohybujeme na trhu spotřebního zboží. Tento trh můžeme rozdělit-segmentovat z několika různých hledisek. Toto členění je znázorněno obrázkem níže.

Obrázek 7. Příklad hledisek, podle kterých lze členit trh



(zdroj: vlastní tvorba)

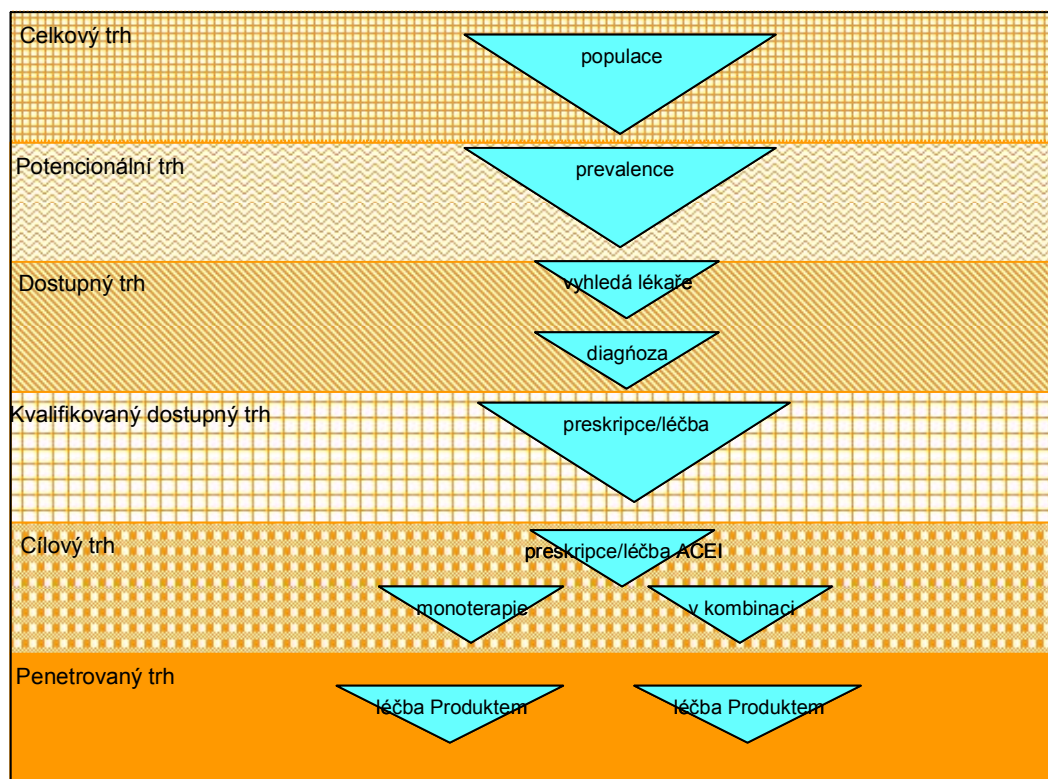
Metody segmentace

Jak jsem již dříve zmínila, je cílem segmentace najít a vytvořit takové skupiny spotřebitelů, jež budou na naši nabídku reagovat podobně. Metoda, kterou můžeme využít k rozdělení potenciálních zákazníků je tzv. shluková analýza. V podstatě jde o rozdělení heterogenních zákazníků na co možná homogenní, navzájem však heterogenní skupiny.

Praxe v podmínkách farmaceutického trhu představuje dělení na základě tzv. Patient Flow. Jde o metodu postupného vyčleňování skupin potencionálních pacientů. Obrázek č. 8 znázorňuje toto dělení prolínající se s teoretickým dělením celkového a potencionálního trhu. *Patient Flow znázorňuje pomyslný rámec užívaný pro zhodnocení trhu co do velikosti patientské populace, zda trh a/nebo segment pacientů roste a co k tomu růstu přispívá, tedy kolik pacientů vstupuje do zdravotního systému, u kolika z nich je diagnostikována nemoc, kolik z nich je léčeno léčivými přípravky atd. Je také užíván k přesnému určení strategických sporných otázek, jejichž vyústěním je rozdíl mezi „skutečným“ potenciálem pacientů a faktickou velikostí trhu.*¹⁵

¹⁵ MACLENNAN, J. *Brand Planning for the Pharmaceutical Industry*. Burlington: Gower Publishing Company 2004, str.98

Obrázek 8. Patient Flow



(zdroj: vlastní tvorba)

Pro lepší pochopení předchozího obrázku si vezměme následující příklad. Máme přípravek na předpis (Rx) Produkt, patřící do skupiny ACE inhibitorů. Tento Produkt je používán k léčbě hypertenze v monoterapii i kombinaci (přípravky pro léčbu hypertenze jsou užívány buďto samostatně nebo v kombinaci s jinými hypertenzivy, čímž dochází ke zvýšení jejich hypotenzního účinku). Populace tvoří celkový trh, potencionální trh je určen prevalencí (*počet všech případů určitého onemocnění vztahený obvykle na 100 000 obyvatel a kalendářní rok*)¹⁶. Osoby uvědomující si zdravotní problém, vyhledající lékaře a lékařem diagnostikováni jako hypertonici, pak představují trh dostupný. Kvalifikovaný dostupný trh je tvořen skupinou osob, která je předepsán přípravek na snížení krevního tlaku (zde je důležité, že lékař vypíše recept, bez kterého

¹⁶ VOKURKA, M., HUGO, J. *Praktický slovník medicíny*. Praha: Maxdorf 2000, str. 361

není možné lék získat). U několika lidí z této skupiny lékař dospívá k tomu, že nejvhodnějším lékem pro snížení krevního tlaku pro pacienta bude antihypertenzivum ze skupiny ACE inhibitorů (naš organismus má určité mechanismy, jejichž deaktivací nebo aktivací dojde k požadovanému stavu tzn. snížení krevního tlaku). Pacienti, kteří Produkt užívají, vytváří trh penetrovaný.

3.3. Portfolio analýza

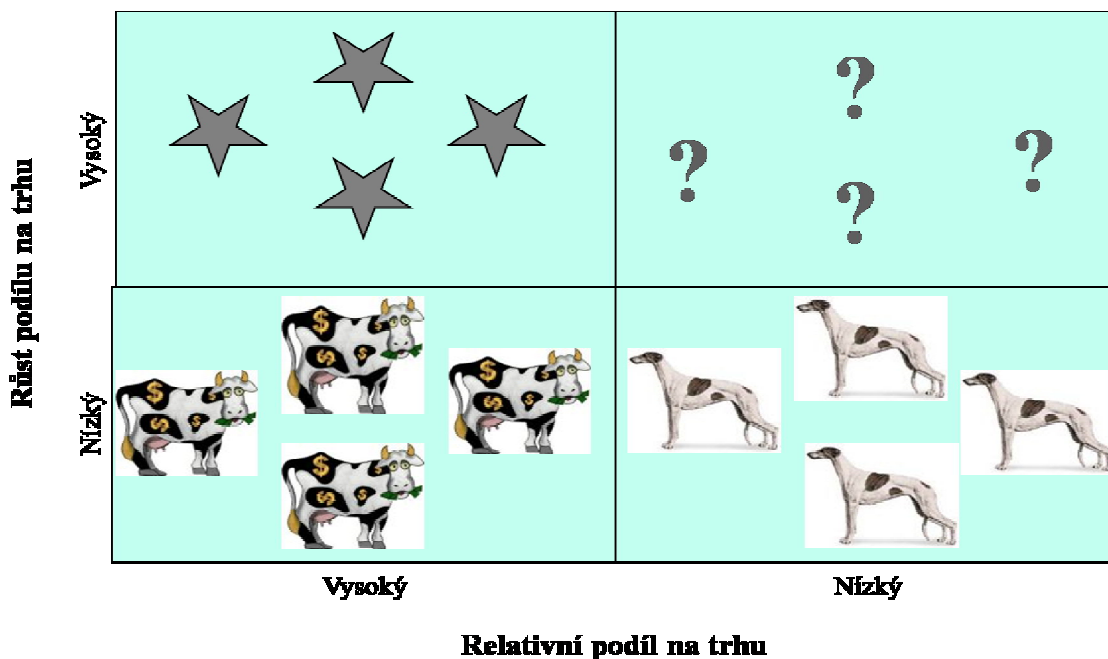
Portfolio analýza je jedním z nejčastěji používaných nástrojů strategického rozhodování, který umožňuje:

- posouzení a popis atraktivity jednotlivých produktů pro určité trhy,
- naznačení perspektivity jednotlivých podnikatelských jednotek,
- výběr správné marketingové strategie a stanovení postupu její realizace.

Realizace těchto analýz vede k cíli, kterým je zmapování postavení jednotlivých výrobních řad či výrobků v rámci výrobního portfolia dané firmy. Mezi nejčastěji používané nástroje patří: **BCG model, GE model a analýza životního cyklu.**

Model BCG nebo také matice tržního podílu a růstu, kterou znázorňuje obrázek 9. U tohoto modelu vyplývá ziskovost ze dvou hlavních parametrů: relativního podílu na trhu a tempa růstu podílu na trhu. První parametr představuje poměr tržeb za jednotku (produkt) k tržbám celému odvětví (nebo zvoleného konkurenta). Druhý parametr je tvořen přírůstkem tržeb z prodeje v daném odvětví. Hranici mezi vysokým a nízkým podílem na trhu je rovnovážná hodnota 1 a předěl mezi rychlým a pomalým tempem růstu je považována hodnota 10%. Jednotlivé produkty pak lze umístit do jednotlivých kvadrantů.

Obrázek 9. Matice BCG



(zdroj: vlastní tvorba)

Hvězdy představují produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu, které často potřebují značné investice k financování rychlého růstu. Tyto produkty se nachází v perspektivním postavení, mají na trhu dominantní postavení a dobrou perspektivu dalšího růstu. Dojené krávy produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu; zavedené a úspěšné jednotky, které přinášejí prostředky, z nichž společnost platí své účty a podporuje ostatní podnikatelské jednotky, které vyžadují investice. Ideální případ, nevyžadují příliš velké investice, přinášejí velký zisk a mají vysoký podíl na trhu. Otazníky produkty či oblasti podnikání s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu, které vyžadují velkou finanční podporu, aby si udržely svůj podíl, případně se staly hvězdami. Vyznačují se vysokým tempem růstu, přesun do kvadrantu „hvězd“ je možný pouze za značného investování do těchto otazníků. Psi produkty či oblasti podnikání s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu,

*kteřé mohou vynášet dost peněz na to, aby se udržely, ale neslibují velké výnosy.*¹⁷ Nepřináší téměř žádný zisk, je zapotřebí značné investice, aby se udržely. Dle rozdělení do jednotlivých kvadrantů můžeme následně zvolit strategii: **budovat** (vhodné pro otazníky, které se mohou stát hvězdami), **udržovat** (vhodné pro dojně krávy mající nejistou budoucnost, dá se použít také u psů a otazníků), **zbavit se** (prodat, zlikvidovat, opustit) a fin. prostředky investovat jinde a lépe.

Je opravu nutné dát pozor na:

- nadměrné ubírání nebo zvyšování investic do dojných krav (v prvním případě zeslábnou a v druhém je lepší tyto prostředky vložit do perspektivnějších projektů),
- nadměrné zvyšování investic do starých psů (pravděpodobnost, že se „zmátoří“ je mizivá),
- udržování nadměrného množství otazníků s menšími investicemi (otazník by měl dostat to co potřebuje nebo být zlikvidován, nic mezi tím).

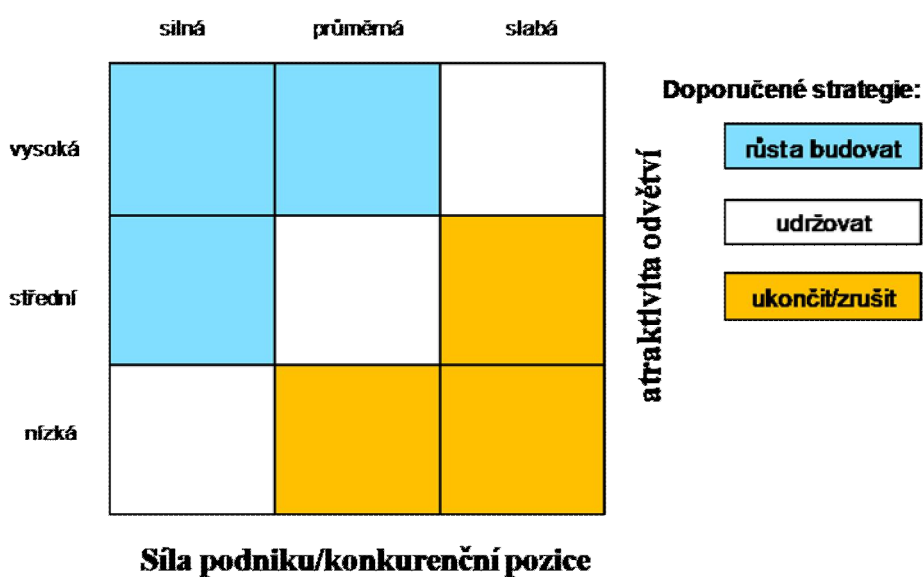
Model GE představuje matici o dvou dimenzích: atraktivita odvětví a síla podniku/konkurenční pozice. Dimenze atraktivita je vyjádřena velikostí trhu a mírou jeho růstu, cykličností či sezónností trhu, intenzitou konkurence, technologickým vývojem, bariérami vstupu do odvětví a výstupu z něj, společenskými, ekologickými a právními vlivy aj. Druhou dimenzi tvoří relativní podíl na trhu, znalost trhu a zákazníka, kvalita managementu, věrnost zákazníka, struktura finančních zdrojů, technologické možnosti, schopnost konkurovat jak v ceně, tak kvalitě aj. Při sestavování modelu je každé složce přiřazena významnost (určitá váha) v intervalu nula až jedna a poté je tato hodnocena pomocí např. pětistupňové škály od jedna do pěti. Hodnocení jednotlivých složek se pak sumarizují, zprůměrují a vynásobí vahami. Tímto získáme výslednou

¹⁷

KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing 2007, str. 100-101

hodnotu složky. Následnou agregací získáváme celkovou hodnotu každé z obou dimenzí, které tvoří souřadnice pozice jednotky v matici 3x3-viz. obrázek 10.

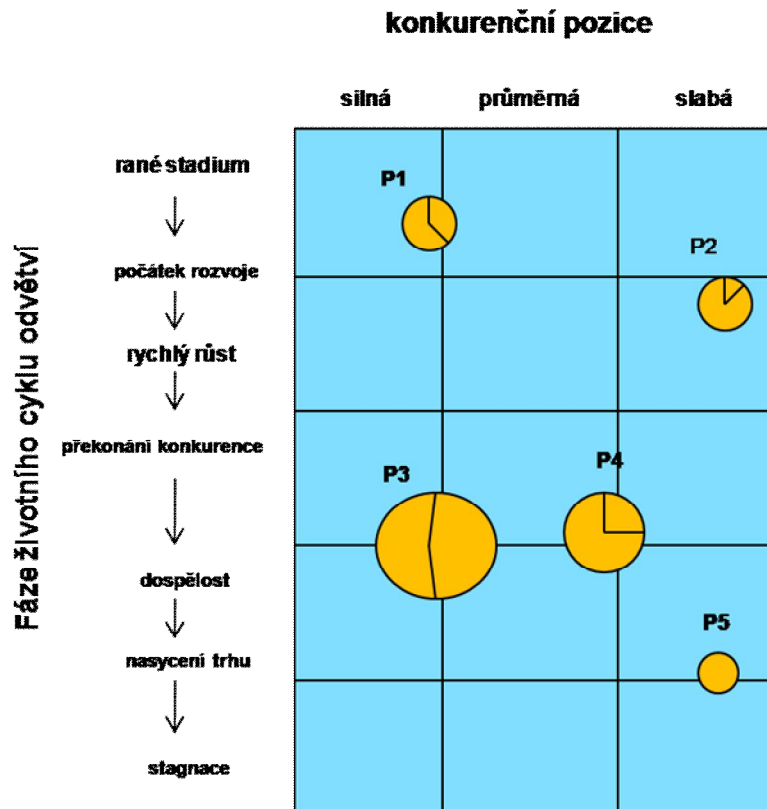
Obrázek 10. Matice GE



(zdroj: vlastní tvorba)

Model životního cyklu představuje matice o rozměru 5x3, která lépe umožní identifikaci potencionálních vítězů. Jednotlivé produkty (aktivity) jsou alokovány podle dvou dimenzí: fáze životního cyklu odvětví a konkurenční pozice v něm. Výhoda tohoto modelu tkví ve schopnosti popisu distribuce podnikatelských aktivit ve vztahu k vývojovým stádiím odvětví.

Obrázek 11. Matice životního cyklu



(zdroj: vlastní tvorba)

Kružnice na obrázku č. 11 znázorňují velikost daného odvětví a výše kružnice představuje podíl na trhu. Z tohoto obrázku vyplývá:

P1-potencionální vítěz

P2-ztrátový produkt

P3-zabydlený vítěz

P4-dojná kráva

P5-bídny pes

Rozdělíme-li životní cyklus produktu do čtyřech fází: dětství, růst, dospělost a zánik jsou pro každé období charakteristické určité znaky týkající se růstu trhu, výrobní a výrobní technologie, stanovení ceny, podpory prodeje, charakteru konkurence aj. Následující tabulka uvádí příklady:

Obrázek 12. Základní charakteristiky jednotlivých stádií životního cyklu odvětví

charakteristika	stadia životního cyklu			
	dětství	růst	dospělost	zánik
celkový růst trh	rychlý vzestup, ale na malé bázi	rychlejší než HDP	stejný nebo nižší než HDP	klesající
výrobní technologie	vysoká úroveň zásadních inovací výrobku, dominantní design ještě není ustálen	dominantní design ustálen, důraz na pestrost výrobků	drobné inovace výrobků založené na vztahu mezi úsporou nákladů a zlepšením užitečných vlastností výrobku	malé nebo vůbec žádné změny výrobku
výrobní technologie	důraz na flexibilitu, proces není dokončen dokud není hotov design	s hotovým designem se specializuje výrobní proces	důraz na hospodárnost, nejčastěji dochází k automatizaci	malé nebo vůbec žádné změny výrobku
stanovení ceny	ceny jsou stanoveny vysoko, ale jsou nestálé	ceny rychle klesají a tím, jak se snižují náklady roste konkurence	ceny klesají pomaleji v závislosti na růstu produktivity	ceny jsou nízké, ale stabilní
podpora prodeje	zaměřena na inovátory a na růst povědomí o výrobku	budování značky	podpora šitá na míru různým tržním segmentům	omezený trh, závislost na určité netečnosti k udržení smysluplného odbytu
vstup a výstup	několik průzkumníků testuje trh	řada podniků bojuje o vstup na slibný trh	trh je nasycen, začíná setřásání slabších konkurentů	několik přeživších podniků zůstává a obsluhuje trh
charakter konkurence	limitovaná, často větší soustředěnost na výrobek než na konkurenty	růst může zakrývat úspěch konkurentů	vrchol konkurenčního boje-snaha přežít setřásání slabších	setřásání je ukončeno, přeživší podniky se snaží zmírnovat konkurenci
kapitálová náročnost	vysoká, kapitál potřebný na podporu rozvoje podniku nebo výrobku	nejnáročnější období-financování růstu	reinvestice potřebné k udržování životaschopnosti	minimální, často naopak odprodej aktiv
zisk a tok hotovostí	neziskové období, výrazně negativní tok hotovosti	ziskové období, tok hotovosti může být stále negativní	zisk klesá, ale větší investice mohou dokládat silný tok hotovosti	zisk je nízký, tok hotovosti malý (buď pozitivní nebo negativní)

(zdroj: Hron J, Tichá I. *Strategické řízení*. Praha: ČZU 2002, str. 112)

Na základě analýzy produktů by firma měla být schopna posoudit, zda-li je její portfolio produktů „zdravé“. Obsahuje-li nadměrné množství otazníků nebo psů a minimum hvězd a dojných krav, jedná se o nevyvážené portfolio.

3.4. SWOT analýza

*SWOT analýza je otevřeným hodnocením podniku a je velmi užitečný, pohotový a snadno použitelný nástrojem k deskripci celkové situace podniku.*¹⁸ Název této analýzy je tvořen počátečními písmeny čtyřech složek: S-Strengths-přednosti neboli silné stránky; W-Weaknesses-nedostatky neboli slabé stránky; Opportunities-příležitosti; Threats-hrozby.

*Silnou stránkou je jakýkoliv požadavek trhu, který jsme schopni uspokojit lépe než konkurence. Slabou stránkou je požadavek trhu, který nejsme schopni uspokojit, případně ho jsme schopni uspokojit v menší míře než konkurence.*¹⁹ Silné a slabé stránky ve SWOT analýze však nezahrnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti. Zahrnují pouze ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. *Příliš dlouhý seznam prozrazuje nedostatečnou koncentraci a neschopnost rozlišit, co je důležité.*²⁰ *Příležitost představuje mezera na trhu, tedy oblast neuspokojených potřeb. Hrozbu představuje cokoliv, co snižuje potenciál a/nebo uzavírá prostor pro příležitost.*²¹ *Příležitosti se vyskytují tam, kde může společnost díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch.*²²

¹⁸ TICHÁ, I., HRON J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU 2002, str. 118

¹⁹ LIDSTONE, J., MACLENNAN, J. *Marketing Planning for the Pharmaceutical Industry*. Burlington: Gower Publishing Company 1999, str. 47

²⁰ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing 2007, str. 98

²¹ LIDSTONE, J., MACLENNAN, J. *Marketing Planning for the Pharmaceutical Industry*. Burlington: Gower Publishing Company 1999, str. 24

²² KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing 2007, str. 98

Obrázek 13. Příklady slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ kvalitní výrobky ➤ nízké výrobní náklady ➤ vlastní technologie ➤ úspory z rozsahu ➤ kvalitní dodavatelé 	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ nekompetentnost ➤ omezené výrobní kapacity ➤ špatná dopravní dostupnost ➤ nejasný strategický záměr ➤ konzervativní přístup k inovačnímu procesu
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ snadný vstup na nové trhy ➤ diverzifikace ➤ rychlejší růst trhu ➤ vertikální integrace ➤ obsluhovat další skupinu zákazníků 	<p>OHROŽENÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ pomalý růst trhu ➤ neschopnost konkurovat na trzích ➤ ztráta dobrého jména ➤ nákladné regulační požadavky ➤ rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů

(zdroj: vlastní tvorba)

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně, vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Na produkt a společnost se vážou silné a slabé stránky, které jsou specifické pro každý segment. Příležitosti a ohrožení přicházejí z trhu nebo prostředí.

4. Výsledek vlastní práce

Onemocnění plic a dýchacích cest se stala v několika posledních desetiletích velice rozšířeným problémem s významnou morbiditou i mortalitou. Epidemiologická data upozorňují na fakt, že astma bronchiale je v současné době tak rozšířeným onemocněním, že způsobuje značnou zdravotní i ekonomickou zátěž jak pro osoby trpící touto chorobou, tak pro celou společnost. Tato nemoc má za následek omezení pracovní schopnosti populace, vede k četným pracovním i školním absencím a v neposlední řadě generuje enormní náklady jak přímo v nákladech na léčbu, tak i nepřímo v nákladech na snížení přesčasnosti a společenského uplatnění nemocných.

Astma je jednou z nejčastějších chronických nemocí na celém světě a jeho prevalence, především u dětí, neustále stoupá. Naštěstí může být léčeno a být pod kontrolou. V České republice je cca 5-10% dětí a 2-5% dospělých, kteří trpí astmatem vyžadujícím léčbu. Astma tak v naší populaci postihuje až 800 000 lidí.

4.1.1. Definice

Astma bronchiale je chronické zánětlivé onemocnění dýchacích cest za účasti mnoha buněk a jejich mediátorů. Chronický zánět je příčinou průvodního zvýšení průduškové reaktivity, která má za následek opakované epizody pískotu při dýchání, dušnost, tlak na hrudi a kašel a to převážně v průběhu noci a k ránu. Tyto projevy jsou často provázeny rozsáhlou, ale proměnlivou bronchiální obstrukcí, která je často reverzibilní (tzn. schopná zpětného procesu), ať již spontánně či po léčbě.

4.1.2. Patofyziologie

U astmatu dochází k rozvoji chronické zánětlivé reakce. Při této reakci hrají důležitou roli T-lymfocyty, žírné buňky a eozinofily. Průdušky pak reagují na různé podněty bronchokonstrikcí, otokem stěny a sekrecí hlenu, čímž dochází o obstrukci dýchacích cest. Chronický zánět může vést k remodelaci bronchiální stěny a nevratným strukturálním změnám-fibróze, hypertrofii hladkého svalstva, abiogenezi a hyperplázii hlenových žlázek. V chronickém průběhu tato remodelace stěny průdušek může vést k trvalému zúžení, nevratné obstrukci.

4.1.3. Příznaky

Během astmatického záchvatu se proudění vzduchu do plic a z plic zhoršuje. Dostavuje se suchý a dráždivý kašel, pískavé dýchání (tzv. dechové pískoty), pocit tísně na hrudi, zkrácený dech či útržková řeč, což jsou hlavní příznaky astmatu. V astmatickém záchvatu se dýchací cesty mění: stěny jsou oteklé, průdušky se zužují, průchodnost se zhoršuje, tvoří se vazký hlen.

4.1.4. Rizikové faktory

Rizikové faktory je možno rozdělit do dvou skupin. Faktory vnitřní a vnější. Faktory vnitřní (genetické nebo získané) jsou například: genetická predispozice, pohlaví, respirační nemoci v dětství, atopie, etnikum, perinatální rizikové faktory aj. Skupinu vnějších faktorů představují: bytové, domovní a zevní alergenů, dráždivé látky, tabákový kouř, chladný vzduch, mimořádné emoční stresy, obezita, potraviny, aditiva aj.

4.1.5. Klasifikace závažnosti astmatu

Klasifikace astmatu je založena na kombinaci hodnocení příznaků a funkce plic před zahájením terapie. Použitím této kombinace je možno klasifikovat astma jako: intermitentní, mírně perzistující, středně těžké perzistující a těžké perzistující. Závažnost astmatu určuje typ potřebné léčby. Pokud je pacient léčen, měla by být klasifikace závažnosti založena na přítomných klinických znacích a stupni pravidelné každodenní léčby, kterou pacient užívá.

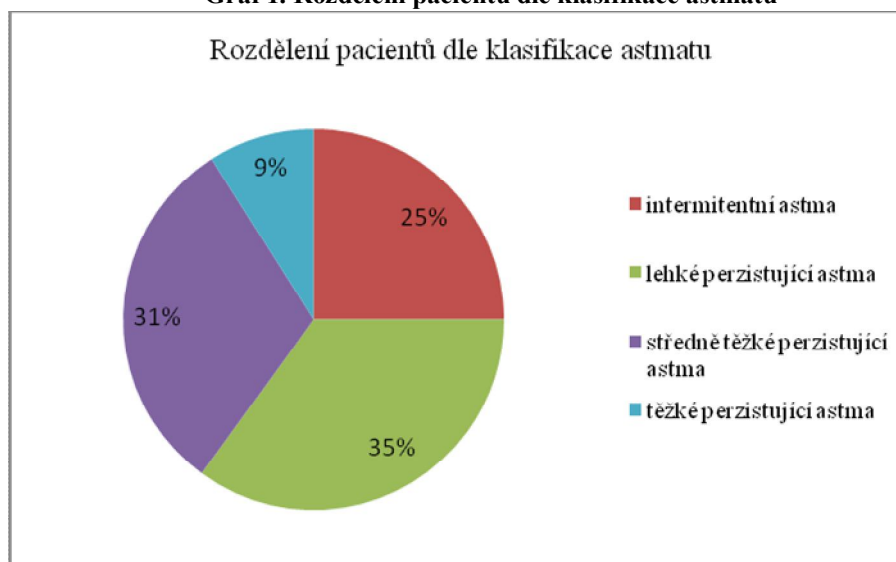
Obrázek 14. Klasifikace závažnosti astmatu

klasifikace závažnosti astmatu				
	STUPEŇ 1 intermitentní	STUPEŇ 2 lehce perzistující	STUPEŇ 3 středně těžké persistující	STUPEŇ 4 těžké perzistující
denní příznaky	< 1x týdně mezi záchvaty bez příznaků, normální PEF	>1x týdně ale <1x denně záchvaty mohou omezovat běžnou činnost	každý den záchvaty omezují běžnou činnost	trvalé omezená tělesná aktivita
noční příznaky	<2x měsíčně	>2x měsíčně	> 1x týdně	časté
PEF nebo FEV1	> 80%	> 80%	<60-80%	< 60%
variabilita PEF	< 20%	20-30%	> 30%	> 30%

(zdroj: ČIPA *Péče o astma a jeho prevenci-kapesní průvodce*. Praha: Jalna, str. 12)

K zařazení pacienta do příslušné kategorie stačí přítomnost kteréhokoli z uvedených znaků. Pacient na kterékoli úrovni závažnosti-dokonce i pacienti s intermitentním astmatem mohou prodělat těžký záchvat.

Graf 1. Rozdělení pacientů dle klasifikace astmatu



(zdroj: vlastní tvorba)

Graf znázorňuje četnost klasifikace astmatu podle tíže. Z celkového počtu léčících se pacientů s astmatem v pneumologických ambulancích má 25% intermitentní astma, 35% lehké perzistující astma, 31% středně těžké perzistující astma a 9% těžké perzistující astma.

4.1.6. Léčba

Přes veškerý vědecký pokrok a objevy zůstává astma i v současné době nevléčitelnou celoživotní nemocí. Přesto je důležité říci, že je to nemoc dobře léčitelná. Léčba je stupňovitá dle stadia onemocnění. Dle výše zmíněné klasifikace se používají léky preventivní (užívají se denně a dlouhodobě k dosažení a udržení kontroly perzistujícího astmatu). Tuto skupinu představují: inhalační kortikosteroidy, inhalační β_2 mimetika s dlouhodobým účinkem, systémové kortikosteroidy, kromony, antileukotrieny a teofylinové preparáty. Druhou skupinou léků jsou rychle účinné úlevové preparáty (léky rychle uvolňující bronchokonstrikci doprovodné příznaky). Tuto skupinu tvoří: β_2 mimetika s rychlým nástupem účinku, anticholinergika, perorální kortikosteroidy.

V roce 2006 vyhlásila GINA (the Global initiative for asthma) nová doporučení léčby a prevence astmatu. Dle tohoto programu došlo ke kompletní změně v klasifikaci onemocnění, léčebných postupů a kategorizaci onemocnění. Nyní se pacient aktivně podílí na léčbě své nemoci. Hlavním cílem je dosažení kontroly nad astmatem. Jak ukazuje obrázek 15 hlavní pozornost je věnována kontrole. Každý pacient si sám kontroluje příznaky i užívání léků.

Obrázek 15. Klasifikace astmatu podle úrovně kontroly

ukazatel	kontrolované	částečně kontrolované	nekontrolované
denní příznaky	≤ 2/týden	> 2x týdně	≥ 3 znaky částečně kontrolovaného astmatu v 1 týdnu
omezení aktivity	ne	jakékoliv	
noční symptomy	ne	jakékoliv	
užití záchranné medikace	≤ 2/týden	> 2x týdně	
plicní funkce	normální	< 80% předpokládané hodnoty	
exacerbace*	ne	≥ za rok	
nežádoucí účinky léčby	x	žádné	

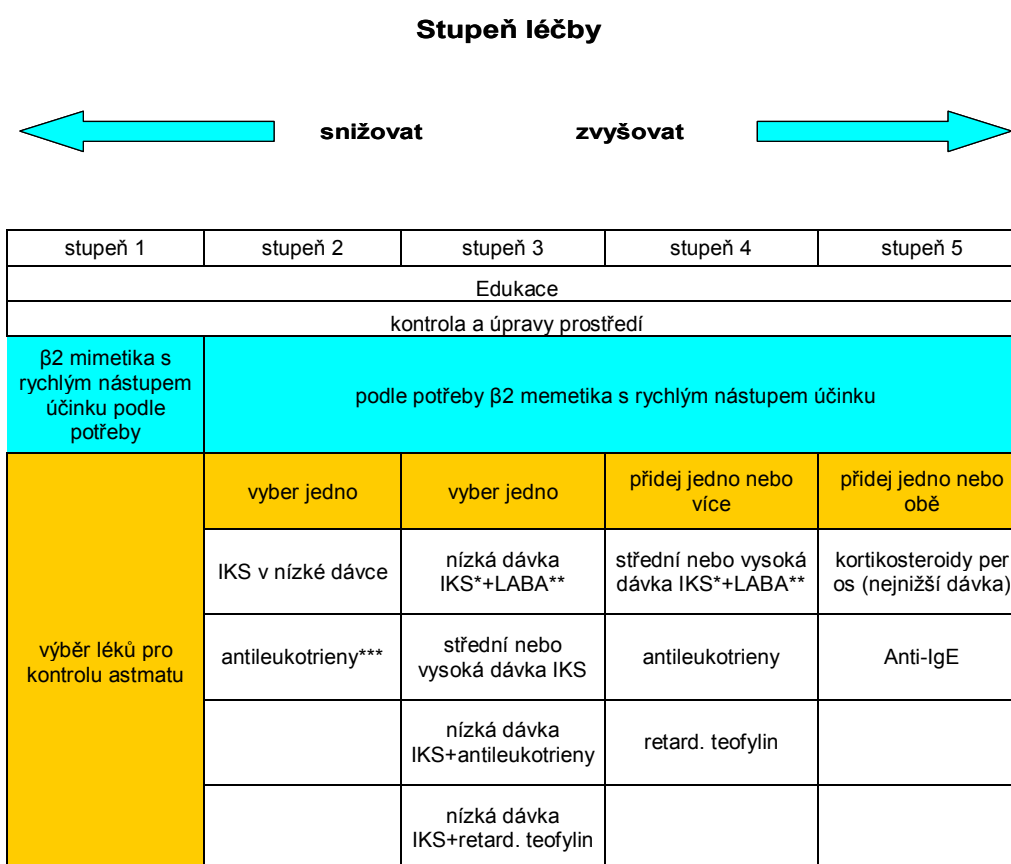
(zdroj: vlastní tvorba)

*Při každé exacerbaci= (zhoršení nebo nové vzplanutí nemoci) je třeba ihned posoudit, zda je udržovací léčba odpovídající

4.2. Představení produktu

Montelukast MTR je nový generický produkt (ekvivalent přípravku S), který obsahuje účinnou látku montelukast sodný (montelukastum natrium). Dle účinné látky je zařazen do skupiny antileukotrienů. Tyto léky jsou indikovány pro léčbu bronchiálního astmatu od druhého stupně tíže astmatu (viz. obrázek 16. Vedení léčby podle stupně astmatu).

Obrázek 16. Vedení léčby podle stupně astmatu



(zdroj: ČIPA, *Globální strategie péče o astma a jeho prevenci*. Praha: Jalna, str. 122)

*IKS-inhalační kortikosteroidy

**LABA-β2mimetikum s dlouhodobým účinkem

***Antileukotrieny-antagonisté receptorů nebo inhibitorů syntézy

Lékem první volby byly a zůstávají inhalační kortikosteroidy (dále jen IKS) a antileukotrieny a to pro všechny věkové skupiny. Pokud nedojde pomocí nízké dávky IKS nebo antileukotrienů k dosažení kontroly astmatu, jsou aditivními léky první volby

inhalační β_2 mimetika s dlouhodobým účinkem tzv. LABA (long-acting β_2 agonists). Kombinace IKS a LABA je účinnější než samotné zvýšení dávky IKS. V poslední době zaznamenáváme vzrůstající trend v léčbě tzv. fixními kombinacemi. Fixní kombinace představuje přidání LABA k IKS v jediném společném inhalačním systému. Další kombinací je pak IKS s antileukotrieny nebo s léky ze skupiny teofylinů až po kortikosteroidy podávané per os a anti-IgE.

4.2.1. Účinek a aplikace

Účinná látka obsažená v produktu Montelukast MTR sodný je antagonist leukotrienového receptoru, který blokuje látky nazvané leukotrieny. Tyto leukotrieny způsobují zúžení a zduření dýchacích cest a také vyvolávají příznaky alergie. Blokování leukotrienů tedy zmírňuje projevy astmatu, působí preventivně proti zúžení dýchacích cest, pomáhá při prevenci astmatických záchvatů a zmírňuje příznaky sezónní alergie (např. neprůchodnost nosu, slzení, zarudlé a oteklé oči).

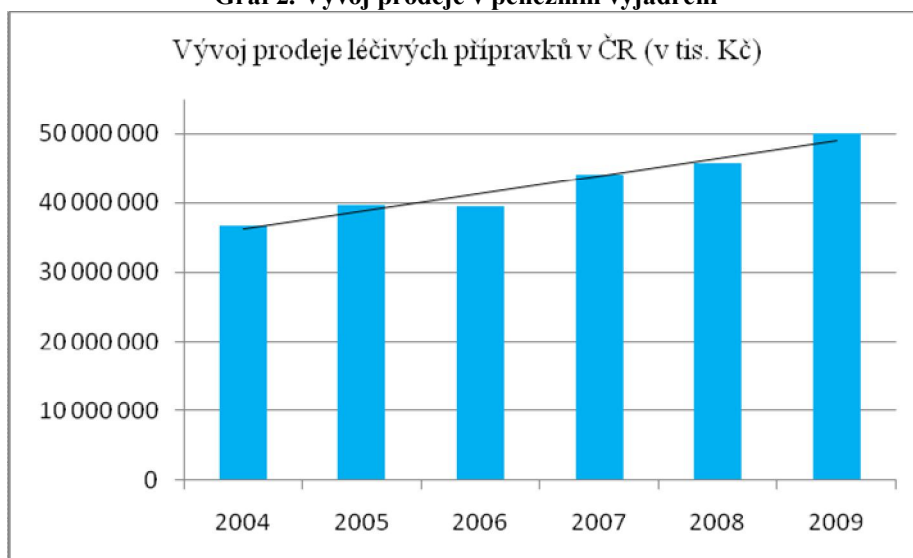
Tyto léky existují pouze v perorální formě. Montelukast MTR je ve formě žvýkacích nebo potahovaných tablet, které se užívají jednou denně večer. Při sezónní alergické rýmě lze dobu podávání léku individuálně upravit.

4.3. Analýza trhu

4.3.1. Český farmaceutický trh

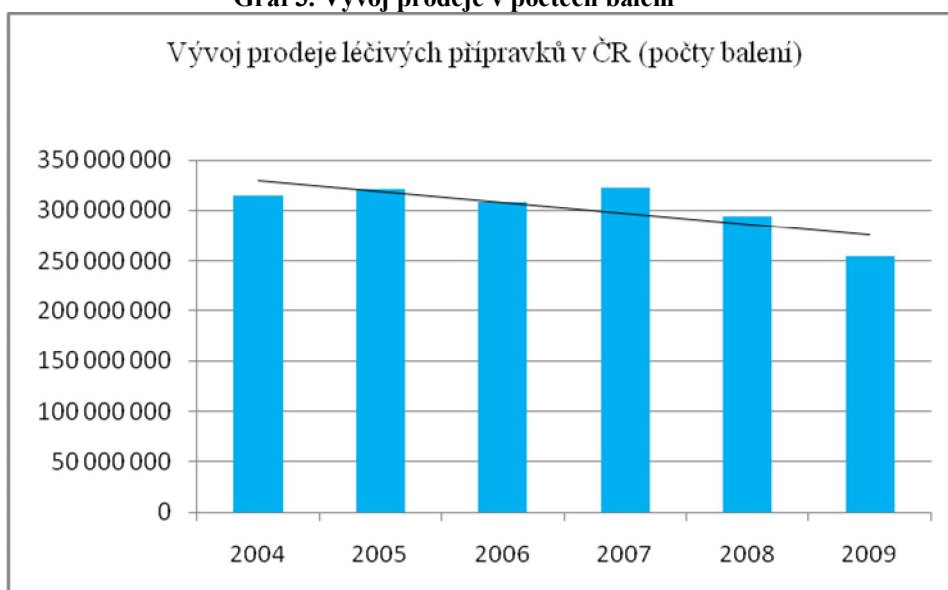
Český farmaceutický trh si udržel růst také v roce 2009. Celkem bylo prodáno 293 milionů balení léků což představuje obrat v cenách výrobců ve výši 50 miliard korun. Porovnááme-li rok 2009 s rokem předešlým, nárůst činí 9,6%.

Graf 2. Vývoj prodeje v peněžním vyjádření



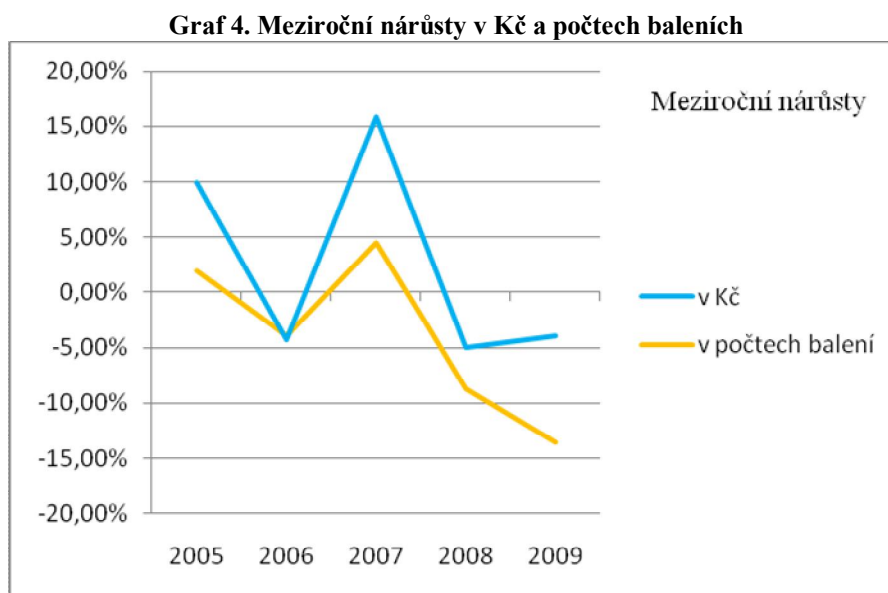
(zdroj: vlastní tvorba)

Graf 3. Vývoj prodeje v počtech balení



(zdroj: vlastní tvorba)

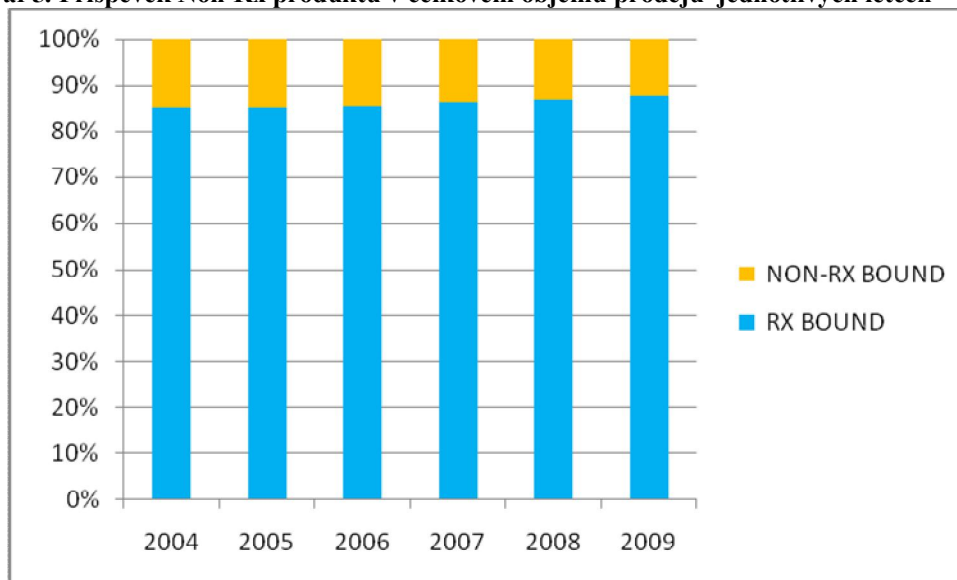
V České republice se minulý rok prodalo o 39,7 mil. balení léků méně než v roce 2008. Důvodem tohoto 13,5% poklesu byla poptávka po jednotkově dražších lécích, zejména lécích onkologických.



(zdroj: vlastní tvorba)

Z podrobnější analýzy vyplývá, že celkový trend je určován léky, které jsou vázány na lékařský předpis (tzv. Rx-Bound). Léky bez lékařského předpisu (tzv. Non-Rx Bound) přispívají k celkovým prodejm přibližně ze 12%.

Graf 5. Příspěvek Non-Rx produktů v celkovém objemu prodeje jednotlivých letch



(zdroj: vlastní tvorba)

V tomto roce (rok 2009) ovlivnily prodeje dva faktory: efekt snížení maximálních cen v listopadu 2008 a změna úhrady léků, která nastala v prvním čtvrtletí roku 2009.

Jak se bude vyvíjet farmaceutický trh v dalších letech? Předpokládá se, že tržby z prodeje léků dále porostou, ale roční míra růstu nepřekročí sedmiprocentní hranici. Vzestup bude „brzděn“ skončením patentových ochrann několika celosvětově nejprodávanějších léků. Bezprostředně po vypršení patentové ochrany se na trhu objeví levnější, generické kopie léků. Příjmy z prodeje značkových léků, po vypršení patentové ochrany, tak mohou prudce poklesnout až o 80%. Na druhou stranu se dá počítat se vstupem nových léků na trh, ale neočekává se, že by vyrovnaly propad příjmů z léků originálních.

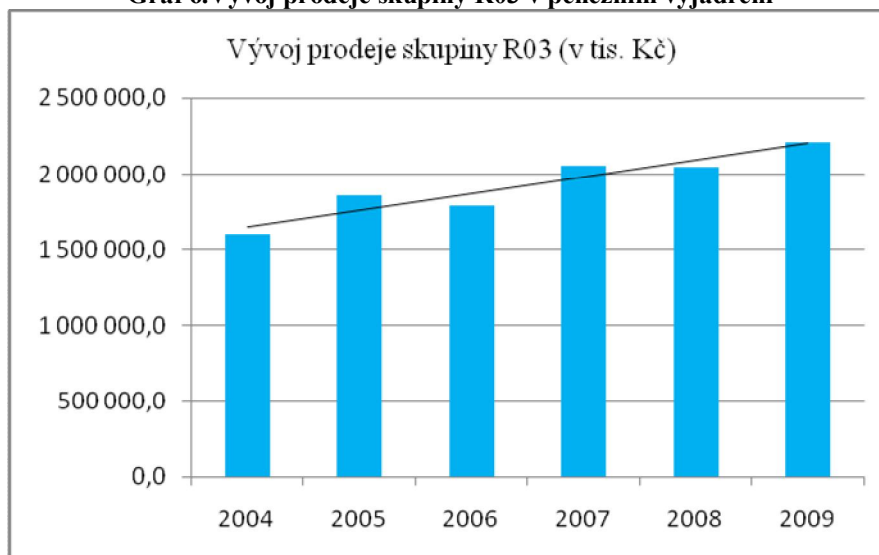
4.3.2. Trh antiastmatik

O antiastmatickém trhu se dá jednoznačně říci, že je jedním z nejdynamičtěji se rozvíjejícím trhem ve farmaceutickém průmyslu. Počet nemocných astmatem vlivem špatného životního prostředí, nezdravého životního stylu a dědičnosti přibývá, a to nejen v České republice, Evropě, ale i na celém světě. Prevalence tohoto onemocnění v ČR je odpovídající prevalenci vyspělých evropských zemí. Dle údajů organizace ČIPA (Česká iniciativa pro astma) stoupl počet astmatiků v období let 1996-2001 ze 17% na necelých 25%. Také počet astmatických dětí (do 17 let věku) neustále narůstá a počet dětí, které trpí alergickou rýmou, která je jedním z rizikových faktorů pro vznik astma, se taktéž zvýšil. Ze zvyšujícího se počtu dětských alergiků a astmatiků lze prognózovat zvýšenou prevalenci v dospělosti.

V České republice má každá skupina léků určité označení, které spojuje tyto léky na podkladě použitelnosti vztahující se k určitému onemocnění. Skupina léků, která se používá při léčení Astma bronchiale se označuje „R03“. Tato skupina se dále dělí na do 10 podskupin.

Celkový trh antiastmatik přesáhl v roce 2009 2,2 miliardy korun (v cenách výrobce), což představuje nárůst 8,5 % ve srovnání s rokem 2008. Tento nárůst je sice malinko menší než nárůst celkového trhu, ale i přesto se jedná o velmi dynamický segment.

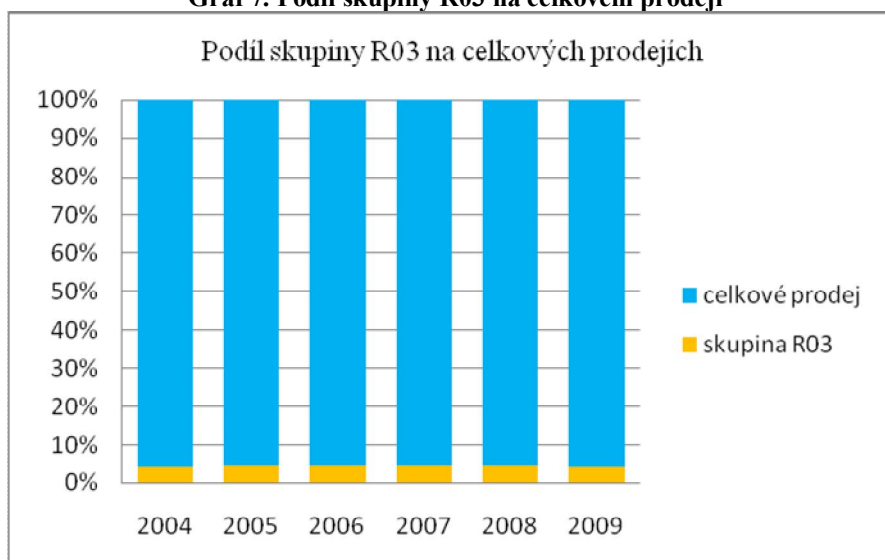
Graf 6. Vývoj prodeje skupiny R03 v peněžním vyjádření



(zdroj: vlastní tvorba)

Podíl skupiny R03 na celkovém prodeji v jednotlivých letech znázorňuje následující graf.

Graf 7. Podíl skupiny R03 na celkovém prodeji

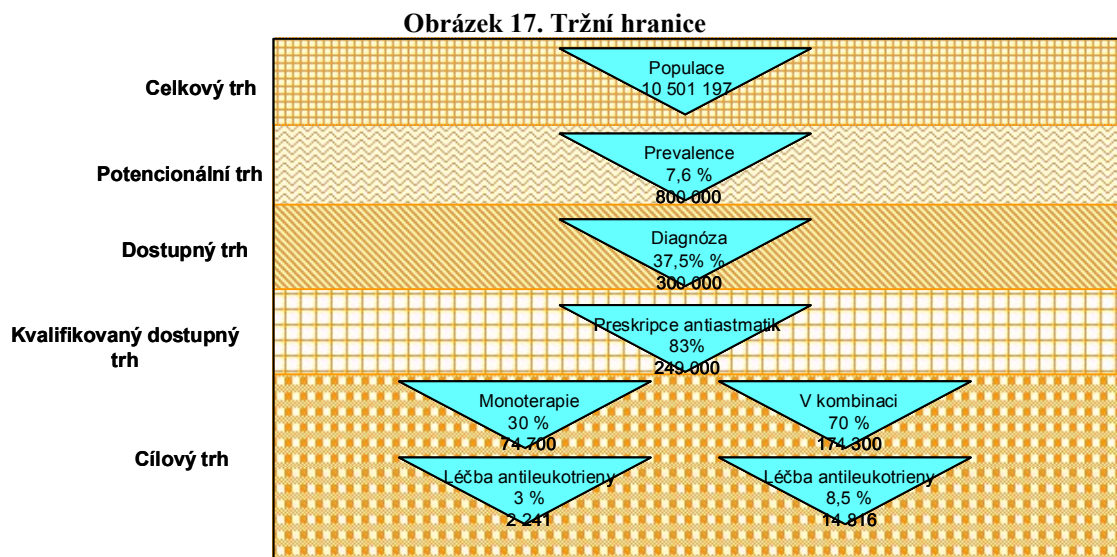


(zdroj: vlastní tvorba)

4.3.3. Klasifikace současných tržních hranic

Současnou tržní hranici představuje počet pacientů, který jsme stanovili na základě dat o:

- velikosti populace (zdroj: Český statistický úřad)
- prevalenci
- léčbě



(zdroj: vlastní tvorba)

Z obrázku je zřejmé, že je opět vycházeno s celkového počtu občanů ČR, kteří tvoří celkový trh. Potencionálním trhem je (dle udávané prevalence) soubor 800 000 občanů (dospělých i dětí) trpících nemocí astma. Dostupný trh představuje pacienty, kterým bylo astma diagnostikováno. Ne všichni pak obdrží od lékaře předpis na antiastmatika, ale ti co ano představují kvalifikovaný dostupný trh. Cílovým trhem jsou pak všichni pacienti, kteří odchází od lékaře s předpisem, na kterém je předepsán produkt ze skupiny antileukotrienů.

4.3.4. Segmentace trhu

Pro výběr farmakoterapie je určující aktuální pacientův stupeň kontroly nad astmatem. Příklad: Dávka léků se zvyšuje, když není nemoc při současném léčebném režimu pod kontrolou, dávka léků se snižuje, je-li nemoc pod kontrolou po dobu ne kratší než tři měsíce. Cílem léčby je udržet nemoc pod kontrolou při co nejnižší dávce farmak na nejnižším stupni léčby. Základní princip postupu znázorňuje obrázek 16. Vedení léčby podle stupně astmatu.

Kandidáty na užívání přípravku Montelukast MTR budou pacienti:

- s nemocí pod kontrolou (v monoterapii),
- s nemocí pod částečnou kontrolou (v monoterapii i kombinaci),
- s nemocí pod nedostatečnou kontrolou (v kombinaci).

Z nich pak pacienti, upřednostňující perorální podávání léků. Hlavně děti je obtížné naučit zacházet s inhalátory a jejich nástavci. Při perorálním podání přípravku odpadá edukace ze strany lékařů, jak s těmito pomůckami zacházet a následná kontrola správného používání. Montelukast MTR patří do kategorie steroidyšetřící terapie, což je velkou předností v léčbě malých dětí.

Všichni tyto pacienti navštíví alergology a pneumology, kteří budou naší hlavní cílovou skupinou. V České republice je zhruba 480 alergologů a 620 pneumologů. V první fázi bude tedy nejdůležitější navázat úzkou spolupráci právě s těmito specialisty.

Neméně důležitá je také spolupráce s lékárnami. Vzhledem k povaze generického přípravku Montelukast MTR nepředpokládáme, že by lékárníci zaměňovali tento přípravek za jiný preparát, a proto je nezbytná domluva s lékárníky, aby byli připraveni odebírat přípravek z distribuce a edukovat pacienty, jak přípravek použít. Předpokládáme spolupráci s lékárnami při nemocnicích a poblíž významných deskriptorů.

4.3.5. Analýza konkurence

Hledáme-li, na farmaceutickém trhu, přímé konkurenty, tak se musíme zaměřit na druhou nejspodnější úroveň, kterou ukazuje obrázek 8. Patient Flow z kapitoly 3.1.1. Tato úroveň odpovídá cílovému trhu. O úroveň výše, která představuje podmienečně dosažitelný trh hledáme širší konkurenci. V některých případech (ne v tomto) představují širší konkurenci např. chirurgické zákroky. Na tuto možnost se nesmí zapomínat.

Použijeme-li metodu výkonnostních mezer nebo konkurenčních křivek, mohou být specifickými dimenzemi např. doplatek pacienta, cena, účinnost, rychlost nástupu účinku, vedlejší účinky, způsob a frekvence užití apod. Hovoří-li tato hlediska v náš prospěch, budou tvořit vhodné argumenty pro naši marketingovou komunikaci. Některé dimenze však ovlivnit nemůžeme-například vedlejší účinky či nástup účinku. Je-li tedy výsledek srovnání pro nás nevýhodný, budeme se snažit těmito dimenzím vyhnout a soustředit se na ty, u kterých je tomu naopak.

Relativně snadno odhadnutelná je konkurence v podobě nových produktů. Většina firem se netají s tím, že vyvíjí nový produkt, jak probíhají klinické zkoušky nebo v jakém stadiu se nachází registrace produktu. Vzhledem k tomu, že vývoj nových produktů, klinické zkoušky i registrace jsou časově velmi náročné procesy, není uvedení nového originálního produktu na trh žádným překvapením. Jedná-li se o uvedení nového generického produktu na trh, tak ani toto nebývá překvapením, protože firma ví, kdy jí vyprší patent. Překvapit tak může jen rychlost, s jakou konkurence na trh generický produkt uvede.

Důležité informace se také dají získat z distribuce. Ve svůj prospěch můžeme využít fakt klesajících zásob konkurenčních produktů a neschopnost společnosti sklady doplnit, který svědčí o jejich problému, který my využijeme ve svůj prospěch. Naopak: navyšuje-li konkurence zásoby s velkou pravděpodobností to znamená přípravu opravdu masivní prodejní kampaně.

Velmi důležitým zdrojem informací jsou sami medicínští reprezentanti, kteří je získávají od lékařů nebo také od lékařských reprezentantů konkurenčních firem. Jsou to informace přímo z terénu.

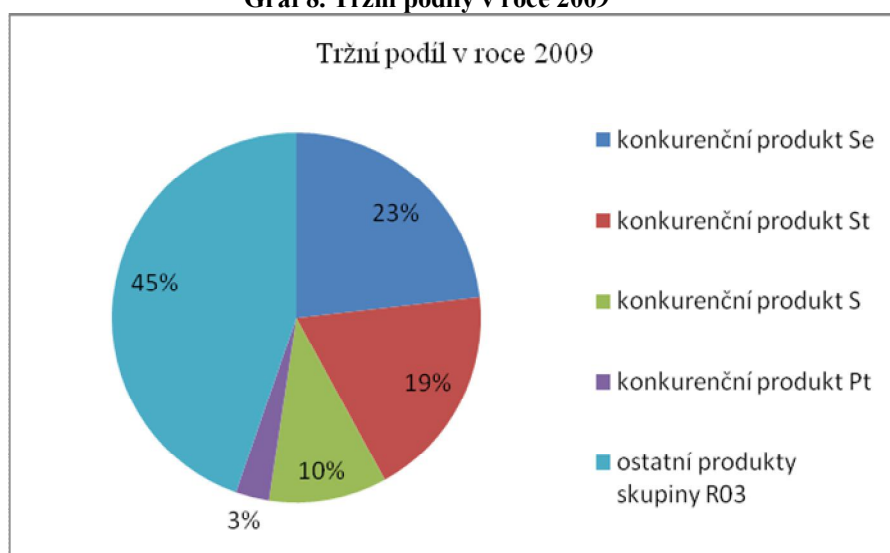
Nejcennějším zdrojem jsou prodejní data. Na českém trhu fungují specializované společnosti, které jsou schopny dodat data v jakékoliv formě a struktuře. Zdrojem této práce byla prodejní data od firmy SMI, která je pravidelně dodává firmě MPharma a to s měsíční periodicitou.

Konkurence našeho produktu jsou všechna antiastmatika. Strategie je následující:

1. Zabrání a navyšování tržního podílu na úkor originálního produktu S.
2. Zvyšování tržního podílu na úkor ostatních steroidů (ať již podávaných v monoterapii či kombinaci s LABA) produktu Se, produktu St, produktu Pt.

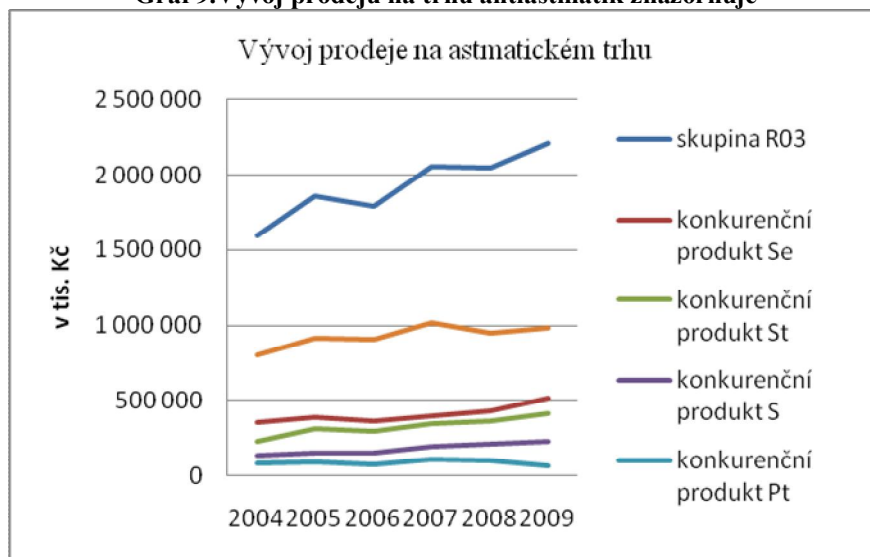
Na trhu zaujímá vedoucí pozici produkt Se s podílem 23%, následuje ho produkt St s 19% podílu trhu, třetím je produkt S s 10% a produkt Pt s 3%. Tyto 4 produkty drží větší polovinu podílu trhu.

Graf 8. Tržní podíly v roce 2009



(zdroj: vlastní tvorba)

Graf 9. Vývoj prodejů na trhu antiastmatik znázorňuje



(zdroj: vlastní tvorba)

Produkty Se, St, S mají vzrůstající trend, produkt Pt nikoli. Z tohoto se dá usoudit, že produkt Pt je přípravek aktivně nepromovaný a s jeho růstem se již nepočítá.

4.4. Analýza prostředí

4.4.1. Registrace léčiv

Dle zákona č. 378/2007 Sb. o léčivech a o změnách některých předpisech souvisejících zákonů (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů nesmí být na trh uveden přípravek, kterému nebyla udělena registrace. Žádost je předkládána právnickou či fyzickou osobou (např. výrobce přípravku, distributor přípravku) národní kompetentní autoritě. V rámci registračního procesu se posuzuje dokumentace, ve které budoucí držitel registračního rozhodnutí prokazuje bezpečnost, účinnost a kvalitu přípravku aj. Součástí rozhodnutí o registraci je i SPC, který slouží lékařům a odborníkům jako klíčový zdroj informací. Jsou-li splněny všechny požadavky dané zákonem a prováděcí vyhláškou, vydá SÚKL rozhodnutí o registraci a kód, který umožní jeho elektronické zpracování. Při registraci se také rozhoduje, zda bude přípravek vydáván pouze na lékařský předpis nebo bez něj. Registrace léčiv je tedy zdravotnický orientovaná regulace, při níž stát prostřednictvím jím určeného orgánu povoluje používání každého jednotlivého léčivého přípravku na území svého státu, přičemž přijetí tohoto rozhodnutí předchází odborné posouzení daného přípravku, včetně vlastního zkoumání. Registrace představuje základní regulační mechanismus v oblasti spotřeby léčiv.

Způsoby registrace

Registrace hromadně vyráběných léčiv se ve členských zemích Evropské unie uskutečňuje trojím způsobem:

1. Národní registrace-lék je registrovaný a používán pouze v určitém státě EU a platí pro něj právní úprava daného státu. Příklad: v ČR zaregistruje SÚKL přípravek, je mu přiděleno registrační číslo a jeho registrace je platná pouze na území ČR.

2. Vzájemné uznávání registrace-platí mezi členskými státy EU, zde platí právní úprava v souladu s právem EU. Příklad: umožnění registrace přípravku na základě registrace v jiném členském státě.
3. Centralizovaná registrace, kterou provádí Evropská léková agentura EMA. Tato registrace je platná ve všech členských státech EU a jiné rozhodnutí o registraci v žádném jiném členském státě není možné vydat. V případě zamítnutí centralizované registrace není možné uvedení přípravku na území kterékoli členské země. Tento způsob registrace vede ke snižování nákladů za registraci léčiv.

Registrace humánního léčivého prostředku je platná po dobu pěti let a může být následně prodloužena o dalších pět roků. Lékař může předepsat neregistrovaný lék, který zajistí optimální zdravotní péči pro pacienta. V případě použití takového přípravku musí lékař informovat SÚKL.

4.4.2. Cenová regulace

V České republice podléhá léčivý přípravek určité formě cenové regulace, jejím cílem je udržení stability a racionality cen. Nejčastějším regulačním mechanismem je stanovování maximálních cen (tyto nesmějí být při prodeji překročeny). Také se můžeme setkat se stanovením fixní ceny (cena, která je dodržována po určitou dobu). Z rozhodnutí Ministerstva zdravotnictví z konce roku 2007 vyplývá, že regulovány jsou pouze ty léky, které se částečně či plně hradí z prostředků veřejného zdravotního pojištění. Dle výše uvedeného rozhodnutí podléhá regulaci obchodní přírážka a výrobní cena (cena, za kterou je přípravek uveden na evropský trh tzn. bez DPH a marže, může obsahovat clo). Také je zde určeno, že orgán vydávající rozhodnutí o stanovení maximální ceny je SÚKL. Cenovým rozhodnutím je taktéž stanoven způsob počítání maximální výše obchodní přírážky. V žádném případě nesmí dojít k překročení maximální výše a to v celém řetězci subjektů obchodu.

Pokud mluvíme o cenové regulaci je nutné se také zmínit o úhradách z prostředků veřejného zdravotního pojištění. Stejně jako v případě rozhodnutí o maximálních cenách je orgán vydávající rozhodnutí o výši úhrad SÚKL. Zde se využívá tzv. systému pevné (referenční) úhrady (v jiných zemích je využíváno např. systému pevného poplatku nebo procentuální úhrady). Pro tento systém je charakteristická existence tzv. referenčního přípravku, podle kterého se nastavuje výše úhrady pro celou konkrétní skupinu léčiv. Dochází tedy ke stejné úhradě jak levnějších, tak dražších léků jedné skupiny. Je-li prokázána superiorita léku nad ostatními léky ve skupině, dojde k možnosti zvýšení úhrady.

Žádosti o stanovení maximální ceny výrobce a také úhrady se podávají u SÚKL. Tuto žádost je možné podat až po udělení registrace tomuto přípravku a to stejným orgánem.

4.4.3. Záměna léků

Dle zákona o léčivech a vyhlášky o správné lékárnické praxi může dojít k záměně neboli substituci léčiva v lékárně. K této záměně může dojít ze tří důvodů:

1. V receptu není lékařem výslovně vyznačeno, že pacient musí obdržet pouze přípravek na něm uvedený. Lékárník pak může provést záměnu za následujících podmínek:
 - pacient souhlasí se záměnou,
 - náhradní přípravek je shodný z hlediska bezpečnosti a účinnosti,
 - obsahuje-li náhradní přípravek odlišné množství léčivé látky, musí lékárník upravit dávkování,
 - obsahuje-li náhradní přípravek stejnou léčivou látku, má stejnou lékovou formu a užívá se stejným způsobem,

- bude-li tato změna vyznačena na receptu, včetně změněného dávkování.
2. Nastane-li případ, že zdravotní stav pacienta vyžaduje okamžité vydání léčivého přípravku a lékárna nemá předepsaný lék. Záměna je možná za podmínek:
- pacient souhlasí se záměnou,
 - obsahuje-li náhradní přípravek odlišné množství léčivé látky, musí lékárník upravit dávkování,
 - vyznačení změny na receptu, včetně změněného dávkování,
 - obsahuje-li náhradní přípravek stejnou léčivou látku, má stejnou lékovou formu a užívá se stejným způsobem.
3. Je možná taktéž substituce za náhradní přípravek, který má jinou lékovou formu a obsahuje jinou léčivou látku. S touto záměnou musí souhlasit jak lékař (stačí ústní souhlas), tak pacient. Tato substituce musí být opět na receptu uvedena.

4.4.4. Specifika marketingu léků na předpis

Během několika posledních let prošla česká legislativa řadou změn. Zejména změny související s harmonizací norem s EU. V této souvislosti byl kladen důraz zejména na soulad etiky a norem a to tak, aby byla zajištěna pacientům odborná a správná péče.

Omezení reklamy

Zákony, z nichž vychází úprava reklamy na léčivé přípravky:

- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů

- Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých předpisech souvisejících zákonů (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže), ve znění pozdějších předpisů

Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží²³. Reklamou na humánní léčivé přípravky představuje informace ve formě návštěvy medicínského reprezentanta u odborníků, kteří disponují právem předepisovat či vydávat tyto přípravky, dodávání vzorků léčivých přípravků, darů, příslibů finančních nebo věcných odměn, sponzoring účasti na odborných akcích atd.

Vzorky

Vzorky léčiv v omezeném množství jsou poskytovány pouze odborníkům s oprávněním je předepisovat. Omezené množství představuje takový počet, který umožní jednomu odborníkovi léčbu pěti pacientů po dobu tří měsíců (vztáhnuto na kalendářní rok). Na každém vzorku musí být označení „NEPRODEJNÝ VZOREK“ a je spojen s písemnou žádostí oprávněného odborníka, která musí obsahovat datum a podpis.

²³ Zákon č.40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Dary

Zdravotnickým zařízením a nemocnicím je možno poskytnout dary a jiné formy podpory, které převyšují částku 1500 Kč/rok. V souvislosti s podporou prodeje lze poskytnout dar také fyzické osobě (odborníkovi), ale pouze v případě, že se jedná o dar nepatrné hodnoty, který souvisí s činností odborníka. Hodnota daru nesmí přesáhnout 1500 Kč za kalendářní rok a přípustné dary pak mohou být: diář, kalendář, odborná literatura, drobný nástroj aj.

Sponzoring

Sponzoring představuje finanční či jiný příspěvek organizátorům odborných akcí či akcí na podporu prodeje. Výše tohoto příspěvku organizátorům není omezena. V souvislosti s odbornou akcí je možnost úhrady nákladů s akcí spojenou-např. ubytování, registrační poplatek, doprava). V žádném případě není možné hradit tyto náklady případnému doprovodu. U akce na podporu prodeje je možnost uhradit náklady spojené s přiměřeným pohoštěním a dary nepatrné hodnoty.

Reklama

Je nutné myslet na to, že reklamou se můžeme zabývat jen u přípravků, kterým byla udělena registrace. Zákonem je rozlišována reklama na léčivé přípravky volně prodejné a na přípravky vydávané pouze na lékařský předpis. U reklamy týkající se přípravků na lékařský předpis musí být dodrženo následující: musí být směřována pouze na odborníky, obsahující přesné, aktuální a prokazatelné informace týkající se způsobu hrazení z prostředků veřejného zdravotního pojištění, obsahující základní informace podle SPC (souhrn údajů o přípravku) a také datum schválení či poslední revize, způsob výdeje podle rozhodnutí o registraci aj.

4.4.5. Vliv patientských organizací

Stále většího vlivu se dostává patientských organizací. Je proto nezbytně nutné navázat a udržovat s těmito organizacemi dobrý vztah. V našem případě se jedná o Společnost ČIPA (Česká iniciativa pro astma).

Hlavními cíly této organizace je:

- informování veřejnosti o nových poznatcích v diagnostice, prevenci a léčbě astmatu a pomáhat ji uvádět do praxe,
- iniciování, podpora a organizace edukačních aktivit,
- vydávání odborných materiálů.

4.5. Analýza společnosti

4.5.1. Základní údaje o firmě

Společnost MPharma s.r.o. byla založena na konci roku 2003 za účelem propagace a prodeje léků na lékařský předpis pouze na českém trhu. Jedná se převážně o výrobky mateřské firmy a výrobky smluvních partnerů.

Firma se zaměřuje na marketing a prodej originálních, účinných a bezpečných léčiv, zejména v oblasti respiračních chorob, onemocnění centrálního nervového systému, dermatologie, psychiatrie a anestezie.

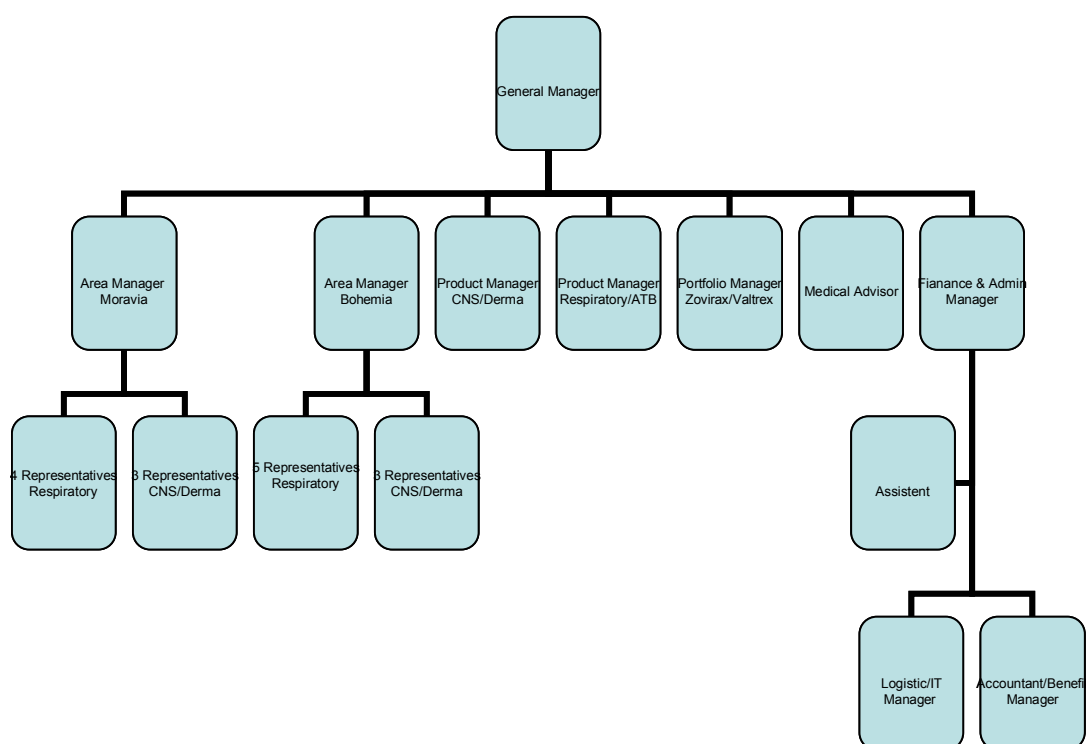
Společnost má v současné době jediného vlastníka, a tím je společnost FCH Company Ltd., která sídlí ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska. Členové statutárních orgánů jsou dva jednatele.

4.5.2. Funkční struktura

Firma v současné době zaměstnává 32 zaměstnanců, což představuje plný stav, a nepředpokládá v horizontu tří let žádné rozšíření jejich počtu.

Společnost má v současné době 32 zaměstnanců.

Obrázek 18. Funkční struktura firmy MPharma s.r.o. k 30.10.2009



(zdroj: vlastní tvorba)

Marketingový manažer respirační divize a jeho současný tým má bohaté zkušenosti v respirační oblasti. V tomto období probíhá trénink medicínských

reprezentantů v oblasti prodejních a komunikačních technik zaměřených na prodej generických léků.

Vzhledem k velmi dobré finanční stabilitě si firma může dovolit uskutečnit veškeré úkony spojené s uvedením nového léčivého přípravku na český trh.

4.5.3. Portfolio firmy

Základní portfolio firmy MPharma je možno rozdělit do dvou skupin produktů: tzv. „second brand“ a ostatní produkty.

- **Second brand:** tyto produkty získává firma od jiných firem, které jsou majiteli patentové ochrany. Produkt je chráněn patentem po dobu deseti až patnácti let. Firma, která produkt vyvinula a vlastní patent tedy získává po tuto dobu konkurenční výhodu. Příkladem tohoto typu je produkt MEDU, který je second brandem k produktu MESE, na který vlastní licenční práva společnost KSG s.r.o. Dalšími produkty v této skupině je MEZI nebo MEAL.
- **Ostatní produkty:** tato část portfolia firmy MPharma je složena z produktů, které jsou ve svém životním cyklu ve fázi poklesu. I přesto však tyto produkty tvoří značnou část zisků firmy. U těchto produktů již uběhla tzn. patentová ochrana a existují k nim tzv. generické produkty. *Generické léčivo představuje terapeutický ekvivalent originálního léčiva a může přijít na trh až po vypršení patentových či jiných dodatkových ochran originálního léčiva. Základním principem zavádění generik je, že léčivý přípravek obsahující léčivo by měl dosáhnout stejného účinku, který má léčivo originální. V EU se vyžaduje podmínka zásadní podobnosti a obě léčiva (generické i originální) musí obsahovat stejnou účinnou látku, přičemž pomocné látky se mohou lišit. Výroba generik je prováděna pod stejnými standardy správné výrobní praxe jako léčivo originální. Hlavní význam generik pro zdravotní systém představuje jejich nižší cena ve srovnání s originálním léčivem, což zvyšuje dostupnost moderních*

*farmakoterapií pro pacienty.*²⁴ Tuto skupinu produktů zastupuje např. MEFL, MEZO, MESE, MEVA atd.

Seznam produktů firmy je uveden v příloze 1.

4.5.4. Cíl společnosti

Cílem společnosti je pokračovat v dalším růstu a zachovat výrazné navýšení obratu i v dalších letech. Hlavním cílem je uskutečnit předpokládaný prodej, který je pro rok 2009 stanoven ve výši cca 400 mil. Kč, z toho 220 mil. Kč tvoří prodej vlastních léků. Pro rok 2010 je pak plánován další nárůst prodejů stávajícího portfolia produktů ve výši cca 7%. Růstu chce společnost dosáhnout pokračováním růstu klíčových produktů a především pak dalším rozvojem portfolia. Budoucí zaměření činnosti společnosti MPharma je stále zejména oblast farmaceutických výrobků na léčbu respiračních nemocí a migrény. Společnost navázala spolupráci s prvním externím dodavatelem mimo skupinu společností KSG, firmou z Islandu, která byla zahájena v roce 2008. Výsledkem je další rozvíjení projektu, který by se měl stát pilotním v novém směru rozvoje společnosti směrem k získávání generických léků a rozvoji podnikání i mimo spolupráci se společností KSG. V roce 2009 by díky této spolupráci měl být uveden první produkt, který bude v roce 2010 následován dalšími několika novými produkty. Pokud se tento způsob spolupráce osvědčí, měla by společnost MPharma mít v časovém horizontu pěti let přibližně deset produktů tohoto typu.

4.5.5. Distribuce

Všechny přípravky jsou vyráběny mateřskou společností ve Velké Británii.

Společnost MPharma s.r.o. má uzavřenou smlouvu o konsignaci se čtyřmi největšími českými distributory léčivých přípravků-AH, PX, PS a GE. Tito distributoři zajišťují zásobování skrz svá obchodní centra. Služba probíhá následovně: při zadání objednávky

²⁴

METYŠ, K. a BALOG, P. *Marketing ve farmacii*. Praha: Grada Publishing, str. 77

lékárnou v dopoledních hodinách bude proveden závoz odpoledne téhož dne a při zadání objednávky po 13. hodině bude zboží dodáno následující den ráno.

Obchoduje-li firma v režimu konsignačních skladů a nastane výpadek v dodávkách, je to z důvodu neschopnosti firmy doplnit zboží a to z jakéhokoli důvodu.

4.6. Analýza produktu

4.6.1. Systém podání

Orální podání ve formě žvýkacích a potahovaných tablet.

4.6.2. Stanovení ceny

Při stanovení ceny produktu Montelukast MTR (cenu výrobce) pro český trh jsme vycházeli ze strategie nulového doplatku. Tato strategie je typická pro generické léčivo. K docílení nulový doplatek produktu je nutné nastavit cenu tak, že úhrada se bude rovnat maximální ceně v lékárně.

Obrázek 19. Cenový přehled

	cena výrobce	cena v lékárně	úhrada	doplatek
originální produkt S 28 tbl.	702,70	950,05	1 081,60	0
Montelukast MTR 28 tbl.	597,30	812,34	1 081,60	0

(zdroj: vlastní tvorba)

Pro výpočet ceny byl použit cenový kalkulátor. Vycházelo se z ceny originálního léku S, kterou je možno získat z volně přístupné databáze léčivých přípravků AISLP nebo v kterékoliv lékárně na dotaz. Při tvorbě ceny generického léčiva je počítáno se stejnou výší úhrady jako o originálního přípravku. Co se stane, když zvolíme cenu nižší či vyšší? V případě ceny nižší tato cena produkt sice učiní zajímavější, ale může nastat tzv. paralelní import. Tento import nastává, když je cena pod cenovou hladinou v okolních státech. Nastavíme-li cenu vyšší než je úhrada, bude to znamenat zhoršenou prodejnost tohoto produktu.

Při nastavení ceny na hodnotu 597,30 Kč bude úspora v nákladech lékaře činit 137,71 Kč za jedno balení.

4.6.3. Positioning produktu

Přípravek Montelukast MTR bude schopen pokrýt tyto klinické potřeby:

- steroidy šetřící terapie
- účinek po celých 24 hodin při podání 1x denně
- ústup ranních obtíží
- velmi pohodlný způsob podání
- odpadá edukace a kontrola správného použití inhalačního systému

Pro komunikační strategii přípravku Montelukast MTR budou zvoleny tyto hlavní body:

- ✓ Montelukast MTR je generický lék pro léčbu astma s podáním jednou denně
- ✓ Montelukast MTR je lék, který náleží do skupiny tzv. steroidy šetřící terapie
- ✓ Montelukast MTR je lék bez doplatku pro pacienta a s nižšími náklady pro lékaře

4.7. SWOT analýza

Nyní provedeme SWOT analýzu. Vycházíme z analýzy firmy, která nám ukázala silné a slabé stránky a z analýzy vnějšího prostředí, ze které vyplynuly příležitosti a ohrožení. Rozbor silných a slabých stránek firmy je rozdělen do klíčových oblastí firmy a to následovně:

Silné stránky

- ✓ Výborná interní komunikace
- ✓ Vyvážené portfolio kvalitních přípravků
- ✓ Nízké náklady související s výrobou produktů
- ✓ Pevné vztahy s lékaři
- ✓ Výkonní MR s velkými zkušenostmi v oblasti prodejních a komunikačních technik
- ✓ Cena (bez doplatku pro pacienty, nižší náklady pro lékaře)

Slabé stránky

- ✓ Žádná zkušenost s prodejem generických léčiv
- ✓ Příliš velké regiony jednotlivých MR
- ✓ Velké regiony-z pohledu rychlé a masové informovanosti o novém produktu
- ✓ Produkty MEAL, MEZI-propagační aktivity ztrácejí význam, stabilní místo na trhu se sezónním prodejem
- ✓ Etický kodex-v prostředí generických firem se jeví jako značný handicap
- ✓ Akcionáři-vysoké požadavky před zavedením inovace

Obrázek 20. Analýza silných a slabých stránek

faktor	váha faktor u	úroveň faktoru						hodnota faktoru
		-3	-2	-1	1	2	3	
Zaměstnanci a organizace								
stabilita zaměstnanců	0,15			x				-0,15
výkonnost a kompetence managementu	0,1					x		0,2
informační systém	0,08				x			0,08
komunikace uvnitř firmy	0,2						x	0,6
zaměstnanci-výkonní obchodníci	0,12					x		0,24
velká rozloha regionů	0,2	x						-0,6
akcionáři společnosti	0,15			x				-0,15
Σ	1							
Marketing, trh								
prodejní a komunikační dovednosti	0,2						x	0,6
image firmy	0,08				x			0,08
možnosti využití propagace	0,05				x			0,05
kvalita obchodních vztahů	0,12						x	0,36
etický kodex	0,12	x						-0,36
obchodní zkušenost s prodejem generik	0,13	x						-0,39
Σ	0,7							
Finance								
vysoká rentabilita	0,2						x	0,6
Cash Flow	0,25					x		0,5
akceptovatelná návratnost kapitálu	0,25					x		0,5
zkušenostní efekt	0,3						x	0,9
Σ	1							
Produkt								
skladba portfolia	0,29					x		0,58
kvalita prodeje	0,21					x		0,42
poprodejní servis	0,16					x		0,32
cena produktu	0,17						x	0,34
stagnace některých produktů	0,17			x				-0,17
Σ	1							

(zdroj: vlastní tvorba)

Obrázek 21. Matice závažnost/výkonnost u silných stránek

VÝKONNOST			
		nízká	vysoká
ZÁVAŽNOST	vysoká	Cash Flow návratnost kapitálu poprodejní servis cena produktu	komunikace uvnitř firmy zkušenostní efekt prodejní a komunikační dovednosti kvalita obchodních vztahů skladba portfolia
	nízká	image firmy možnost využití propagace	výkonnost managementu

(zdroj: vlastní tvorba)

Obrázek 22. Matice závažnost/výkonnost u slabých stránek

VÝKONNOST			
		nízká	vysoká
ZÁVAŽNOST	vysoká	stabilita zaměstnanců etický kodex	rozloha regionů akcionáři obchodní zkušenosti s prodejem generik
	nízká	stagnace některých produktů	

(zdroj: vlastní tvorba)

Příležitosti

- ✓ Rychle se vyvíjející antiastmatický trh. Mnoho přípravků je zastaralých a dá se předpokládat, že lékaři dají přednost modernější léčbě.
- ✓ Prevalence astmatu vlivem životního prostředí, životního stylu, dědičností atd. neustále stoupá.

- ✓ Originálnímu přípravku S vyprší patentová ochrana v roce 2010-tento lék je v současné době třetí nejprodávanější produkt na antiastmatickém trhu.

Ohrožení

- ✓ Na tomto trhu je velmi vysoká konkurence. Několik generických firem vyčkává na vypršení patentu originálních preparátů.
- ✓ Dojde-li ke změně úhrady, bude to mít za následek zvýšení ceny (doplatku) pro pacienta, snížení nákladů pro lékaře. V tomto případě firma přebírá náklady, snižuje cenu a snižuje sama sobě zisk. Tímto krokem zůstává přípravek konkurenceschopný.
- ✓ Dojde-li ke změně legislativy týkající se regulace reklamy, ohrozí to prodejnost přípravku.

Příležitosti a ohrožení:

Obrázek 23. Matice významnosti a dlouhodobosti působení příležitosti a ohrožení

Příležitosti	význam pro podnik			doba trvání v letech
	velký	střední	malý	
dynamika růstu trhu	x			3
prevalence astmatu	x			3
patentová ochrana	x			1
Ohrožení				
konkurence	x			3
změna úhrady	x			3
změna legislativy		x		3

(zdroj: vlastní tvorba)

Obrázek 24. SWOT analýza

SWOT ANALÝZA		silné stránky					slabé stránky				
		skladba portfolia	prodejní dovednosti MR	kvalita obchodních vztahů	výborná firemní komunikace	zkušenostní efekt	stagnace některých produktů	příliš velká působnost MR	dodržování pravidel etického kodexu	nezkušenost s generickými léky	akcionáři
příležitosti	rostoucí poptávka na antiastmatickém trhu	X					X		X	X	
	vysoká prevalence astmatu	X					X		X	X	
	konec patentové ochrany Singulairu		X	X						X	
ohrožení	konkurence	X		X		X	X				
	změna úhrady	X		X		X					
	změna legislativy	X		X		X		X	X		

(zdroj: vlastní tvorba)

Kombinacemi příležitostí a ohrožení vnějšího prostředí se silnými a slabými stránkami vnitřního prostředí získáváme možné strategie.

SO strategie „využití“- uvedení generické verze přípravku S na český antiastmatický trh

WO strategie „hledání“- doplnění produktového portfolia o nová léčiva, která zajistí firmě rostoucí prodej, argumentačně připravené komunikace podkladů pro akcionáře

ST strategie „konfrontace“- maximální využití pevného vztahu s lékaři, soustředění se na propagaci novinky v portfoliu produktů

WT strategie „vyhýbání“- udržet vysokou variabilitu nabídky v oblasti antiastmatik.

4.8. Doporučení na základě výsledků analýzy

Na základě provedené marketingové analýzy lze říci, že poskytla potřebné množství podkladů, které podpoří strategický tah firmy-zařazení nového generického produktu do respiračního portfolia. Po detailním prozkoumání trhu, vnitřního a vnějšího prostředí, produktu jako takového a konkurence lze navrhnout následující postup pro uvedení tohoto přípravku na český trh.

Administrativní příprava

- ✓ Zahrnuje zakoupení registrační dokumentace, která obsahuje veškeré informace o produktu.
- ✓ S tímto podkladem požádá firma SÚKL o registraci léčiva.
- ✓ Pakliže je produkt zaregistrovaný následuje žádost národní kompetentní autoritě (v našem případě opět SÚKL) o zahájení správního řízení pro stanovení maximální ceny léčiva a žádost o stanovení výše úhrady.

Tyto administrativní úkony budou v kompetenci Medical advisera firmy MPharma.

Příprava výroby a distribuce

- ✓ Velikost objemu výroby bude záležet na důkladném, promyšleném a perfektně naplánovaném uvedení přípravku na český trh.
- ✓ Ve většině případech musí výroba znát požadavky vlastníka registrace v půlročním předstihu, aby byla schopna vyrobit dostatečné množství, které pokryje počáteční prodej.
- ✓ V tomto období již musí být schválen návrh obalu.
- ✓ Distribuce musí být včas informována a vyzvána k naskladnění do distribuční sítě.

Tuto část zajistí produkt manager ve spolupráci s logistou.

Příprava reklamní kampaně

- ✓ Je zapotřebí připravit kvalitní edukační materiály (pro lékaře i pacienty), které budou obsahovat klíčové sdělení, základní informace o produktu a ceně.

- ✓ Příprava a grafické zpracování reklamních předmětů jako jsou propisovací tužky a objednávací kartičky s logem produktu.

Obrázek 25. Marketingové materiály

produkt	materiál	počet ks	celkem v Kč
Montelukast MTR	edukační materiál I.-lékař	1000	20 000,00 Kč
Montelukast MTR	edukační materiál II.-lékař	1000	20 000,00 Kč
Montelukast MTR	edukační materiál-pacient	2000	30 000,00 Kč
Montelukast MTR	propisovací tužky s logem	2000	60 000,00 Kč
Montelukast MTR	objednávací kartičky	700	14 000,00 Kč
			144 000,00 Kč

(zdroj: vlastní tvorba)

- ✓ Příprava „direct mail“, který bude rozeslán všem specialistům (alergologům a pneumologům). V první vlně bude nutno využít co nejvíce komunikačních kanálů k masovému přenosu informace o novém produktu.
- ✓ Zajištění inzerce v odborných periodikách pro alergology a pneumology. Důležité je správné načasování-období před uvedením na trh a před hlavní astmatickou sezónou.
- ✓ Objednání vzorků-velmi účinný nástroj k získání nových pacientů.
- ✓ Odborné školení medicínských reprezentantů-edukace o novém produktu, prodejní a komunikační dovednosti.
- ✓ Příprava reklamní kampaně-nově zaměřená na prodej generického produktu.
- ✓ Spolupráce s Českou společností alergie a klinické imunologie (ČSAKI).
- ✓ Zajištění účasti na celorepublikových kongresech a regionálních akcí odborníků, lokální semináře.

Obrázek 26. Harmonogram návštěvního cyklu

	pokrytí	počet navštěvovaných lékařů/1 MR	frekvence/cyklus	počet návštěv/cyklus	počet návštěv/den
alergologové	90%	48	5	240	5
pneumologové	90%	62	4	248	4
celkem		110		488	9

(zdroj: vlastní tvorba)

Jak vyplynulo z SWOT analýzy přestane respirační tým aktivně promovat produkty MEZI a MEAL. Místo těchto dvou produktů mu bude zařazen nový generický produkt Montelukast MTR. Tímto dochází k vynechání návštěv ORL specialistů a zaměření se pouze na alergology a pneumology. V tomto (pro respirační tým) novém rozvržení cílových skupin a jejich pokrytí to bude znamenat zvýšenou frekvenci návštěv u alergologů a to na 5 návštěv za cyklus tj. 1x14 dnů. Dle tohoto navštíví každý medicínský reprezentant pět alergologů a čtyři pneumology denně.

Obrázek 27. Váha promovaného produktu při návštěvě lékaře

	ALG	TRN
MEDU	50%	50%
MEFL	10%	10%
Montelukast MTR	40%	40%

(zdroj: vlastní tvorba)

Celá tato marketingová oblast bude pod záštitou produkt managera, area managerů.

Rozpočet

Pro plánování objemů prodeje vycházíme z předpokladu, že generický ekvivalent originálního produktu získá obvykle 30% prodeje originálu a dál kopíruje trend originálního produktu.

Standardní marže prodejce generických produktů se pohybuje mezi hranicemi 40%-60% z ceny produktu. Abychom nastínili rozpočet budeme se ubírat cestou průměru tj. 50%.

Dle interních informací jsou roční náklady na jednoho medicínského reprezentanta 1,2 mil. Kč (v tříletém plánu je zohledněn nárůst tohoto nákladu, který činí 2%).

Obrázek 28. Návrh rozpočtu (v tis. Kč)

Montelukast MTR	ROK 1	ROK 2	ROK 3
hrubý prodej	68 466	74 285	80 599
nákupní hodnota zboží	34 917	37 013	40 763
HRUBÝ ZISK	33 549	37 272	39 836
náklady na propagační materiály	144	150	160
náklady na inzerci	140	135	130
náklady na vzorky	990	500	500
ostatní promo	1 300	1 400	1 450
MKT. NÁKLADY CELKEM	2 574	2 185	2 240
podíl mkt. nákladů z prodeje	4%	3%	3%
roční náklady na 1 MR	1 200	1 224	1 248
ekvivalent MR* (3,6 MR)	4 320	4 406	4 493
NÁKLADY NA MR	4 320	4 406	4 493
NÁKLADY CELKEM	6 894	6 591	6 733
podíl celkových nákladů z prodeje	10%	9%	8%
ČISTÝ ZISK	26 655	30 681	33 103
podíl zisku na nákladech	39%	41%	41%

(zdroj: vlastní tvorba)

*počet MR, kteří by se 100% věnovali pouze propagaci přípravku Montelukast MTR a obsloužili by 100% klientů

V rozpočtu je počítáno se všemi naplánovatelnými položkami. Přímé náklady na uvedení nového produktu Montelukast MTR činí 6 894 tis. Kč. V prvním roce by měl čistý zisk dosáhnout 39%, ve druhém 41% a třetím taktéž 41% ovšem za předpokladu dosavadního průměrného růstu antiastmatického trhu 8,5%.

Požadavek vlastníků pro zařazení nového produktu do portfolia je, aby dosáhl minimální hranice profitability produktu 30%. Tuto podmínku Montelukast MTR splňuje.

Vzhledem k tomu, že nebude zapotřebí žádných velkých investic (firma na antiastmatickém trhu působí několik let, zná konkurenci, má pevné vztahy s lékaři a distributory, medicínští reprezentanti mají velké zkušenosti v oblasti antiastmatik) bude firma diverzifikovat své respirační portfolio. Tato diverzifikace povede k úsporám z rozsahu ve formě zvýšení objemů prodeje a udržení současných nákladů.

Analýza trhu ukázala, že antiastmatický trh je trhem perspektivně rostoucím. Po provedení následných analýz (zákazníků a jejich segmentace, konkurence) se zjistilo, že tento nový produkt bude, s velkou pravděpodobností, schopen zaplnit tržní mezeru na antiastmatickém trhu generických přípravků. Použitím správného marketingového mixu nám dle našich předpokladů pomůže zvýšit tržní podíl u a taktéž objem prodeje. Z celkové analýzy vyplývá, že zařazení produktu do portfolia firmy je realizovatelné a z dlouhodobého hlediska ziskové. Z tohoto důvodu bych zařazení nového generického produktu do respiračního portfolia firmy MPharma doporučila.

5. Závěr

Úspěšné zavedení nového produktu je dáno důkladnou a podrobnou marketingovou analýzou trhu. V této analýze je zapotřebí zmapovat trh, zjistit jeho specifika, velikost a charakteristiku. Velmi podstatné jsou rovněž informace o zákaznících, konkurenci, dodavatelích a o dalších subjektech, které na trhu působí a ovlivňují fungování firmy.

Po úspěšném zavedení produktu na trh je, pro jeho další existenci, nezbytné nepřetržitě sledovat a monitorovat trh, nabídku a změny týkající se produktového portfolia u konkurenčních podniků včetně vývoje cen za jednotlivé produkty. Sestavujeme-li marketingový plán je potřeba podrobně analyzovat propagační aktivity hlavních konkurentů a celkovou prezentaci a image ostatních značek.

Naplnění marketingové strategie produktu je nutné pravidelně vyhodnocovat interními daty, externím průzkumem a dalšími dostupnými zdroji informací. Jsou-li zjištěny jakékoliv změny ve velikosti poptávky, chování a preferencích zákazníků a konkurence je nezbytná pružná reakce na zjištěné skutečnosti.

Aktivity zmíněné výše výrazně přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy a k upevnění její tržní pozice.

Seznam použitých pramenů a literatury

1. Tichá, I. a Hron J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7
2. Havlíček, K. a Kašík, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press 2005, 171 s. ISBN 80-7261-120-8
3. Kotler, P. a Armstrong, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing 2003, 856 s. ISBN 80-247-0513-3
4. Kotler, P. *Marketing management analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5
5. Kotler, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing 2007, 1 048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
6. Best, R.J. *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Prentice Hall 2005, 506 s. ISBN 0-13-129372-9
7. MacLennan, J. *Brand Planning for the Pharmaceutical Industry*. Burlington: Gower Publishing Company 2004, 160 s. ISBN 0-566-08520-8
8. Vokurka, M. a Hugo, J. *Praktický slovník medicíny*. Praha: Maxdorf 2000, 490 s. ISBN 80-85912-38-4
9. Lidstone, J. a MacLennan, J. *Marketing Planning for the Pharmaceutical Industry*. Burlington: Gower Publishing Company 1999, 146 s. ISBN 0-566-08112-1; ISBN-13: 978-0-566-01112-5

10. Horáková, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1
11. Foret, M. *Marketingová komunikace: získávání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. Brno: Computer Press 2003, 275 s. ISBN 80-7226-811-2
12. Forster, R. *Strategie podnikání*. Praha: Melantrich 1990, ISBN 80-7023-071-1
13. Metyš, K. a Balog P. *Marketing ve farmacii*. Praha: Grada Publishing 2006, 208 s. ISBN 80-247-0830-2
14. Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů
15. Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých předpisech souvisejících zákonů (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů
16. Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů
17. Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže), ve znění pozdějších předpisů
18. ČIPA. *Péče o astma a jeho prevence*. Praha: Jalna 2003, 32 s. ISBN 80-86396-14-2
19. ČIPA. *Globální strategie péče o astma a jeho prevenci*. Praha: Jalna 2003, 188s. ISBN 80-86396-10-X
20. Interní materiály firmy MPharma
21. www.sukl.cz

Seznam zkratk

ACE inhibitor	inhibitor angiotenzin konvertujícího enzymu
AISLP	automatizovaný informační systém léčivých přípravků
BCG	Boston Consulting Group
ČIPA	Česká iniciativa pro astma
EMA	European Medicines Agency
EU	Evropská unie
FEV	Forst Expiratory Volume (vitální kapacita plic)
GE	General Electric
GINA	The Global initiative for astma
IKS	inhalační kortikosteroidy
LABA	long-acting β 2 agonists
MR	medicínský reprezentant
Non-Rx Bound	přípravek, jehož výdej není vázán na lékařský předpis
PEF	Peak Expiratory Flow (vrcholová výdechová rychlost)
Rx-Bound	přípravek, jehož výdej je vázán na lékařský předpis
SPC	souhrn údajů o přípravku
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv

Seznam obrázků, grafů a příloh

Obrázek 1. Marketingová situační analýza	8
Obrázek 2. Vnější prostředí firmy	10
Obrázek 3. Porterův model.....	14
Obrázek 4. Percepční mapa.....	16
Obrázek 5. Výkonnostní mezery	17
Obrázek 6. Definice trhu	21
Obrázek 7. Příklad hledisek, podle kterých lze členit trh	23
Obrázek 8. Patient Flow	25
Obrázek 9. Matice BCG	27
Obrázek 10. Matice GE.....	29
Obrázek 11. Matice životního cyklu.....	30
Obrázek 12. Základní charakteristiky jednotlivých stádií životního cyklu odvětví.....	31
Obrázek 13. Příklady slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení.....	33
Obrázek 14. Klasifikace závažnosti astmatu.....	36
Obrázek 15. Klasifikace astmatu podle úrovně kontroly.....	38
Obrázek 16. Vedení léčby podle stupně astmatu.....	39
Obrázek 17. Tržní hranice.....	46
Obrázek 18. Funkční struktura firmy MPharma s.r.o. k 30.10.2009.....	58
Obrázek 19. Cenový přehled	61
Obrázek 20. Analýza silných a slabých stránek	64
Obrázek 21. Matice závažnost/výkonnost u silných stránek.....	65
Obrázek 22. Matice závažnost/výkonnost u slabých stránek.....	65
Obrázek 23. Matice významnosti a dlouhodobosti působení příležitosti a ohrožení	66
Obrázek 24. SWOT analýza.....	67
Obrázek 25. Marketingové materiály	69
Obrázek 26. Harmonogram návštěvního cyklu.....	69
Obrázek 27. Váha promovaného produktu při návštěvě lékaře	70
Obrázek 28. Návrh rozpočtu (v tis. Kč).....	71

Graf 1. Rozdělení pacientů dle klasifikace astmatu.....	36
Graf 2. Vývoj prodeje v peněžním vyjádření.....	41
Graf 3. Vývoj prodeje v počtech balení.....	41
Graf 4. Meziroční nárůsty v Kč a počtech balení.....	42
Graf 5. Příspěvek Non-Rx produktů v celkovém objemu prodeje jednotlivých letech.....	43
Graf 6. Vývoj prodeje skupiny R03 v peněžním vyjádření.....	45
Graf 7. Podíl skupiny R03 na celkovém prodeji.....	45
Graf 8. Tržní podíly v roce 2009.....	49
Graf 9. Vývoj prodeje na trhu antiastmatik znázorňuje.....	50
Příloha 1. Seznam produktů firmy MPharma.....	79
Příloha 2. Podrobný přehled prodeje v peněžním vyjádření skupiny R03.....	80
Příloha 3. Rozdělení ČR dle jednotlivých MR.....	81

Přílohy:

Příloha 1. Seznam produktů firmy MPharma

Ceník přípravků

Kód SUKL	Název přípravku	Léková forma	Cena ze skladu výrobce	Cena v lékárně	Úhrada VZP	Preskripční omezení	Doplátek pro pacienta
21195	ALERGONASE AQ.NASAL SPRAY	NAS SPR SUS 120 DÁVEK	123,00	171,77	142,00	-	28,97
20141	BACTROBAN	UNG 1X5GM	33,92	47,37	32,50	-	14,87
90778	BACTROBAN	UNG 1X15GM	78,52	109,65	58,65	-	51,00
92638	CUTIVATE KREM	CRM 1X15GM	73,00	101,94	73,50	L/DER	28,44
92639	CUTIVATE MAST	UNG 1X15GM	73,00	101,94	73,50	L/DER	28,44
49950	DERMOVATE	CRM 1X25GM 0.05%	86,88	121,33	94,50	L/DER	26,83
49952	DERMOVATE	UNG 1X25GM 0.05%	86,88	121,33	94,50	L/DER	26,83
14106	DUASPIR DISKUS 50/100	INH PLV 60X50+100RG/D	776,04	1 048,48	852,00	/P	196,48
14105	DUASPIR DISKUS 50/250	INH PLV 60X50+250RG/D	1 090,19	1 457,96	1 160,70	/P	297,26
14109	DUASPIR DISKUS 50/500	INH PLV 60X50+500RG/D	1 479,40	1 956,54	1 650,30	/P	306,24
58398	FLIXOTIDE 100 DISKUS	INH PLV60X100RG	220,00	306,50	278,50	-	28,00
58399	FLIXOTIDE 250 DISKUS	INH PLV60X250RG	480,00	659,30	620,75	-	38,55
58400	FLIXOTIDE 500 DISKUS	INH PLV60X500RG	800,00	1 079,93	1 035,00	-	44,93
95604	FLIXOTIDE INHALER N 80	INH SUS 120X50RG	120,00	167,58	102,60	-	64,98
42463	FLIXOTIDE INHALER N 125	INH SUS 60X125RG	432,65	595,66	128,25	-	467,41
47657	FLIXOTIDE INHALER N 250	INH SUS 60X250RG	785,75	1 061,22	256,50	-	804,72
0084249	LAMOGINE 5 MG	POR TBL MND 30X5MG	89,00	124,29	82,70	/P	41,59
0017917	LAMOGINE 25 MG	POR TBL NOB 30X25MG	99,05	138,32	138,32	L/PSY,NEU	0,00
0016699	LAMOGINE 50 MG	POR TBL NOB 30X50MG	169,50	236,50	236,50	L/PSY,NEU	0,00
0017919	LAMOGINE 100 MG	POR TBL NOB 30X100MG	316,16	439,09	439,10	L/PSY,NEU	0,00
0017921	LAMOGINE 100 MG	POR TBL NOB 100X100MG	1 094,64	1 463,66	1 463,66	L/PSY,NEU	0,00
06267	OTOSPORIN	GTT OTO 1X5ML	108,48	151,49	112,55	L/ORL	38,94
14784	ROSEMIG 50 MG	POR TBL FLM 2X50MG	119,00	166,18	166,22	-	0,00
14134	ROSEMIG 50 MG	POR TBL FLM 6X50MG	360,45	498,62	498,66	-	0,00
14786	ROSEMIG 100 MG	POR TBL FLM 2X100MG	178,70	249,25	249,32	-	0,00
22096	ROSEMIG SPRINTAB 50 MG	POR TBL SUS 2X50MG	119,00	166,18	166,22	-	0,00
22094	ROSEMIG SPRINTAB 50 MG	POR TBL SUS 6X50MG	360,45	498,62	498,66	-	0,00
22098	ROSEMIG SPRINTAB 100 MG	POR TBL SUS 2X100MG	178,70	249,25	249,32	-	0,00
14143	ZINOXIME 250 MG	POR TBL FLM 10X250MG	150,00	209,48	171,47	-	38,01
14147	ZINOXIME 500 MG	POR TBL FLM 10X500 MG	281,00	391,04	342,95	-	48,09
13703	ZOVIRAX	POR TBL NOB 25X200MG	184,30	257,01	243,96	-	13,05
13704	ZOVIRAX	POR TBL NOB 70X400MG	906,98	1 220,34	1 200,64	-	19,70
13705	ZOVIRAX	PRO TBL NOB 35X800MG	906,98	1 220,34	1 200,64	-	19,70
13705	ZOVIRAX	UNG OPH 1X4,5GM	268,98	374,38	345,82	-	28,56

Produkty uvedené v ceníku lze objednat ve všech lékárenských velkoobchodech.

Příloha 2. Podrobný přehled prodejů v peněžním vyjádření skupiny R03

	rok 2005			rok 2006			rok 2007			rok 2008			rok 2009		
	prodej (v tis. Kč)	meziroční růst (v %)	podíl na trhu (v %)	prodej (v tis. Kč)	meziroční růst (v %)	podíl na trhu (v %)	prodej (v tis. Kč)	meziroční růst (v %)	podíl na trhu (v %)	prodej (v tis. Kč)	meziroční růst (v %)	podíl na trhu (v %)	prodej (v tis. Kč)	meziroční růst (v %)	podíl na trhu (v %)
R03 ANTI-ASTHMA&COPD PROD	1 857 493	16,1	100,0	1 788 408	-3,7	100,0	2 055 076	14,9	100,0	2 047 841	-0,4	100,0	2 221 471	8,5	100,0
R03F B2-STIMULANTS+CORTICOIDS	757 257	26,5	40,8	727 513	-3,9	40,7	836 585	15,0	40,7	892 407	6,7	43,6	1 012 117	13,4	45,6
R03D CORTICOIDS	289 634	9,1	15,6	265 491	-8,3	14,8	322 702	21,5	15,7	276 156	-14,4	13,5	244 472	-11,5	11,0
R03G ANTICHOLINEGIC-B2-STIMUL	223 525	40,0	12,0	227 879	-2,0	12,7	271 525	19,0	13,2	269 830	-6,0	13,2	310 085	14,9	14,0
R03A B2-STIMULANTS (R03A3-LABA, R03A4-SABA)	233 195	1,9	12,6	233 083	-11,0	13,0	245 988	5,0	12,0	232 302	-14,0	11,3	246 904	6,3	11,1
R03J ANTILEUK ANTI-ASTHMATICS	161 029	12,6	8,7	158 183	-1,8	8,8	196 922	24,5	9,6	219 226	11,3	10,7	232 937	6,3	10,5
R03B XANTHINES	157 904	-0,9	8,5	147 214	-6,8	8,2	152 477	3,6	7,4	137 051	-10,1	6,7	141 806	3,5	6,4
R03C N-STEROIDAL RESP A-INFLAM	30 493	5,3	1,6	24 046	-21,0	1,3	21 212	-18,0	1,0	11 094	-51,0	0,5	12 440	12,1	0,6
R03X ALL OTH A-ASTHMA&COPD	4 456	-6,4	0,2	4 995	12,1	0,3	7 664	53,4	0,4	9 775	27,5	0,5	20 710	111,9	0,9
R03E COMBINATIONS B2-STIM+R3C	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
R03I DEVICES ASTHMATIC CONDIT	0	-88,7	0,0	3	2394,1	0,0	1	-63,1	0,0	0	-68,1	0,0	1	178,4	0,0

Příloha 3. Rozdělení ČR dle jednotlivých MR

