

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Tržně produktová strategie podniku XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Červen 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Mária Genzor/PE 45

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lukáš Blažek, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.4.2021 Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit, navrhnout a doporučit tržně produktové strategické plánování pro farmaceutickou Společnost XY, pomocí které může organizace dosáhnout cíle jako sú zvýšení tržního podílu výrobkov na českém trhu a zlepšit postavenie voči konkurencii.

2. Výzkumné metody:

Pre spracovanie teoretickej časti tejto bakalárskej práce bola použitá rešerše odborných literárnych zdrojov. V praktickej časti boli použité internetové zdroje z farmaceutickej oblasti a oficiálnych databáz ako sú IQVIA a SÚKL, ktoré boli doplnené o štruktúrovaný rozhovor s riaditeľom skúmanej Spoločnosti XY. Metóda pozorovania bola využitá pri cieľavedomom a plánovanom sledovaní viacerých skutočností, ktoré sú vymedzené hlavným cieľom bakalárskej práce. Jej výsledkom je popis sledovania danej skutočnosti ktorou je rast tržného podielu produktov pre vybranú spoločnosť. Taktiež bola využitá metóda porovnania, doplnená o komparáciu interných materiálov, prostredníctvom ktorej sa vyhodnotilo aktuálne a budúce tržne produktové strategické plánovanie podniku. Využitá bola i metóda syntézy v rámci ktorej boli zhrnuté viaceré časti problému tvorby strategického plánovania v oblasti rastu trhu do jedného celku. Prostredníctvom nej je možné sledovať vzájomné a podstatné súvislosti medzi rôznymi časťami daného problému. V práci bola využitá metóda analýzy, v rámci ktorej autor rozobral stratégiu vybraného farmaceutického podniku prostredníctvom uskutočnenia Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, Ansoffovej matice a BCG matice.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Bolo zistené, že Spoločnosť XY je líder na globálnom trhu vo využívaní bezpečných terapeutických prístupov k regulácii základných telesných procesov na podporu optimálnej pohody. Spoločnosť má medzeru v produktových radách uvedených na českém trhu s pohľadom predaja a tržného podielu. Sledovaný trh s progesterónom s priamou konkurenciou v Českej republike je 2,1 mil. EUR, z toho podiel Spoločnosti XY predstavuje 58 %. Trh s testosterónom v Českej republike je 1,4 mil. EUR, z toho podiel Spoločnosti XY predstavuje 15 %. Čo sa týka trhu s hormonálnou substitučníou liečbou, tak ten je veľmi malý, 1 mil. EUR, z toho podiel Spoločnosti XY je 9 %. Trh s vitamínmi a doplnkami špecializujúcimi sa na tehotenstvo v Českej republike je viac než 2,5 mil. EUR, pričom podiel spoločnosti je menej než 1 %. Primárny produkt spoločnosti, výrobok PA je uprostred svojho životného cyklu a je známy na českém trhu pod svojim menom, ale už nie pod menom výrobcu, čo je hlavný nedostatok pre ostatné produktové rady, pretože nie sú spájané s menom kvalitného výrobcu. Za hlavné bariéry vstupu a udržania produktu na trhu autor považuje silne regulovaný trh, legislatívne prekážky, kurzové riziko, trhové riziko, riziko zahraničných obchodných partnerov, distribučné kanály, problémy s výrobou a tým nedostupnosť produktu a prechod pacientov ku konkurencii, povedomie o značke. Zároveň bolo zistené, že iba jeden z výrobkov predávaný na českém trhu, výrobok TA je pod patentovou ochranou. Výrobok PA je jednoznačným lídrom v porovnaní s konkurenciou a má najvyšší podiel na trhu. Český trh je výrazne hormonofóbny, čo je zreteľné v nízkom tržnom podiele hormonálnych výrobkov obecne, v prípade skúmanej spoločnosti ide o výrobok HA. Trh s vitamínmi a doplnkami výživy je saturovaný a odberatelia majú značnú vyjednávaciu pozíciu. Vyjednávacía sila dodávateľov je taktiež považovaná za vysokú. Spoločnosť XY nemôže distribuovať výrobky na trhu nezávisle a je závislá na ďalších poskytovateľov služieb. Najdôležitejšou podporou pre všetky uvedené produkty sú lekári špecializovaní na danú oblasť.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Závěry a doporučení:

Spoločnosť XY by mala neustále zlepšovať a rozširovať svoje produkty. Mala by sa zamerať na optimalizáciu logistických činností ako je formovanie a udržanie logistickej štruktúry v krajine, ktorá zákazníkom poskytne produkty včas a efektívnym spôsobom. Dostupnosť produktov vo veľkoobchodoch a v lekárňach je kľúčový aspekt ako nestratiť zákazníka/pacienta. Toto môže ovplyvniť tržný podiel, goodwill a zisk. Pacienti budú nútení prejsť ku konkurencii. Aby sa znížila závislosť spoločnosti od veľkoobchodníkov a poskytovateľov logistiky, mala by si vytvoriť vlastný sklad v Českej republike a tak rozvíjať vlastnú logistickú infraštruktúru s cieľom zvýšiť pokrytie trhu a riadiť procesy doručovania. Takéto riešenie tiež rozšíri pokrytie trhu, zvýši spoľahlivosť logistiky a zníži náklady na distribúciu. Z dlhodobého hľadiska by sa mala zvážiť možnosť vytvorenia veľkého logistického uzla v Českej republike, z ktorého sa budú dodávať výrobky do ďalších okolitých krajín ako sú napríklad Poľsko, kde má Spoločnosť XY práve sa rozvíjajúci trh. Autor odporúča sa zamerať na návštevy kľúčových lekárov s najvyšším predpisovým potenciálom, zúčastňovať sa regionálnych a národných farmaceutických konferencií podporujúcich danú oblasť, budovať vzťahy s relevantnými asociáciami na českom trhu, publikovať v odborných článkoch, zvyšovať povedomie o liečbe pomocou webových stránok, PR a marketingových kampaní. Podnikanie spoločnosti XY môžu ovplyvniť vypršanie patentu, konkurencia generík, klesajúca produktivita výskumu a vývoja spojená s rastúcimi nákladmi na výskum a vývoj, zaťaženie hospodárskou krízou, verejným deficitom a prísnejšími kontrolami výdavkov na verejnú zdravotnú starostlivosť. Tieto faktory vedú v súčasnosti k poklesu predaja a zvýšeniu nákladov, čo spôsobuje tlak na ziskovosť spoločnosti. Spoločnosť by mala v rámci svojej činnosti chrániť i kľúčové toky príjmov pred generickými stimulátormi, ale musí taktiež zabezpečiť, aby náklady na súdne spory boli čo najmenšie. Tam, kde je to možné, by spoločnosti mali hľadať spôsob rozširovania patentov prostredníctvom nových formulácií alebo spôsobov použitia. Na spoločnosť v danom sektore podnikania neustále vzniká zvýšený tlak na tvorbu cien v kombinácii so stratou výnosov v dôsledku uplynutia platnosti patentu, čo znamená, že spoločnosť musí nájsť spôsoby, ako znížiť náklady a zvýšiť efektívnosť. Autor odporúča vypracovať vlastný realizačný a predajný plán pre každý z týchto trhov. Každý scenár by sa preto mal predvídať, pretože cieľ, ktorý je v jednom prípade ľahko dosiahnuteľný, nemusí byť udržateľný v iných podmienkach.

KLÍČOVÁ SLOVA

Farmaceutický trh, Progesteronový trh, Testosteronový trh, Trh s hormonálnou substitučnou liečbou, Trh s vitamínmi a doplnkami výživy

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the work is to evaluate, propose and recommend market product strategic planning for the pharmaceutical Company XY, through which the organization can achieve goals such as increasing the market share of its products in the Czech market and to improve its position against competitors.

2. Research methods:

A research of scientific literary sources was used for the theoretical part of this bachelor's thesis. In its practical part, pharmaceutical internet resources and related official databases such as IQVIA and SÚKL were used, which were supplemented by a structured interview with the director of the surveyed Company XY. The method of observation was used in the purposeful and planned monitoring of selected facts, which are defined by the aim of the thesis. The result is a description of the researched attribute, which is the growth of the market share of products for the selected company. The method of comparison was also applied, supplemented by a comparison of internal materials, through which the current and future market product strategic planning of the company was evaluated. Followed by the method of synthesis, in which several parts of the problem of creating strategic planning in the field of market growth were summarized into one component. Through the synthesis, it is possible to observe the mutual and essential interactions between different parts of the problem. Finally, the method of analysis was used, by which the author analyzed the strategy of a selected pharmaceutical company through the implementation of Porter's model of five competitive forces, Ansoff matrix and BCG matrix.

3. Result of research:

The research showed that the Company XY is a global market leader in the use of safe therapeutic approaches to regulate basic bodily processes to promote optimal well-being. The company has a gap in selected product lines on the Czech market in terms of sales and market share. The monitored market with progesterone with direct competition in the Czech Republic is 2.1 mil. EUR in size, of which the share of Company XY represents 58 %. The market for testosterone in the Czech Republic is EUR 1.4 million, of which the share of Company XY represents 15 %. Market with hormonal therapy substitutes is very small, EUR 1 million, of which Company XY's share is 9 %. The market for vitamins and supplements specializing in pregnancy in the Czech Republic is more than EUR 2.5 million, with the company's share being less than 1 %. The company's primary product, the PA product, is in the middle of its life cycle and is well known on the Czech market under its own name, but not under the name of the manufacturer, which is a major shortcoming for other product lines because they are not associated with a quality manufacturer. The author considers the heavily regulated market, legislative barriers, exchange rate risk, market risk, risk of foreign business partners, distribution channels, production problems and thus product unavailability and patients' transition to competition, brand awareness to be the main barriers to a new product entry and retention. At the same time, it was found that only one of the products sold on the Czech market, the TA product, is under patent protection. The PA product is a clear leader compared to the competition and has the highest market share. The Czech market is significantly hormonophobic, which is evident in the low market shares of hormonal products in general, in the case of the Company XY, these are HA products. The market for vitamins and nutritional supplements is saturated and consumers have a significant bargaining position. The bargaining power of suppliers is also considered to be high. Company XY cannot distribute products on the market independently and is dependent on other service providers. The most important support for all these products are the doctors specialized in the pharmaceutical field.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Conclusions and recommendation:

Company XY should constantly improve and expand its products. It should focus on optimizing logistics activities such as shaping and maintaining a logistics structure in the country that provides customers with products in a timely and efficient manner. The availability of products with wholesalers and pharmacies is a key aspect of not losing a customer / patient. This can affect market share, goodwill and profit. Patients will else be forced to switch to competition. In order to reduce the company's dependence on wholesalers and logistics providers, it should establish its own warehouse in the Czech Republic and thus develop its own logistics infrastructure in order to increase market coverage and manage delivery processes. Such a solution will also expand market coverage, increase logistics reliability and reduce distribution costs. In the long run, the possibility of creating a large logistics hub in the Czech Republic should be considered, from which products could be delivered to other neighboring countries such as Poland, which is an emerging market for the company. The author recommends focusing on visits to key physicians with the highest prescription potential, participating in regional and national pharmaceutical conferences, building relationships with relevant associations in the Czech market, publishing in professional articles, raising awareness of treatment through websites, PR and marketing campaigns. Company XY's business could be affected by patent expiration, generic competition, declining R&D productivity coupled with rising R&D costs, the burden of the economic crisis, public deficits, and tighter controls on public health spending. These factors are currently leading to lower sales and higher costs, which is putting pressure on the company's profitability. The company should also protect key revenue streams from generic threat as part of its activities but must also ensure that the costs of litigation are kept to a minimum. Where possible, companies should look for ways to distribute patents through new formulations or uses. The company in a given business sector is under increased pressure to adjust prices combined with potential loss of revenue due to the expiration of the patent, which means that the company must find ways to reduce costs and increase efficiency. The author recommends developing own realization and sales plan for each of these markets. Each scenario should therefore be envisaged, as a goal that is easily achievable in one case may not be sustainable in other conditions.

KEYWORDS

Pharmaceutical market, Progesterone market, Testosterone market, Market for hormone Replacement therapy, Market for vitamins and nutritional supplements

JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing
M37 Advertising
I11 Analysis of Healthcare Markets
I18 Government Policy, Regulation, Public Health
I19 Other

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Mária Genzor
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PE 45
Název BP:	Tržně produktová strategie podniku XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1. Strategie a strategický management2.2. Poslání a vize podniku2.3. Strategické analýzy2.4. Metodika3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1. Představní společnosti XY3.2. Analýzy tržně-produktových strategií3.3. Shrnutí a návrh strategie4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe</i>. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.• KRÁL P., MACHKOVÁ M., SVOBODOVÁ H., COOK G. <i>International marketing: theory, practices and new trends</i>. Prague: Oeconomica, 2016. ISBN 978-80-245-2152-7.• ROTHARMEL, F. <i>Strategic management</i>. New York: McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 978-1-260-092-37-0.• VEBER, J. <i>Management inovací</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-726-1423-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 25. 2. 2021• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2021• Zpracování výsledků do 15. 4. 2021• Finální verze do 1. 5. 2021
Vedoucí práce:	Ing. Lukáš Blažek, Ph.D.

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., o=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA-
10393535
Datum: 2021.02.02 17:30:15
+01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2021

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická časť	3
2.1 Stratégie a strategický manažment	3
2.1.1 Definícia stratégie a strategického manažmentu	3
2.1.2 Metódy strategického riadenia	8
2.1.3 Metódy strategického plánovania	9
2.1.4 Trhové produktové stratégie	14
2.2 Poslanie a vízia podniku.....	15
2.3 Metodika práce.....	16
3 Praktická časť	18
3.1 Predstavenie Spoločnosti XY	18
3.2 Analýza tržne – produktových stratégií	20
3.2.1 Porterov model piatich konkurenčných síl pre Spoločnosť XY	23
3.2.2 Ansoffova Matica	27
3.2.3 BCG matica.....	31
3.3 Zhrnutie a návrh	37
4 Záver	41
Literatúra	43
Prílohy	I

Zoznam skratiek

B2C	Business to Customer
BCG	Boston Consulting Group
CEE	Central and Eastern Europe
CIS	Commonwealth of Independent States
CZK	Česká mena
EUR	Euro mena
cGMP	Good Manufacturing Practices
IQVIA	Líder v oblasti využitia dát, technológií a analýz v zdravotnej starostlivosti
IVF	In Vitro Fertilization (centrum reprodukčnej medicíny)
MHT	Menopausal Hormone Therapy
OTC	Over-The-Counter (liečivá bez predpisu)
PR	Public Relations
R&D	Research and Development
Rx	Skratka pre liečiva na predpis
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Úroveň tvorby stratégie	5
Obrázok 2 Proces vývoja a implementácie stratégie	7
Obrázok 3 Porterov model piatich konkurenčných síl	10
Obrázok 4 Ansoffova matica	12
Obrázok 5 BCG Matica	13
Obrázok 6 Ansoffova matica pre Spoločnosť XY.....	27

Zoznam grafov

Graf 1 Hodnota trhového podielu produktu PA	21
Graf 2 Hodnota trhového podielu produktu TA	22
Graf 3 Hodnota trhového podielu produktu HA	22
Graf 4 Hodnota trhového podielu produktu VA	23

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Prehľad skúmaného trhu v Českej republike za rok 2020	21
Tabuľka 2 Podiel produktov Spoločnosti XY na jej tržbách – vývoj	32
Tabuľka 3 Vývoj tržného podielu jednotlivých segmentov v porovnaní s konkurenciou v % ..	33
Tabuľka 4 Progesteronový trh: orientačná cena plus doplatok pre konečného spotrebiteľa (CZK)	34
Tabuľka 5: Hormonálny trh: orientačná cena plus doplatok pre konečného spotrebiteľa (CZK)	35
Tabuľka 6 Testosteronový trh: orientačná cena plus doplatok pre konečného spotrebiteľa (CZK)	35

1 Úvod

Stanovenie účinnej stratégie je jedným zo základných faktorov úspešnosti v budúcnosti každého podniku. Farmaceutický priemysel a trh je jedným z dôležitejších sektorov pre ekonomiku krajiny. V posledných rokoch akceleroval a predstavuje jeden z najdynamickejších oborov. Úroveň jeho rozvoja charakterizuje kompetentne vybudovaný systém zdravotnej starostlivosti, ktorý zaisťuje vysokú úroveň pracovnej kapacity obyvateľstva a zvyšovanie kvality jeho života.

Cieľom práce je zhodnotiť, navrhnúť a odporučiť tržne produktové strategické plánovanie pre farmaceutickú Spoločnosť XY, pomocou ktorej môže organizácia dosiahnuť ciele ako sú zvýšenie tržného podielu výrobkov na českom trhu a zlepšiť postavenie voči konkurencií.

Autor sa zameria na súčasnú pozíciu trhu a jeho rast pomocou rôznych prístupov. Na dosiahnutie tohto cieľa sa autor sústreďí na scenáre metód strategických analýz, ktorými sú Ansoffova matica, BCG matica a Porterov model piatich síl konkurenčných hrozieb. Následne pomocou týchto modelov a ukazovateľov definuje silné stránky a príležitosti firmy a poukáže aj na konkurenčnú výhodu, prípadne nevýhodu a navrhne zmeny ktoré by potenciálne mohli viesť k zlepšeniu pozície firmy na trhu.

Farmaceutický priemysel v súčasnosti čelí mnohým výzvam trhu. Medzi kľúčové výzvy patrí patentová ochrana, cenová kontrola, paralelné obchodovanie, falšovanie a výskum a vývoj. Zároveň čelí veľkej výzve ziskovosti kvôli množstvu liekov, ktoré v nadchádzajúcich rokoch stratia patentovú ochranu. Toto odvetvie sa tiež dostáva pod čoraz väčší tlak z dôvodu agresívnych výziev spoločností vyrábajúcich generiká. Farmaceutické skupiny chránia zavedené značky zavedením vylepšených formulácií existujúcich liekov. Nasledujúce produkty ponúkajú výhody oproti existujúcim liekom (dávkovanie, znášanlivosť atď.), zatiaľ čo patenty týkajúce sa zloženia môžu predĺžiť obdobie exkluzivity na trhu.

Farmaceutické spoločnosti rázne bránia svoje portfólio duševného vlastníctva. Spoločnosti tiež zameriavajú úsilie na vývoj liekov, ktoré sú pre výrobcov generík ťažšie napodobniteľné, napríklad biologické. Zvyšujúce sa tlaky na ziskovosť naďalej vedú ku konsolidácii v rámci odvetvia, pretože spoločnosti sa snažia zefektívniť a vytvárať väčšie zisky prostredníctvom fúzií a akvizícií. Mnoho farmaceutických skupín sa zameriava na to, aby sa menej spoliehali na malý počet liekov „trhákov“, zameraním vývoja na špecializované výrobky v oblastiach vysokej neuspokojenej potreby (často s príslušne nižšími regulačnými prekážkami). Akvizície môžu byť tiež spôsobom, ako vstúpiť do nových terapeutických oblastí.

Farmaceutické skupiny naďalej investujú značné prostriedky do vývoja svojich vlastných výrobkov a nesú riziko, že výrobky nebudú nakoniec úspešné. Mnoho farmaceutických skupín diverzifikuje do oblastí menej závislých od duševného vlastníctva, ako sú napríklad voľnopredajné lieky a vakcíny, a tiež rozvíjajú svoje vlastné podniky v oblasti generických liekov.

Pokiaľ ide o farmaceutický predaj, trh sa za posledných osem rokov rýchlo rozšíril v dôsledku vysokého dopytu, zvyšovania úrovne príjmu, starnutia populácie a zlepšenia liečby a liekov. To vlastne vysvetľuje výber témy a predmet skúmania. Predmetom skúmania je Spoločnosť XY. Je to farmaceutická spoločnosť špecializujúca sa na vývoj inovatívnych liekov na zlepšenie životných podmienok kvality mužov a žien. V súčasnosti sa firma snaží uspieť na českom trhu a rozvinúť ho.

Bakalárska práca bude rozdelená do dvoch častí. Prvá časť práce je venovaná teoretickým základom stratégie a strategického riadenia, teoretickému vymedzeniu strategického manažmentu a taktiež teórii tvorby a hodnotenia stratégie. Druhá časť práce sa zaoberá skúmaním daného problému pomocou analýz vonkajšieho prostredia. Doplnená bude o metódu dedukcie, kedy po zostavení všetkých všeobecných poznatkov autor priblíži postup k riešeniu konkrétneho problému.

2 Teoreticko-metodologická časť

V rámci prvej kapitoly sa autor venuje teoreticko-metodologickým východiskám práce. V prvom rade je potrebné zdefinovať teoretický základ jednotlivých pojmov z pohľadu rôznych autorov a vytvoriť tak ucelený teoretický obraz o danej problematike. Preto je potrebné zdefinovať význam a históriu vzniku pojmov stratégia a strategický manažment.

2.1 Stratégie a strategický manažment

V rámci formulácie pojmu stratégie je potrebné definovať samotný pojem stratégia, ktorý je odvodený z gréckeho slova strategos čo vo význame znamená generál. V širšom kontexte pôvodne označovalo umenie a vedu ako riadiť vojenské operácie a veliť vojsku. Najstaršia definícia pochádza od A. Chandlera, ktorý o nej hovorí ako o určení základných dlhodobých cieľov podniku a spôsobov ich dosiahnutia a alokácie zdrojov, ktoré sú nevyhnutné k uskutočneniu daných cieľov (Antošová, 2012, s. 10).

Strategický manažment existuje už stáročia avšak vznikol a využíval sa už i v antickom svete pri dosiahnutí vojenských prípadne sociálno-politických cieľov. Pojem stratég vznikol v antických Aténach pred viac ako dva a pol tisícročím (Papula, Papulová, 2012, s. 25).

Taktiež je možné povedať, že princípy riadenia ľudskej činnosti sú staré už niekoľko tisíc rokov, pretože plánovanie, organizovanie a kontrolu poznali už starovekí Egypťania pri výstavbe pyramíd. Už i Alexander Veľký zamestnával štáb ľudí pre koordináciu svojich aktivít. Súčasný pojem strategického manažmentu v podnikaní vychádza najmä z moderných teórií, a preto je stratégia chápaná z pohľadu viacerých prístupov. Týmito prístupmi sú:

1. Procesný prístup, ktorý zdôrazňuje manažérske funkcie v procesoch plánovania, organizácie či výberu pracovníkov. Najznámejšími zástancami danej teórie sú v súčasnosti H. Koontz, H. Weinhrich, A. Pearce.
2. Psychologicko - sociálny prístup, ktorý vychádza z behaviorálnej teórie v rámci ktorej sú najdôležitejšie manažérske funkcie výber, rozmiestnenie a vedenie pracovníkov. Tu je rozhodujúce použitie motivácie a stimulácie.
3. Systémový prístup, ktorý vychádza z myšlienok H. Fayola v rámci ktorého čiastkové procesy fungujú už v rámci integrovaného celku. Taktiež je vhodný pre analýzu celku i jeho koncepciu. Často je možné ho nájsť i v popise výrobných procesov (Fotr, a kol., 2020, str. 13).

2.1.1 Definícia stratégie a strategického manažmentu

Následne je potrebné zdefinovať význam stratégie a strategického manažmentu. Stratégia je teda jadrom strategického riadenia, a zároveň je široko založeným konceptom, ktorý určuje aká je konkurenčná schopnosť firmy, aké budú jej ciele a aká politika bude potrebná k dosiahnutiu daného cieľa (Kotler a kol., 2007, s. 65).

Je možné povedať, že stratégia organizácie tak pozostáva z rôznych aktivít a podnikateľských prístupov, ktoré vedú zamestnancov k dosiahnutiu vytýčenej výkonnosti organizácie. Stratégiu je možné definovať i ako proaktívnu a taktiež i ako reaktívnu, pretože v reálnom svete nie je možné plánovanie všetkých možných zmien. Medzi tieto zmeny je možné zaradiť živelné pohromy, politické zmeny, zmeny v zákonoch, nové technologické objavy a iné (Thompson, Strickland, 2007, s. 21).

Antošová (2012, s. 10) definuje stratégiu ako určitý spôsob či metódu, prostriedok, taktiež i ako nástroj dosahovania vopred vytýčených cieľov, pričom existuje viacero ciest ako realizovať navrhnuté ciele. Stratégia teda vzniká ešte predtým ako podnik začne reálne konať a zároveň je výsledkom racionálnych úvah. O stratégii je možné teda hovoriť ako o ideji, koncepcii či kultúre, s ktorou sa stotožňujú všetci zamestnanci a zároveň ich orientuje do budúcnosti.

Jadrom teda každej dobrej stratégie je definovanie konkurenčnej výhody, ktorá je základným faktorom určujúcim organizáciu a zároveň je charakteristickou črtou pomocou ktorej sa odlišuje každý podnik od svojich konkurentov. Nie je však jednoduché ho dosiahnuť (Porter, 1994, s. 39).

Igor Ansoff, odborník v oblasti strategického plánovania, definuje stratégiu ako súbor pravidiel pre rozhodovanie, podľa ktorých sa organizácia pri svojej činnosti riadi (Ansoff, 1965). Definícia Ansoffa je príliš všeobecná, takže nie je jasné, ako sa stratégia líši od politiky vrcholového manažmentu firmy. Na druhej strane, definícia stratégie ako súboru pravidiel pre rozhodovanie umožňuje dospieť k veľmi dôležitému záveru pre postup strategického plánovania - stratégia by mala byť formulovaná, keď sa plánuje vonkajšie prostredie, pretože ako aj kvalitatívne zmeny v hodnotovom systéme vrcholového manažmentu spoločnosti. Igor Ansoff významne prispel k teórii strategického plánovania. Vo svojej klasickej knihe „Podniková stratégia“ rozvinul analýzu medzery, aby objasnil rozdiel medzi súčasnou realitou a cieľmi a rozvinul to, čo nazval „opatrenia na zníženie medzery“ (Ansoff, 1965, s. 51). Taktiež ponúkol maticu, ktorá porovnávala stratégie pre prienik na trh, vývoj produktu, rozvoj trhu a horizontálnu a vertikálnu integráciu a diverzifikáciu. Domnieval sa, že vedenie by mohlo tento prístup využiť na prípravu strategického plánovania.

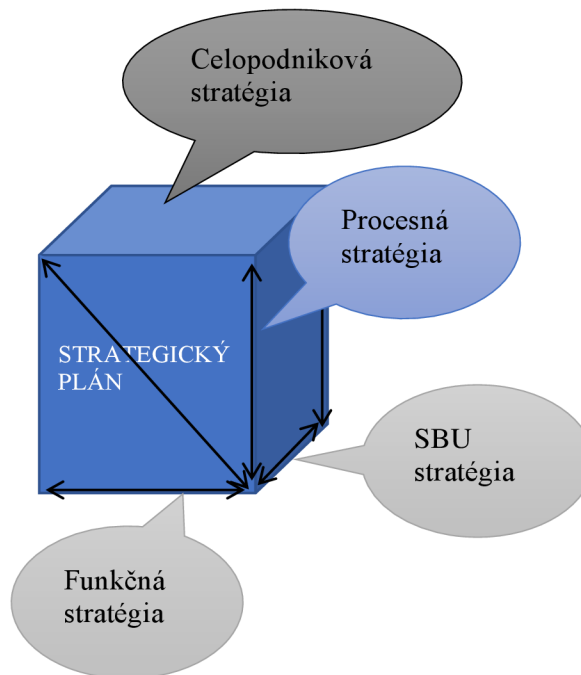
Z predchádzajúceho vyplýva že obecný koncept stratégie je veľmi variabilný a neexistuje univerzálne akceptovaná definícia stratégie. Akceptované sú rôzne pohľady a názory viacerých autorov, ktoré sú zamerané na rozmanité strategické oblasti. Stratégia zároveň patrí medzi najdôležitejšie prvky riadenia každej spoločnosti a jej cieľom je dosiahnutie vytýčených krátkodobých i dlhodobých cieľov podniku. Vrcholový manažment by sa preto mal zamerať najmä na strategické problémy, ktorým čelí podnik ako celok, vrátane toho, kam smeruje a čo očakáva. Následne je potrebné zadefinovať i úroveň tvorby stratégie.

Úroveň tvorby stratégie

V rámci tvorby stratégie v každom podniku je nevyhnutné popísať zložitú vzájomných súvislostí a previazanosť čiastkových úrovní strategického riadenia. Úroveň tvorby stratégie je možné následne vidieť i na obrázku 1 nižšie v texte.

Obrázok 1 Úroveň tvorby stratégie

Podnikateľský subjekt



Zdroj: Fotr a kol. (2020, s.20)

Tu je potrebné charakterizovať i jednotlivé úrovne stratégií, ktoré tvoria medzipodnikovú stratégiu. Patria medzi ne:

1. Medzipodniková stratégia, ktorá zastáva poznatky o tom, že tvrdá konkurenčná súťaž medzi firmami prináša viac problémov ako výhod.
2. Celopodniková stratégia vyjadruje základné podnikateľské rozhodnutia, ktoré sú platné pre celú organizáciu.
3. Stratégia SBU, ktorá sa týka strategických podnikateľských jednotiek tvoriacich zoskupenie podnikových subjektov pre ktoré existujú odlišné trhy od iných zoskupení a pre ktoré si manažment stanovuje samotné ciele a im odpovedajúce stratégie. K čomu musí mať každá podnikateľská jednotka alokovať zodpovedajúcu mieru kompetencií tak, aby bola schopná riešiť čiastkové strategické postupy v rámci prislúchajúcej oblasti svojho pôsobenia.
4. Funkčná a procesná stratégia, reprezentuje čiastočnú stratégiu, ktorá je výsledkom rozpracovania príslušnej varianty firemnej stratégie do jednotlivých špecializovaných oblastí. (Fotr, a kol., 2020, s. 20-21).

Pojem stratégia však úzko súvisí s vytýčenými cieľmi podniku. Týmito cieľmi sú určité žiaduce budúce stavy, ktoré majú byť dosiahnuté. Stratégia je na základe toho cestou, ktorou je možné stanovené ciele dosiahnuť. Medzi základne charakteristické črty patria nasledovné charakteristiky:

- mieri do budúcnosti;
- mala by zaistiť určitú špecifickú konkurenčnú výhodu;
- určuje základné parametre podnikania;
- sleduje súlad medzi aktivitami firmy a jej prostredím;
- stavia na kľúčových zdrojoch a schopnostiach firmy;
- vymedzuje základné spôsoby získania zdrojov potrebných k realizácii stratégie;
- určuje úrovne riadenia;
- zohľadňuje firemné hodnoty, očakávanie akcionárov, zamestnancov či firemnú kultúru (Kerkovský, Vykpěl, 2002, s. 10).

Po ich definovaní je možné následne formulovať i strategický zámer a hodnotenie stratégie, ktoré vychádza z tvorby stratégie a jej následného definovania.

Formulácia strategického zámeru

Formulácia strategického zámeru podniku obsahuje predovšetkým spracovanie strategických východísk, v rámci ktorých je formulovaný žiaduci cieľový stav firmy ku koncu plánovaného horizontu. Prvotná diskusia sa zameriava na preverenie poslania firmy. Od nej sa následne odvíja presné vymedzenie vízie. Na jej základe sú následne vymedzené vízie a návrh postupov k ich dosiahnutiu. Následné postupové kroky vedú k tvorbe scenára a reflektujú vývoj prostredia. Výstupom z danej fázy je strategický zámer, v podobe jednoznačne formulovanej vízie pre príslušné plánovacie obdobie, presne stanovených dlhodobých cieľov a stratégií. Na danej úrovni sa následne stanovuje hodnotenie ukazovateľov pre controlling strategického plánu (Fort a kol., 2020, s. 51).

V rámci strategického riadenia je potrebné uskutočniť i strategickú analýzu, ktorej najvýznamnejšou úlohou je pripraviť podnik na všetky situácie, ktoré s veľkou pravdepodobnosťou môžu v podniku nastať. K čomu je potrebná strategická predvídavosť, ktorá je založená na tvorivom prístupe strategického myslenia. Základné východiská pre formuláciu stratégie plynú z výsledkov strategického myslenia, ktorá zahŕňa rôzne analytické techniky využívané k identifikácii vzťahov v rámci okolia podniku. (Sedláčková, 2000, s. 11)

Keřkovský, Vykpěl, (2003, s. 15) hovoria o tom, že analýza firemného prostredia by tak mala byť uskutočnená v troch nasledujúcich krokoch:

- analýza stratégie a najdôležitejších predpokladov o vývoji okolia podniku;
- identifikácia súčasného stavu a predpoveď vývoja okolia;
- ocenenie významu identifikovaných zmien pre ďalší strategický rozvoj firmy, určený k identifikácii nových príležitostí a hrozieb.

Hodnotenie stratégie

Moderné pojmie hodnotenia stratégie predpokladá jej následné uplatnenie v celom priebehu strategického riadenia. Strategické postupy, ktoré podnik aplikujú nemôžu byť nemenné, pretože i prostredie stratégie sa neustále mení. Na danú skutočnosť je potrebné reagovať tým, že je potrebné:

- sledovať externé a interné faktory, ktoré majú preukázateľný vplyv na prijatú stratégiu;
- vyhodnotiť dosahované výsledky a porovnať ich s predpokladmi podľa strategického plánu;
- navrhnúť nutnú korekciu v rámci prijatého strategického postupu.

Postupy pre hodnotenie stratégie sú zamerané na dva základné smery, ktorými sú:

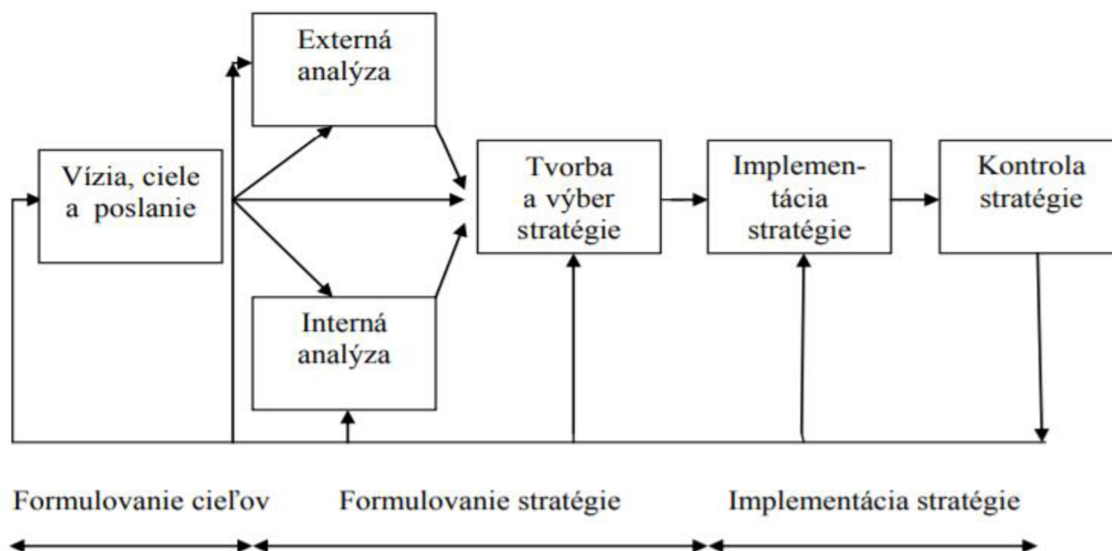
- korekcia prebiehajúcich procesov pomocou predurčujúcich ukazovateľov;
- vyhodnotenie naplnenia stratégie a strategických cieľov ako celku po skončení realizácie procesov pomocou takzvaných oneskorených ukazovateľov (Fotr a kol., 2020, s. 25).

Proces strategického riadenia

Rozvoj stratégie je komplexný a mnohostranný proces, ktorý zahŕňa štúdium možných smerov rozvoja podnikania, výber trhov, spôsobov konkurencie, získavania zdrojov a spôsobov propagácie výrobkov a služieb. Proces vývoja a implementácie stratégie je možné predstaviť vo forme schémy (viz obrázok 2).

Prvou etapou je formovanie strategickej vízie pre budúcnosť spoločnosti, definícia perspektívy dlhodobého rozvoja. V tejto fáze by malo najvyššie vedenie spoločnosti odpovedať na otázky aká bude budúcnosť spoločnosti, akým smerom sa bude uberať jej vývoj, aké technológie sa budú využívať, kto bude pôsobiť ako dodávatelia surovín, čo je cieľové publikum, prostriedky na propagáciu tovaru atď. Objasnenie týchto faktorov formuje strategickú víziu spoločnosti.

Obrázok 2 Proces vývoja a implementácie stratégie



Zdroj: Slávik (2005, s. 21)

Ďalej je potrebné vytýčiť metódy strategického riadenia, ktoré sú základnými nástrojmi strategického plánovania, ktoré uvádzame v nasledujúcej podkapitole.

2.1.2 Metódy strategického riadenia

Každá úspešná organizácia musí svoju budúcnosť aktívne formovať, a preto by malo byť vrcholovému vedeniu organizácie príbuzná úspešná organizácia najmä v dlhodobom horizonte, ktoré predstavuje schopnosť perspektívneho videnia na svoje možnosti (Blašková, 2005, s. 72).

Strategické riadenie so sebou prináša nové výzvy a príležitosti pre organizáciu, a preto je nutné zainteresovať každého pracovníka tak, aby si bol vedomý svojej úlohy, ktorú má stanovenú k dosiahnutiu cieľa.

Jedným z najdôležitejších nástrojov strategického riadenia je analýza externého prostredia, a preto musí vrcholový manažment uskutočňovať dôkladnú strategickú analýzu externého prostredia organizácie. V podmienkach dynamického prostredia môžu manažéri lepšie identifikovať pravdepodobné zmeny v budúcnosti i vypracovať rôzne strategické pohľady, taktiež dokážu lepšie zapracovať prípadné zmeny. Vo všeobecnosti však je možné povedať, že externé prostredie pôsobí na podniky rovnako, a preto sa navzájom od seba odlišujú najmä rozdielnou schopnosťou vyvarovania sa daným vplyvom. Základným predpokladom ďalšej analýzy je vymedzenie relatívneho odvetvia podniku (Sedláčková, 2000, s.11).

Aktivity podniku sú realizované v rámci prostredia, ktoré ovplyvňuje schopnosť firmy vyhovieť požiadavkám zákazníkov. Skladá sa z mikroprostredia a makroprostredia.

Analýza mikroprostredia

Analýza faktorov mikroprostredia podniku je charakterizovaná odvetvím, v ktorom podnik pôsobí. Charakterizuje vzťahy podniku k jeho najbližšiemu okoliu, ktoré tvoria podstavu pre tvorbu konkurenčnej stratégie podniku.

Mikroprostredie podniku je tvorené viacerými faktormi priamo súvisiacimi s hospodárskou činnosťou podniku a sú podnikom ovplyvniteľné. Toto prostredie tvoria prvky, ktoré je možné členiť na:

1. Podnik

V rámci podniku na tvorbe strategického plánu sa spolupodieľajú viacerí pracovníci podniku ako je vrcholový manažment, ekonomika, výskum a vývoj, a iné. Taktiež je potrebné stanoviť poslanstvo, ciele a stratégiu podniku, ktorú stanovuje vrcholový manažment podniku. Všetky oddelenia v podniku však musia pracovať spoločne, aby tak dokázali naplniť ciele podniku stanovené v rámci marketingových plánov, ktoré uspokojujú potreby a prania zákazníkov (Kretter, 2004, s. 25).

2. Dodávatelia

Tvoria dôležitú súčasť distribučného systému a sú zodpovedný za uspokojenie potrieb zákazníkov. Ich hlavnou úlohou je zabezpečiť potrebné zdroje podniku pre realizáciu výrobkov a služieb v požadovanom množstve, kvalite a čase. V rámci daného odvetvia je potrebné sledovať predovšetkým vhodnosť dodávok a vývoj cien vstupov, ktoré môže byť ovplyvnené zvýšením cien produkcie i objem samotného predaja podniku (Kretter, 2004, s. 26).

Dodávatelia sú pre podnik distribučným článkom a tzv. prostredníkom, ktorý zabezpečuje pre podniku tie služby, ktoré podnik nie je schopný vykonať sám a k ich realizácii využíva služby iných podnikov. Ide tu o dopravné služby, služby marketingových agentúr a iné podporné služby (Boučková, 2003, s. 81).

3. Zákazníci

Zákazníci tvoria najdôležitejší faktor mikropostredia podniku. Hlavným cieľom každého podniku je uspokojovanie ich požiadaviek, avšak k tomu, aby boli uspokojené ich potreby musí byť podnik schopný reagovať na každý trh samostatne (Boučková, 2003, s. 82).

4. Konkurenciu

Konkurencia je faktorom nachádzajúcim sa medzi mikroprostredím a makroprostredím. Do mikroprostredia je zaradení najmä z dôvodu že je možné ho vhodnými nástrojmi ovplyvniť. K tomu aby bol podnik úspešný medzi jeho silnou konkurenciou musí dobre poznať svojho súpera a následne tak musí vytvoriť lepšie podmienky pre svojich zákazníkov. Konkurenčné prostredie má veľký význam, pretože vytvára tlak na znižovanie nákladov na inováciu zdokonaľovanie výrobkov a ich lepšie využitie. Taktiež umožňuje, aby odberateľ mohol participovať na úsporách, ku ktorým vedie zníženie viacerých položiek (Boučková, 2003, s. 82).

5. Verejnosť

Do verejnosti zahrňame osoby a organizácie, ktoré majú bez obchodnej väzby s podnikom vplyv na to, ako bude verejnosť a odberatelia posudzovať podnik a jeho výkony. Zaraďujeme sem finančnú verejnosť, mediálnu verejnosť, vládnu verejnosť, verejnosť občianskej aktivity či miestna verejnosť. Každá časť verejnosti ovplyvňuje postoj a smerovanie každého podniku. Z vonkajšieho prostredia pôsobia na verejnosť rôzne sily, ktoré významným spôsobom určujú správanie sa viacerých účastníkov. Dochádza k tomu z dôvodu, že tieto sily, ktoré prichádzajú vytvárajú spolu makroprostredie (Kusá, 2007, s. 25).

2.1.3 Metódy strategického plánovania

Metódy strategického plánovania sú navrhnuté tak, aby pomáhali organizáciám rozvíjať ich plány k dosiahnutie ich cieľov. V súčasnosti existuje viacero metód strategického plánovania, v ďalšej časti sú priblížené nasledujúce metódy strategického riadenia:

1. Porterov model piatich konkurenčných síl
2. Ansoffova matica
3. BCG matica

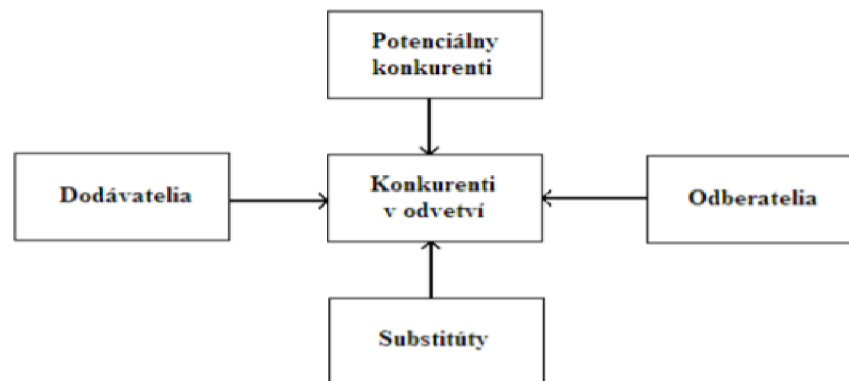
1. Porterov model piatich konkurenčných síl

Pri tvorbe každej stratégie je veľmi potrebné uskutočniť analýzu piatich konkurenčných síl, ktoré dokážu ovplyvniť jeho budúce postavenie na trhu, a preto je veľmi potrebné pochopiť a správne identifikovať všetky faktory, ktoré ho ovplyvňujú. Piatimi hlavnými konkurenčnými silami v rámci tvorby každej stratégie sú:

- hrozba nových konkurentov;
- intenzita súperenia medzi existujúcimi konkurentmi;
- substitúty;
- vyjednávací sila odberateľov;
- vyjednávací sila dodávateľov (Porter, 2004, s. 76).

Porterov model piatich konkurenčných síl je uvedený na obrázku 3.

Obrázok 3 Porterov model piatich konkurenčných síl



Zdroj: Porter (2004, s. 76)

Model piatich konkurenčných síl upravuje fungovanie odvetvia najmä v rámci toho, ako získava zdroje či ako sa ďalej vyvíja jeho štruktúra. Tento model je schopný upraviť fungovanie odvetvia v rámci toho, ako získava zdroje, čo sa v rámci odvetvia deje, ako sa vyvíja či aké náklady má dané odvetvie, od čoho sa ďalej odvíja ziskovosť odvetvia i jeho štruktúra (Margretta, 2012, s. 54).

Najdôležitejším faktorom je štruktúra odvetvia. Tento faktor je najdôležitejším faktorom, ktorý sa dá zistiť prostredníctvom modelu piatich konkurenčných síl. Ide o kvalitný nástroj pomocou ktorého je možné znižovať pravdepodobnosť prehliadnutia dôležitých faktov. Je dôležitá najmä pre správne stanovenie pravidiel najmä v boji s konkurenciou a taktiež pre správne zvolenie podnikovej stratégie. V rámci formulácie stratégie je potrebné zdefinovať najmä to, v akom prostredí sa podnik nachádza a s akou konkurenciou sa stretáva (Porter, 2004, s. 25).

Porter na základe vypracovania modelu piatich konkurenčných síl navrhol tri generické stratégie:

- stratégia nákladového vodcovstva inak nazývaná aj stratégia nízkych nákladov;
- diferenciačná stratégia;
- špecializačná stratégia inak nazývaná aj focus (Horáková, 2003, s. 42).

Model piatich konkurenčných síl podľa Portera (2004, s. 58) reprezentuje sieť, ktorá je nápomocná manažérom k analýze svojej konkurenčnej sily v rámci okolia firmy a pomáha im odhaliť príležitosti a ohrozenia podniku. Ide nasledovné faktory:

- konkurenčná rivalita, ktorá je odpoveďá na otázku či je medzi súčasnými konkurentmi silnejší konkurenčný súper a či na trhu existuje dominantný konkurent;
- hrozba vstupu nových konkurentov odpoveďá na otázku ako ľahké alebo obtiažne je pre nového konkurenta vstúpiť na trh a či existujú určité bariéry vstupu;
- hrozba vzniku substitútov odpoveďá na otázku ako ľahko môžu byť produkty spoločnosti alebo nahradené inými;
- sila kupujúcich odpoveďá na otázku ako silná je súčasná pozícia odberateľov, môžu spolupracovať a objednávať väčšie objemy;
- sila dodávateľov odpoveďá na otázky aká silná je pozícia dodávateľa a či sa jedná o monopolného dodávateľa a koľko ich v súčasnosti existuje na trhu.

V niektorých prípadoch sa pôvodný Porterov model rozširuje o ďalšie významné faktory, ktorými môžu byť:

- správanie vlády prostredníctvom regulácie odvetvia;
- trh komplementov, ktorý predstavuje ponúkané množstvo a cenu.

Papula, Papulová (2013, s. 20) hovoria o tom, že je potrebné vyhodnotiť:

- faktory podnikového okolia;
- vývoj makroekonomických podmienok;
- faktory súvisiace s vnútorným prostredím podniku.

Každá firma môže vytvárať stratégie na viacerých úrovniach. Medzi tieto stratégie patria:

1. Vlastnícka stratégia, ktorá vyjadruje záujmy vlastníka, druh odvetvia, investície, očakávaný výnos, ktorý je východiskovým zadáním pre vrcholové vedenie (Fotr, 2012).
2. Stratégia na úrovni podniku - platí pre celú firmu a v rámci nej je možné vytvárať vízie. Taktiež vymedzuje poslanie, vetyčuje strategické ciele a hľadá varianty rôznych stratégií (Papula, Papulová, 2013, s. 35).
3. Stratégia na úrovni podnikateľského subjektu - je odborom výroby alebo služieb v rámci ktorých podnik pôsobí. Má svojich zákazníkov, dodávateľov, konkurentov a pod. Firma môže pôsobiť vo viacerých odboroch a tým môže vytvárať rôzne stratégie najmä v oblasti konkurenčnej pozície v rámci ktorej rieši špecifické problémy, ktoré sú typické pre danú oblasť (Fotr a kol., 2012, s. 15).
4. Funkčná stratégia - je stratégiou, ktorá sa vytvára na základe funkčných oblastí ako sú napr. marketing, výroba, výskum, financie či ľudské zdroje. Ich primárnou úlohou je podpora podnikateľskej stratégie pri získavaní a upevňovaní konkurenčnej výhody. Sekundárnou úlohou je určiť spôsoby a formy dosahovanie vlastných stratégií.
5. Operačná stratégia - týka sa prevažne užších postupov v riadení a v riešení každodenných operačných úloh, ktoré sú strategicky významné (Papula, Papulová, 2013, s. 35).

Podľa Fotra (2012, s. 16) je predpokladom pre úspešnú stratégiu pochopenie na všetkých úrovniach, podpora vrcholového vedenia, stotožnenie sa zamestnancov s definovanými cieľmi a zdieľanie ich spoločných hodnôt.

2. Ansoffova matica

Matica bola predstavená Igorom Ansoffom v roku 1957. Plánovanie stratégie predstavuje jednu z foriem fungovania manažmentu, ktorá určuje proces cieľov organizácie a spôsob ich dosiahnutia. Proces strategického plánovania v organizácii pozostáva z nasledujúcich etáp:

- definovanie strategických cieľov a priorít organizácie;
- analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia, ako aj analýzy silných a slabých stránok spoločnosti a jej potenciálu na základe dostupných externých a interných informácií;
- voľby stratégie;
- implementácie stratégie;
- hodnotenia a monitorovanie jeho vykonávania (Ansoff, 1965).

Zobrazenie plánovania stratégie je možné vidieť i na obrázku 4.

Obrázok 4 Ansoffova matica

		PRODUKT	
		Existujúci	Nový
TRH	Existujúci	Trhová penetrácia	Rozvoj produktu
	Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikácia

Zdroj: Kotler (2007), vlastné spracovanie

Matica obsahuje štyri kvadranty:

1. Prienik trhu v rámci ktorého ide o predaj väčšieho objemu tých istých produktov tým istým zákazníkom. Preto je potrebné hľadať nové cesty ich oslovenia ako i nové marketingové príležitosti (Lynch, 2018, s. 319).
2. Rozvoj trhu, v rámci ktorého sa podnik snaží predáť svoj aktuálny produkt. V danom prípade nie je nutné investovať do nových typov, ktoré by mohli byť náročné a riskantné pre podnik, a preto by sa mal podnik snažiť predávať svoje produkty a služby zákazníkom v inej geografickej oblasti, inému trhovému segmentu alebo prostredníctvom vynájdenia nového použitia produktu. (Johnson, 2008, s. 40).
3. Rozvoj produktu - ide tu o ponuku zmeneného alebo úplne nového produktu zákazníkom. Dôvodom pre voľbu danej stratégie môže byť nadbytočná výrobná kapacita, vývoj nových technológií, alebo ochrana celkového podielu na trhu (Lynch, 2018, s. 319).
4. Diverzifikácia - ide o rozhodnutie predávať nový produkt na nových trhoch. Daný typ stratégie predstavuje väčšie riziko, pretože kombinuje potenciálnu neznalosť zákazníkov s neznalosťou technológií a teda hrozí organizačnými, technologickými či marketingovými zlyhaniami. Taktiež si vyžaduje vyššie investície. Prebieha na trhoch, ktoré sú si v niečom podobné súčasným, čo dokáže minimalizovať risk nepoznaného. (Lynch, 2018, s.319).

Výhody a nevýhody Ansoffovej matice

Hlavnou výhodou daného nástroje je jeho bezchybné fungovanie. Matica je účinná najmä v rámci tvorby predstavy o tom, kde by sa malo vyvíjať úsilie ktoré by umožnili ďalší rozvoj podnikania. Medzi jej nevýhody patrí, že vo svojej pôvodnej podobe zohľadňuje iba možnosti rastu podniku a nijako nezohľadňuje je vývoj. Rast podniku však nijako nezohľadňuje jej vývoj (Ansoff, 1965).

Stratégia tak môže nabráť viaceré významy. Stratégia preto vo viacerých podnikoch:

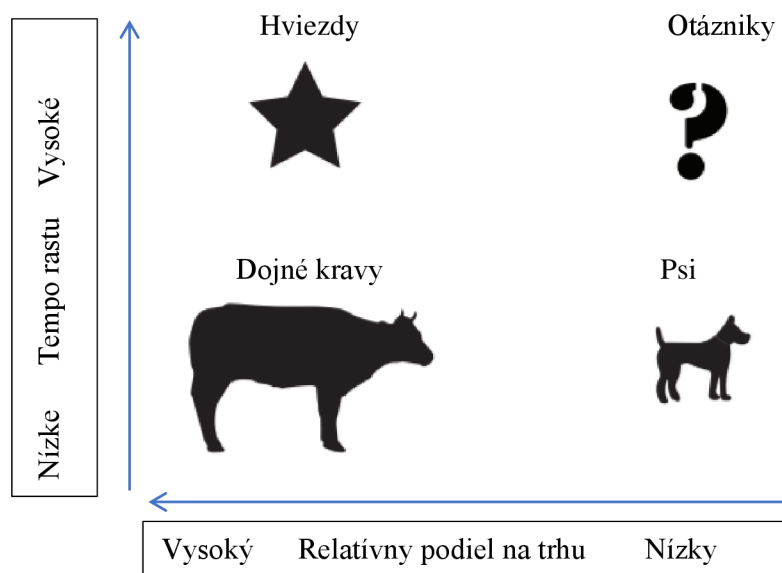
- je vyjadrením strategického zámeru organizácie;
- určuje, ukazuje dôvod dlhodobých cieľov organizácie, akčné programy a priority alokácie;
- vyberá to do akého podnikateľského sektoru organizácie môže vstúpiť;
- je zameraná na tvorbu a udržanie kľúčových kompetencií organizácie;
- snaží sa dosiahnuť dlhodobu udržateľnú výhodu v každej obchodnej aktivite tým, že správne reaguje na príležitosti a hrozby v danom prostredí;
- identifikuje jasné manažérske úlohy;
- je konkrétnym, zjednocujúcim a integračným spôsobom alebo postupom;
- je spôsobom selektívneho investovania do hmotných a nehmotných zdrojov tak, aby boli vytvorené schopnosti, ktoré zaisťujú udržateľnú konkurenčnú výhodu organizácie (Mallya, 2007, s. 95).

3. BCG matica

Bola vyvinutá Bostonskou poradenskou skupinou a stala sa jednou z najvýznamnejších prístupov pre hodnotenie produktového portfólia. Maticu tvoria dve základné osi. Vertikálna, ktorá označuje ročné tempo rastu trhu a horizontálnu os, ktorá označuje relatívny podiel výrobku vzhľadom k jej najväčšiemu konkurentovi (Foret, 2001, s. 39).

BCG matica (obrázok 5) je založená na myšlienke toho že výška hotových peňažných prostriedkov, ktoré sú vytvorené prostredníctvom jednotlivých podnikateľských subjektov je spojená s tempom rastu trhu a relatívnym podielom na trhu. sú považované za úspešné. Na horizontálnej osi je zaznamenaný potencionálny rast podniku za určité obdobie (Jakubíková, 2013, s. 6).

Obrázok 5 BCG Matica



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Jakubíková (2013, s. 6)

BCG Matica sa skladá zo štyroch kvadrantov:

1. **Otázniky** - predstavujú nízky relatívny podiel na trhu. Ich pozícia vykazuje známky nestability, pretože si vyžadujú veľkú peňažnú hotovosť pre udržiavanie dodatočných výrobných a pracovných kapacít tak, aby podnik bol schopný udržať krok s prudkým tempom rastu podniku.
2. **Hviezdy** – ide o kvadrant s najlepšimi obchodnými výsledkami. Podnik musí vynaložiť vysoké peňažné prostriedky nato, aby sa udržala na trhu s vysokým rastom a dokázala odraziť i viaceré útoky konkurentov.
3. **Dojné kravy** - ide o aktivity naznačujúci vysoký trhový podiel i v tom prípade ak tempo prírastku dosiahnutého pomocou vysokých obrátov začínajú klesať. Dojné kravy tak produkujú veľkú peňažnú hotovosť a firma následne nemusí financovať rozšírenie výrobných kapacít, pretože tempo rastu trhu klesá. V danom kvadrante je možné rozvíjať nové aktivity a kryť straty z útlmu neziskových produktov a jednotiek.
4. **Psi** - predstavujú také obchody, ktoré majú slabý trhový podiel a dosahujú nízke tempo rastu. V danom kvadrante sa produkujú nízke zisky a v niektorých prípadoch i straty (Kotler, 1992).

V rámci tvorby stratégie je veľmi dôležité definovať i proces strategického riadenia, ktorý je potrebný pre rozvoj podnikania každého podnikateľského subjektu.

2.1.4 Trhové produktové stratégie

V rámci strategického riadenia každého podniku je potrebné zdefinovať možné trhovo produktové stratégie, pomocou ktorých je možné objaviť viaceré trhové segmenty.

Pomocou trhových produktových stratégií je možné objaviť viaceré trhové segmenty, ktoré takpovediac stoja zato. Taktiež je potrebné pomocou nich zistiť viaceré výzvy alebo problémy konkrétnych segmentov, ktoré sú následne definovateľné a hodnotiteľné (ZSF, 2019).

Najviac využívané produktové stratégie sú marketingovými stratégiami, a sú zamerané na 4P produktu, teda na produkt, cenu, miesto a propagáciu. Medzi tieto stratégie radíme:

1. Produktové stratégie

Produktové stratégie majú svoje opodstatnenie, pretože vo svojej zhmotnenej forme uspokojujú základné potreby zákazníkov. V rámci úrovne produktu je možné vyjadriť jeho smerovanie od jadra až po úroveň vlastného a rozšíreného produktu. Produktové stratégie vychádzajú najmä zo smerovania vlastného produktu, a preto sú produktové stratégie kombinované so stratégiami a ostatnými nástrojmi marketingového mixu (Kusá, Pizano, 2011, s. 118).

2. Cenové stratégie

Cenové stratégie obsahujú súbor opatrení, pokynov, postupov, pravidiel a zásahov, ktoré sú realizované vo výrobe a obehu za účelom presadenia určitej výšky cien na trhu. Cenová stratégia plní viaceré funkcie medzi ktoré zaraďujeme východiskovú funkciu, poznávaciu, informačnú a hodnotiacu funkciu (Trsťanská, 1992, s. 8).

Cena je podporným nástrojom marketingového mixu využívaná v rámci marketingovej komunikácie. Cenu je možné definovať ako peňažnú hodnotu produktu alebo služby, ktorá vyjadruje hodnotu produktu (Jedlička, 2004, s.145).

3. Distribučné stratégie

Distribučné stratégie vytvárajú významnú a dlhodobu orientovanú manažérsku aktivitu, ktorá je zameraná na dynamické a flexibilné rozhodovanie v rámci distribučných procesov. Ich cieľom je využitie distribučnej funkcie k tomu, aby dosiahli plánovaný trhovú efekt v rámci žiaduceho priestoru a času. Distribučné kanály vytvárajú súhrn organizácii k tomu, aby boli dostupné v rámci konečnej spotreby. Sú tvorené viacerými marketingovými organizáciami a ich vzťahmi. Ich cieľom je podpora presunu produktov od výrobcov až ku spotrebiteľom alebo podnikateľským užívateľom (Kretter, et al., 2004, s. 211).

4. Komunikačné stratégie

Ich podstatou je tvorba cieľavedome komunikácie s trhom. Komunikácia je ovplyvnená prostredníctvom nákupného správania zákazníkov najmä v záujme predaja produktov. K ovplyvneniu správania sa sú využívané štyri základné nástroje:

- reklama;
- podpora predaja;
- public relations;
- osobný predaj (Kusá, 2007, s.137).

V rámci tvorby stratégie je nutné zadefinovať i poslanie podniku a tvorbu vízie podniku, ktoré by mal mať zadefinované každý podnik, ktorý chce uspieť na trhu.

2.2 Poslanie a vízia podniku

Pod pojmom poslanie rozumieme hľadanie odpovedí na otázku: Čo je predmetom podnikania spoločnosti? Zatiaľ čo vízia je vyjadrená otázkou: čo chceme v podnikaní dosiahnuť? Poslanie je viac spojené so správaním firmy v budúcnosti, zatiaľ čo vízia sa zameriava na popis žiaduceho stavu firmy v budúcnosti. Vízia sa zameriava na popis žiaduceho stavu firmy v budúcnosti. Poslanie a vízia sú užitočné pre efektívnu komunikáciu s internými i externými stakeholdermi (Fotr, a kol., 2020).

Účinná vízia inšpiruje, aktivizuje, motivuje a poskytuje emocionálnej usmernenie, a preto by mala odrážať ašpirácie a hodnoty, ktoré vyznávajú vedúci pracovníci i zamestnanci. Premyslená vízia však pozostáva z dvoch hlavných zložiek:

- emocionálnej zložky;
- vnímanej zložky (SITA, 2011).

Ani jedna spoločnosť neexistuje náhodne, pretože všetky boli vytvorené a pôsobia za určitým účelom. Každá spoločnosť má svoje poslanie, ktoré musí naplniť. Poslanie spoločnosti určuje základný smer pôsobenia spoločnosti, ktorý korešponduje s víziami zakladateľov spoločnosti. Jeho úlohou je vymedziť výrobky a služby, ktoré bude spoločnosť na trhu ponúkať. Poslanie spoločnosti musí splniť viacero funkcií, ktorými sú:

- vyjadrenie základných strategických zámerov vlastníkov podniku;
- deklarovanie poslania firmy verejnosti, a tým umožňuje verejnú kontrolu;
- predstava základnej normy správania v spoločnosti (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Vízia patrí k východiskovým bodom strategického manažmentu. Fotr a kol. (2012) definuje víziu ako presne štruktúrované vyjadrenie stavu spoločnosti v konkrétnom časovom budúcom horizonte. Ide o formalizovanú predstavu toho, ako by mala firma vypadáť v budúcnosti.

Papula, Papulová, (2010) definujú víziu ako obraz vytvorený na základe myšlienok, predbiehajúcich dobu so silným motivačným nábojom, ktorý ťahá dopredu často aj celé generácie budúcnosti podniku, ktorý je založený na využívaní reálnych možností a vyjadruje métu, kam sa podnik chce rozvinúť. Vízia nie je iba nezáväzným systémom, ale i komplexnou cieľovou predstavou, ktorá môže byť načrtnutá v hrubých obrysoch.

Schopnosť každej organizácie súťažiť v súčasnom podnikateľskom prostredí, ktoré sa neustále mení, vyžaduje vysoko kompetentné riadenie a kvalitné vedenie. Dnešné globálne prostredie si preto vyžaduje, aby organizácie mali dostatok strategického cítenia a myslenia.

Dnešné globálne prostredie si vyžaduje, aby organizácie mali vytvorenú víziu a smer, ktorým sa chcú uberať. To sú strategické plány, podľa ktorých je možné posúdiť kvalitu podnikateľského jednanja. K prepracovaniu daného plánu by mali slúžiť napríklad kvalitné strategické znalosti umožňujúce vedenie poznania budúcej potreby podnikania a adaptovania tých znalostí, ktoré sú potrebné k riadeniu v dnešnom konkurenčnom prostredí (Mallya, 2007).

Prepracovaná vízia musí byť:

- motivujúca, inšpirujúca, jasná, zrozumiteľná a originálna;
- musí vyvolávať pocit vzájomnej dohody najmä v prípade manažérov a zamestnancov;
- musí smerovať k záujmu jednotlivcov;
- vyžaduje pochopenie a prijatie úloh v rámci realizácie a využitiu obsahujúcich hodnôt;
- vzbudzuje hrdosť k tomu, že je súčasťou podniku (Antošová, 2012).

Poslanie teda nemá jasné časové ohraničenie v budúcnosti. Ide tu o základný princíp, ktorého organizácia je potrebná dnes a jej výhody bude organizácia čerpať v budúcnosti, a preto by poslanie malo rešpektovať históriu spoločnosti a jej schopnosti. Namiesto pojmu poslanie však viaceré literárne zdroje uvádzajú pojem misia (Fotr, Vacík, Souček a kol. 2020).

Papula, Papulová (2012) hovoria o tom, že poslanie a hodnoty organizácie sú v čase relatívne nemenné. Poslanie preto je možné vymedziť ako priestor v rámci ktorého sa vytvára určitá stratégia. Na rozdiel od vízie, ktorá určuje smer a naznačuje kam sa chceme dostať, poslanie vymedzuje priestor v rámci ktoré organizácia pôsobí.

Ďalšou etapou práce bude stanovenie cieľov a prevedenie strategickej vízie do praxe.

2.3 Metodika práce

Táto bakalárska práca je rozdelená do dvoch základných častí. Prvá časť je zameraná na teoretické východiská. Teoretická východiska riešenej problematiky sú vypracované na základe literárnej rešerše sekundárnych zdrojov, internetové zdroje, firemné internetové portály, blogy odborníkov, kedy bola využitá metóda štúdia odbornej literatúry, terminológie a ďalších odborných zdrojov. Nemenej významným zdrojom k tejto práci boli interné materiály poskytnuté Spoločnosťou XY, ktoré boli ďalej podporené poznatkami vychádzajúcimi zo štruktúrovaného rozhovoru s riaditeľom skúmanej organizácie (viz príloha 2). Teoretická časť predstavuje vymedzenie základných pojmov ako sú stratégia a strategický manažment, tvorba a formulácia stratégie, analýzy mikroprostredia, misia a vízia podniku a popisuje nástroje ako sú Porterov model piatich konkurenčných síl, Ansoffová matica a BCG matica, ktoré budú následne spracované v praktickej časti práce.

Druhá časť bakalárskej práce, praktická časť už obsahuje samotnú analýzu vybranej spoločnosti, ktorá pôsobí vo farmaceutickej oblasti. Aj keď Spoločnosť XY má globálnu pôsobnosť, táto práca sa zaoberá primárne pôsobením na českom trhu. Z pohľadu farmaceutického priemyslu nejde globálne vplyvy a interakcie vylúčiť a preto budú v relevantných prípadoch brané do úvahy. V úvode praktickej časti je predstavená spoločnosť, trh a portfólio produktov s ktorými spoločnosť obchoduje. Vzhľadom k citlivým informáciám uvedeným v tejto práci, ktoré sa týkajú firmy, zostáva názov firmy a jej produktov anonymný. Základným zdrojom údajov boli interné údaje spoločnosti, ktoré boli následne doplnené informáciami s verejných publikácií obsahujúce názory odborníkov vo farmaceutickej oblasti.

Cieľom práce je zhodnotiť, navrhnúť a odporučiť tržne produktové strategické plánovanie pre farmaceutickú Spoločnosť XY, pomocou ktorej môže organizácia dosiahnuť ciele ako sú zvýšenie tržného podielu výrobkov na českom trhu a zlepšiť postavenie voči konkurencií.

Autor sa zameria na súčasnú pozíciu trhu a jeho rast pomocou rôznych prístupov. Na dosiahnutie tohto cieľa sa autor sústreďí na scenáre metód strategických analýz, ktorými sú Porterov model piatich konkurenčných síl, Ansoffova matica, BCG matica. Následne pomocou týchto modelov a ukazovateľov definuje silné stránky a príležitosti firmy a poukáže aj na konkurenčnú výhodu, prípadne nevýhodu a navrhne zmeny, ktoré by potenciálne mohli viesť k zlepšeniu pozície firmy na trhu. Na základe uskutočnených analýz sú vypracované zhodnotenia a odporúčenia pre zlepšenie pozície vybranej spoločnosti na trhu.

K dosiahnutiu tohoto cieľa práce bola použitá metóda pozorovania, porovnania syntézy a analýzy. Metóda pozorovania bola využitá pri cieľavedomom a plánovanom sledovaní viacerých skutočností, ktoré sú vymedzené hlavným cieľom bakalárskej práce. Jej výsledkom je popis sledovania danej skutočnosti ktorou je rast tržného podielu produktov pre vybranú spoločnosť. Taktiež bola využitá metóda porovnania, doplnená o komparáciu interných materiálov, prostredníctvom ktorej sa vyhodnotilo aktuálne a budúce tržne produktové strategické plánovanie podniku. Využitá bola i metóda syntézy v rámci ktorej boli zhrnuté viaceré časti problému tvorby strategického plánovania v oblasti rastu trhu do jedného celku. Prostredníctvom nej je možné sledovať vzájomné a podstatné súvislosti medzi rôznymi časťami daného problému. V práci bola využitá metóda analýzy, v rámci ktorej autor rozobral stratégiu vybraného farmaceutického podniku prostredníctvom uskutočnenia Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, Ansoffovej matice a BCG matice.

Posledná podkapitola analyticko-praktickej časti spočíva v zhrnutí výsledkov analýz, ktoré boli uskutočnené na základe podkladov interných zdrojov spoločnosti a odporúčaní autora. Autor ďalej doplnil odporúčenia pre zlepšenia postavenia firmy a tržných podielov v rámci jednotlivých segmentoch za účelom zvýšenia zisku.

3 Praktická časť

V úvode praktickej časti je predstavená skúmaná Spoločnosť XY spolu s jej produktami a autor sa zameria na trh v Českej republike. Následne sa autor zameria na samotnú analýzu pomocou Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, Ansoffovej matice a BCG matice. Posledná časť vyhodnocuje výsledky z predmetného skúmania a predkladá možné odporúčenia k zlepšeniu postavenia Spoločnosti XY vo svojom produktovom portfóliu na českom trhu.

3.1 Predstavenie Spoločnosti XY

Spoločnosť je súkromnou globálnou farmaceutickou spoločnosťou. Ako uvádzajú internetové stránky firmy, v súčasnosti je svetovým lídrom najmä v oblasti nových terapií pre gynekológiu a andrológiu. Spoločnosť vyvinula v priebehu niekoľkých rokov viacero hormonálnych terapií vrátane biologicky dostupného prírodného progesterónu, ktorý je možné podať viacerými spôsobmi tehotným ženám od počatia až do obdobia pôrodu. Taktiež vyvinula testosteronový transdermálny gél na liečbu syndrómu nedostatku testosterónu. Podľa oficiálnych údajov má spoločnosť viac ako 900 zamestnancov po celom svete. Spoločnosť distribuuje svoje produkty do viac ako 100 krajín sveta prostredníctvom svojich dcérskych spoločností a sietí obchodných partnerov.

História spoločnosti siaha do roku 1885. Prekračuje už štyri generácie rodinných členov, ktorý sa podieľali a naďalej podieľajú na výskume a vývoji obchodnej činnosti spoločnosti. Prvým uvoľneným produktom v histórii bol výrobok z roku 1921. Od roku 2007 skupina medzinárodne expandovala pod novým názvom. Na základe tejto expanzie bolo založených niekoľko dcérskych spoločností s cieľom uspokojiť rastúce potreby rozvíjajúcich sa spoločností. Česká pobočka bola založená v roku 2014.

Spoločnosť patrí k lídrom v tvorbe svetových terapií pre gynekologické poruchy, plodnosť, pôrodnictvo a taktiež v oblasti nedostatku androgénov. Lekári na celom svete rešpektujú hormonálne substitučné terapie skupiny ako osvedčené a účinné riešenie pre svojich pacientov. Základom všetkých produktov spoločnosti je záväzok k zabezpečeniu bezpečnosti pacientov.

Riešenia zdravotnej starostlivosti pokrývajú nasledujúce oblasti:

Pre ženy:

- plodnosť;
- potraty;
- predčasné pôrody;
- hormonálna substitučná liečba v menopauze;
- mastodýnia;
- vulvovaginálna atrofia.

Pre mužov:

- nedostatok testosterónu;
- gynekomastia.

Spoločnosť XY sa zameriava na výskum, vývoj a výrobu produktov. Medzi kľúčové trhy a produkty skupiny patria nasledujúce:

1. Progesterón

Výrobok **PA** - je štrukturálne identický s progesterónom, ktorý produkuje ženské telo a v súčasnosti sa využíva na podporu počatia v normálnych cykloch a taktiež k podpore reprodukčných technológií i k podpore luteálnej fázy. Ide o mikronizovaný progesterónom ktorý sa vyrába vo forme kapsúl. Je to prirodzený mikronizovaný progesteron zhodný s progesteronom telu vlastným. Je bezpečný, overený so širokými možnosťami použitia v priebehu života ženy. Je vhodný pre pacientky s nepravidelným krvácaním spôsobeným nedostatok progesteronu, v premenopauze a postmenopauze ako je hormonálna substitučná liečba v kombinácii s estrogénom, pacientky s predmenstručným syndrómom a odporúča sa použiť pri hroziacom potrate, prevencií opakovaného potratu a prevencií predčasného porodu, pri suplementácii luteálnej fázy v IVF klinikách. Možnosť perorálneho aj vaginálneho podania. **Tento výrobok je dostupný v Českej republike.**

Výrobok **PB** - používa sa na liečbu prsníkov bolesti a citlivosti okrem iných aj benígnych ochorení prsníka. Momentálne nie je dostupný na Českom trhu.

2. Hormonálna substitučná liečba

Výrobok **HA** - je transdermálny estradiolový gél, ktorý je topicky čírou aplikáciou. Jeho aktívna zložka, estradiol, je podobný estrogénu, ktorý prirodzene produkuje ľudské telo. **Tento výrobok je dostupný v Českej republike.**

V tomto segmente je viac výrobkov, ktoré sa momentálne nepredávajú na českom trhu, ale môžu mať potenciál budúceho predaja a doplnenia súčasného portfólia. Ide o nasledujúce výrobky.

Výrobok **HB** - ženské hormóny vo forme gélových kapsúl zamerané na zmiernenie príznakov menopauzy.

Výrobok **HC** - tablety a mäkké gélové kapsuly obsahujú ženské hormóny. Sú taktiež zamerané na zmiernenie príznakov menopauzy, ale v inom pomere ako výrobok HB.

Výrobok **HD** - používa sa na zmiernenie menopauzálnych symptómov a je vaginálny.

3. Testosterón

Výrobok **TA** - je testosterónový gél, ktorý obsahuje ten istý testosterón, ktorý produkuje ľudské telo. Substitučná liečba testosterónom môže pomôcť vrátiť hladinu testosterónu späť do normálu. **Tento výrobok je dostupný v Českej republike.**

Výrobok **TB** - aktívny metabolit testosterónu. Používa sa u mužov s nedostatkom mužských hormónov (hypogonadizmus) a lokálne na liečbu gynekomastia alebo genitálna dermatóza (atrofická skleróza).

4. Doplnkové a alternatívne lieky

Spoločnosť rozširuje svoje odhodlanie v oblasti zdravia žien a mužov prostredníctvom vysoko kvalitných doplnkov výživy. Tieto produkty sú podporované najnovším vedeckým výskumom a sú vyrábané v súlade s platnými certifikátmi Good Manufacturing Practices („cGMP“). Všetky doplnkové výrobky sú kombinovateľné s produktami firmy, ktoré sú na predpis (tzv. Rx) a môžu byť ako doplnková liečba. **Spoločnosť má na českom trhu výrobok VA.**

Spoločnosť ďalej na svojich oficiálnych webových stránkach uvádza nasledujúcu misiu a víziu podniku.

Misiou spoločnosti je objavovať, vyvíjať a dodávať nové riešenia zdravotnej starostlivosti, ktoré obnovujú, reštartujú a regulujú základné procesy ženského a mužského tela.

Vízia spoločnosti hovorí o tom, že svet, v ktorom môžu pacienti a lekári s istotou využívať bezpečné terapeutické prístupy k regulácii základných telesných procesov na podporu optimálnej pohody.

Dlhodobým cieľom spoločnosti je tvorba vzájomne prospešných vzťahov s obchodnými partnermi. Spoločnosť sa zaviazala k partnerstvám, ktoré by pomohli urýchliť prístup inovatívnych nových liekov na trhu v rámci portfólia liečebných oblastí. Taktiež spoločnosť dokáže zabezpečiť to, aby obe strany získali vo vzťahu čo najvyššiu hodnotu.

Integrácia strategického, operačného a kultúrneho vzťahu s účinným riadením pomáha spoločnosti vytvárať silné vzťahy. Spoločnosť XY teda neustále preukazuje schopnosť vyvíjať a komercializovať výrobky na rôznych územiach alebo prostredníctvom viacerých partnerstiev.

Regionálna spoločnosť sídlia v Prahe sa bude sústrediť na krajiny kde má pobočky, za účelom dosiahnutia tržného podielu z celkového CEE regiónu v danom segmente vo výške 55 % a to sa týka primárne Českej republiky, Poľska a Slovenska. V súvislosti s produktovým portfóliom je výrobok PA uprostred svojho životného cyklu v regióne a cieľom je rozšíriť súčasné portfólio a zaviesť nové produkty. Spoločnosť XY plánuje dosiahnuť tento cieľ pri plnom zachovaní etického správania napriek nekalej súťaži a korupčným prostredím, optimalizáciou marže, zlepšením distribučných kanálov a predajných výkonov. Pri rozširovaní a zavádzaní nových produktoch dôsledne posudzovať všetky rizika s tým spojené a nájsť rovnováhu medzi predajom, nákladom a ziskom.

Zlepšenie organizácie je stále kľúčovým faktorom na dosiahnutie ambiciózných cieľov (viz Príloha 2).

3.2 Analýza tržne – produktových stratégií

Praktická časť sa zameria na tržné portfólio v Českej republike, pričom globálny kontext bude braný v úvahu z dôvodu globálneho prepojenia danej oblasti podnikania. Kľúčové vlastnosti českého trhu sú výdavky na zdravotníctvo, ktoré predstavovali v roku 2019 8,3 % z celkového HDP (ZZ, 2021). Táto hodnota je nižšia ako priemer EÚ, ale stále vyššia ako Maďarsko, Poľsko a Slovensko. V období od roku 2020 do roku 2023 by sa však ekonomika mala spomaliť. Pokiaľ ide o farmaceutický predaj, trh sa za posledných desať rokov rýchlo rozšíril v dôsledku vysokého dopytu, v dôsledku zvyšovania úrovne príjmu, starnutia populácie a zlepšenie liečby a liekov (Industry Report, 2020).

Český lekárenský trh v roku 2020 rástol vo všetkých segmentoch. Z dát IQVIA vyplýva, že tuzemský farmaceutický trh s liekmi na predpis v roku 2020 vzrástol o 7 %, voľne predajné produkty pre zdravotnú starostlivosť o 5,5 %. Celkový predaj liekov na predpis v českých lekárňach a nemocniciach činil 2,7 mld. EUR. Hodnota registrovaných OTC produktov a doplnkov stravy, produktov pre zdravotnú starostlivosť činila 1 mld. EUR (Pharmaprofit, 2021).

Tabuľka 1 zachytáva veľkosť sledovaného a porovnávaného hormonálneho trhu a trh s vitamínovými doplnkami pre tehotné a dojčiace ženy v Českej republike, ktorý celkovo dosahuje hodnotu 7 mil. EUR.

Tabuľka 1 Prehľad skúmaného trhu v Českej republike za rok 2020

Trh	Veľkosť trhu (mil. EUR)
Progesteronový trh	2,1
Testosteronový trh	1,4
Hormonálna substitučná liečba	1
Trh s vitamínmi a doplnkami výživy	2,5
Celkom	7

Zdroj: IQVIA (2021), vlastné spracovanie

V súčasnosti sú na českom trhu 4 výrobky v rámci každého segmentu, pričom niektoré produkty sú klasifikované ako Rx (na lekárske predpis) a ako OTC (bez lekárskeho predpisu). Česká pobočka bola založená v roku 2014, dovtedy predaj fungoval cez partnerský predaj. Založením spoločnosti sa zvýšili objemy predaja a povedomie o značke. Momentálne je priamy predaj zabezpečovaný 4 obchodnými zástupcami. (viz Príloha 2).

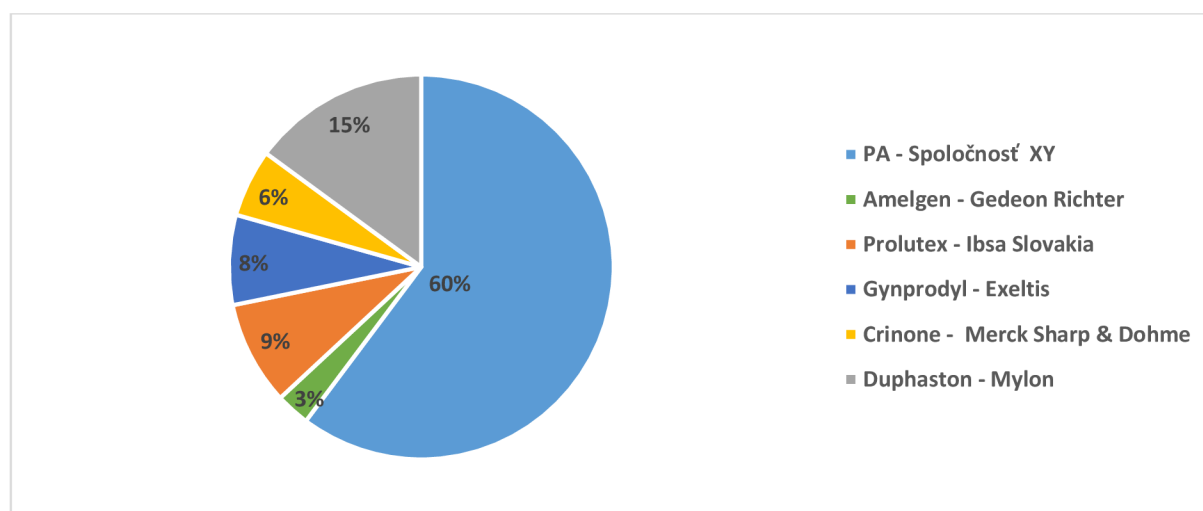
Charakteristika vybraných segmentov trhu

Ďalej v práci budú charakterizované jednotlivé segmenty trhu v Českej republike na základe čoho budú následne vypracované analýzy a odporúčenia.

Progesteronový trh

Na trhu s progesterónom firma obchoduje momentálne s jedným produktom **PA**. Celková hodnota predaja produktu PA na trhu tvorí 60 %, čo predstavuje najvyšší podiel na trhu. Celkový objem trhu s konkurenčnými produktmi dosiahol v roku 2020 2,1 mil. EUR. Hodnota trhového podielu produktu PA je zachytená v grafe 1.

Graf 1 Hodnota trhového podielu produktu PA

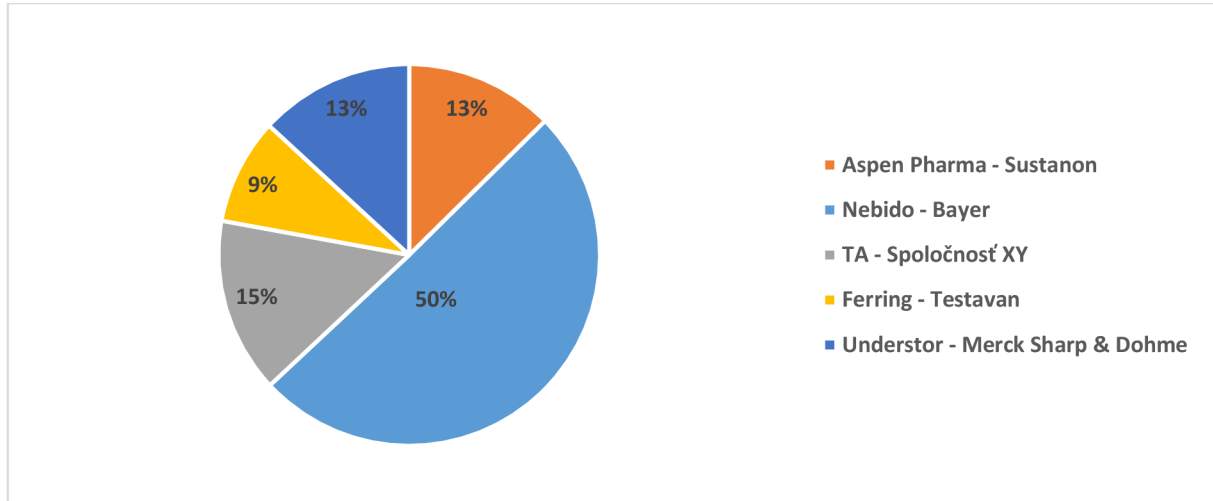


Zdroj: IQVIA (2021), vlastné spracovanie

Testosterónový trh

Veľkosť testosterónového trhu predstavuje hodnotu 1,4 mil. EUR. Produkt TA tvorí 15 % z jeho celkového objemu. Najväčší podiel na trhu dosiahol liek Nebido v objeme 50 % (viz graf 2).

Graf 2 Hodnota trhového podielu produktu TA

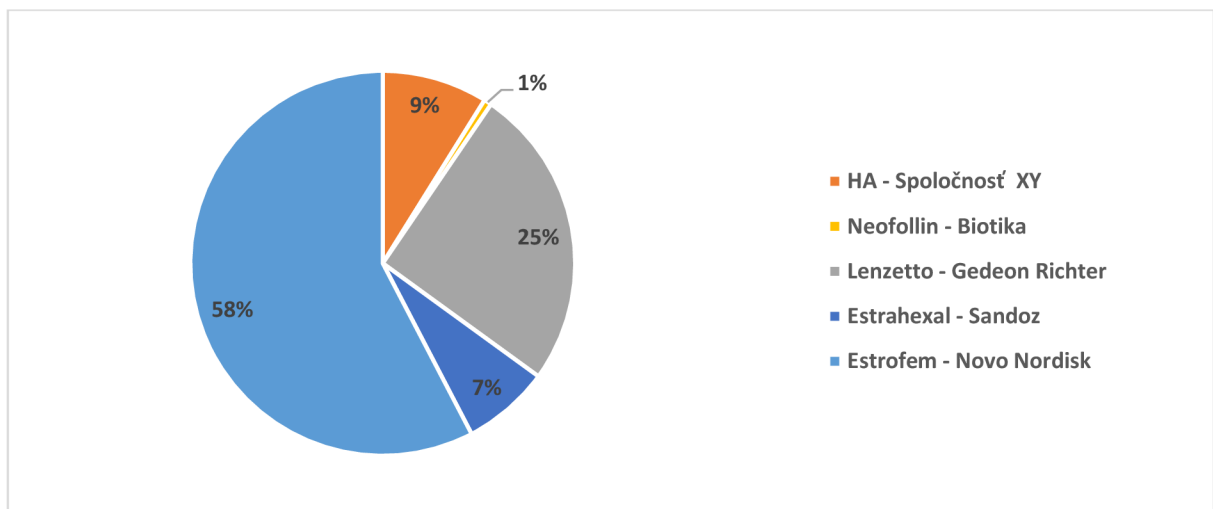


Zdroj: IQVIA (2021), vlastné spracovanie

Hormonálna substitučná liečba

Na trhu momentálne Spoločnosť XY obchoduje s jedným výrobkom. Trh je veľmi malý, 1 mil. EUR. Hodnota trhového podielu produktu HA je zachytená v grafe 3.

Graf 3 Hodnota trhového podielu produktu HA



Zdroj: IQVIA (2021), vlastné spracovanie

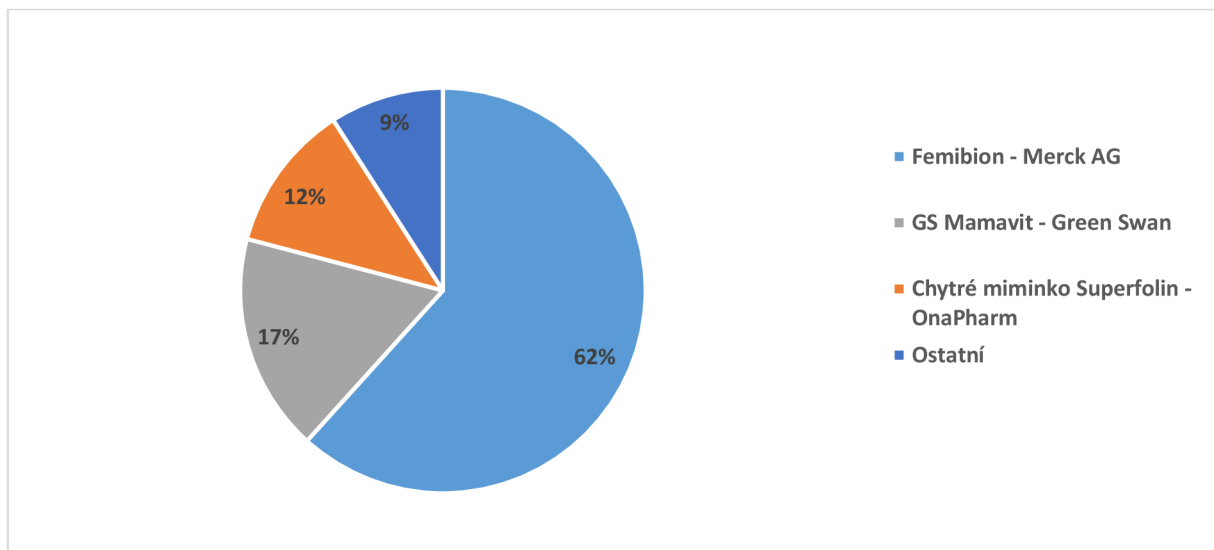
Trh s vitamínmi a doplnkami výživy

V Českej republike je trh s doplnkami výživy vyvinutý a dosahuje hodnoty 1 mld. EUR a kontinuálne rastie. Medzi najpredávanejšie výrobky sa radia produkty z kategórie vitamíny, minerály a nutričné suplementy, ktoré dosiahli celkový predaj v hodnote 130 mil. EUR, čo predstavuje ročný nárast o 41 % (Pharmaprofit, 2021).

Čo sa týka priamo segmentu s vitamínovými doplnkami pre tehotné ženy tak trh tvorí asi 2,5 mil. EUR 91 % trhu patrí trom spoločnostiam IQVIA (2021) (viz graf 4).

Výrobok VA spadá do kategórie ostatní, kde v roku 2020 mal objem 0,9 % tržný podiel (Spoločnosť XY, interné zdroje).

Graf 4 Hodnota trhového podielu produktu VA



Zdroj: IQVIA (2021), vlastné spracovanie

3.2.1 Porterov model piatich konkurenčných síl pre Spoločnosť XY

Správanie spoločnosti na trhu je ovplyvnené správaním odberateľov, dodávateľov, silou potencionálnych i nových konkurentov Spoločnosti XY. Farmaceutický trh sa vyznačuje silnou kúpnu silou. Vládne orgány majú významnú kontrolu nad cenami. Výber pre odberateľov je značne limitovaný v prípade patentovej ochrany liekov, ktoré nemajú substitúty.

Výdavky na zdravotnú starostlivosť sú koncovému spotrebiteľovi poskytované prostredníctvom kombinácie výdajov verejného a súkromného sektoru. Verejné výdavky sa spravidla financujú z príjmov zo všeobecných daní alebo z odvodov do konkrétneho fondu zdravotného poistenia. Súkromné výdavky Môžu byť financované prostredníctvom zdravotného poistenia v súkromnom sektore (dobrovoľné alebo povinné) alebo z hotovostných výdavkov pacientov v čase spotreby. Výrobcovia farmaceutických výrobkov predávajú lieky veľkoobchodníkom, ktorí ich ďalej predávajú v lekárňach alebo zdravotníckych zariadeniach. Predpísané recepty sú potrebné pre všetky lieky s výnimkou voľnopredajných liekov.

Vývoj trhu

Spoločnosť XY skúma viaceré spôsoby použitia celopodnikového prístupu pre digitálnu transformáciu, a preto je potrebné, aby v centre záujmu spoločnosti bol predovšetkým pacient. Spoločnosť bazíruje na použití nasledujúcich prístupov. Myslenie B2C - je potrebné prispôbiť sa spotrebiteľským reakciám viacerých produktov viacerých liečiv. Tu je potrebné dbať i na tvorbu telemedicíny, nositeľných monitorovacích zariadení a iné. Nástroje pre vzájomnú komunikáciu - pacienti, ktorí sú informovaní o svojom stave a sú taktiež zapojení do rozhodovania o liečby majú lepšie zdravotné výsledky čo má za následok zníženie nákladov ich liečby. Zameranie sa na prevenciu a digitálne terapie, ktoré môžu byť novým zdrojom farmaceutického priemyslu s možnosťou náhrad získavaných prostredníctvom poistenia.

Typy odberateľov

Rx produkty: Ministerstvo Zdravotníctva, poskytovatelia poistenia a ďalší profesionáli v zdravotníctve.

OTC produkty: v týchto prípadoch je marketing zameraný na koncového spotrebiteľa. K dispozícii býva viac konkurujúcich produktov a zákazník je viac citlivý na cenu, účinnosť a jednoduchosť použitia.

Cena zvyčajne nie je hlavným konkurenčným faktorom, namiesto toho je účinnosť liekov typický hlavnou prioritou pre spotrebiteľov podporenou názorom odborníkov.

Charakteristika kvadrantov Porterova modelu

1. Hrozba vstupu nových konkurentov

Nová konkurencia so sebou prináša dostatočné kapacity a nové stratégie, ktoré využívajú k získaniu postavenia na trhu. Hrozbou vstupu nových konkurentov na rovnaký trh môže mať za následok zmenu rozloženia síl spoločnosti a taktiež zníženie podielu Spoločnosti XY na trhu.

Vážnosť hrozby nových konkurentov závisí na tom, aby farmaceutické spoločnosti mohli vyrábať, uvádzať na trh a distribuovať a je potrebný regulačný súhlas výrobku. Väčšina krajín má svoje vlastné riadiace orgány, ktoré stanovujú rôzne štandardy v Českej republike je to SÚKL Štátny ústav pre kontrolu liečiv. Vývoj a výskum je kľúčový faktor k úspechu vo farmaceutickom priemysle. Vyššiu maržu je obvykle možné dosiahnuť na výrobkoch, ktoré sú chránené patentom, čo umožňuje výhradné práva na predaj na trhu. V tomto prípade je to výrobok **TA**.

Je dôležité, aby mala farmaceutická skupina vo vývoji silný sortiment produktov, aby mohla naďalej generovať svoje príjmy zo zavedených produktov, keď vyprší patent. Vývoj produktu je drahý a môže trvať 10 až 15 rokov. Strategické rozhodnutia o tom, ktoré výrobky majú byť uprednostnené v rámci výskumu a vývoja, sú preto kľúčové pre úspech firmy. Farmaceutický priemysel sa vyznačuje značnými výdavkami na marketing ako podiel na celkových výnosoch a nákladoch. Väčšina z nich je zameraná skôr na zdravotníckych pracovníkov a inštitúcie ako na konečných zákazníkov.

Za posledných pár rokov sa priemysel zamerával na marketingové a predajné tímy, kde obchodní zástupcovia navštevujú lekárov, aby sa ich pokúsili presvedčiť, aby viac predpisovali určité lieky. Každopádne hormonálna oblasť je veľmi špecifická a taktiež veľmi nákladná čo sa týka výroby a výskumu. Výhodou pre Spoločnosť XY je, že vitamínové doplnky sú podporné a doplnkové k Rx výrobkom a bývajú odporúčané odborníkmi v zdravotníctve a farmácií.

Vážnosť hrozby nových konkurentov závisí od bariér vstupu na zahraničný trh. Pri tejto hrozbe sa môže spoločnosť stretnúť s nasledujúcimi bariérami vstupu do odvetvia:

- teritoriálne riziko;
- kurzové riziko;
- trhové riziko;
- riziko zahraničných obchodných partnerov.

Trh s liečivami je veľmi regulovaný a podlieha prísnej kontrole štátom. Obsahuje množstvo legislatívnych prekážok ako sú patenty, licencie, náklady na výskum a vývoj. Spoločnosť XY je originálna farmaceutická spoločnosť, to znamená, že výrobky majú za sebou roky výskumu, patent a klinické štúdie. Má vlastné nákladné R&D a produkčné facility špecializované na hormonálnu výrobu.

Konkurenčné firmy musia počítať so značnými počiatocnými investíciami na uvedenie nového lieku na trh, inovatívne výrobky a nechať si ich patentovať. Na uvedenie nového lieku na trh sú potrebné značné počiatocné investície. Spoločnosti uvádzajúce na trh nové lieky musia presvedčiť regulačné orgány, že ich výrobky sú bezpečné a účinné, čo je nákladný a časovo náročný proces. Finančné požiadavky sú prekážkou pre vstup na trh. Regulačné prekážky pre súhlas uvedenia výrobku na trh môžu byť prohibívne, a z tohoto dôvodu je **hrozba veľmi nízka pre Rx produkty**.

Hrozba je stredne veľká pre trh s vitamínovými doplnkami z dôvodu nižšej regulačnej záťaže, ale zároveň je stále vyžadovaný výskum a vývoj, kontrola kvality a náklady pre vstup na trh najmä v oblasti marketingu. Spoločnosť XY má veľkú výhodu v tom, že doplnkové produkty sú vyrábané v súlade s platnými certifikátmi a sú doplnkovou liečbou k hlavnému Rx portfóliu firmy. Autor navrhuje držať sa tejto stratégie.

2. Hrozba substitútu

Substitút sa môže vďaka svojej cene či výkonu stať príťažlivejším, a v tom prípade hrozí, že niektorí spotrebiteľia odvrátia svoju priazeň od pôvodného výrobku Spoločnosti XY a prejdú ku konkurencii.

V oblasti sortimentu spoločnosti sa môžu objaviť substitučné výrobky s podobným názvom a podobným zložením, ktoré dokážu ponúknuť lieky a výživové doplnky za nižšiu cenu ako má Spoločnosť XY, čím sa stanú pre zákazníkov príťažlivejšími. Farmaceutické lieky profitujú z patentovej ochrany. Od roku 1995 sú patentové práva medzinárodne uznávané a harmonizované. Minimálna medzinárodná štandardná doba platnosti patentu je stanovená na 20 rokov od dátumu podania patentovej prihlášky. Proces schvaľovania je zdĺhavý, čo znamená, že v čase udelenia schválenia a uvedenia produktu na trh môže mať produkt patentovú ochranu iba na ďalších 10 rokov. Táto doba môže byť v niektorých prípadoch predĺžená, pokiaľ je dĺžka schvaľovacieho procesu neúmerne dlhá. Zvyšovanie konkurencie v oblasti generík v dôsledku vypršania platnosti patentu viedlo k tomu, že generické výrobky tvoria rastúci podiel na celkovom predaji. Mnoho vlád tiež podporuje používanie generických alternatív s cieľom znížiť výdavky na zdravotnú starostlivosť. Spolu tieto faktory môžu viesť k pokračujúcemu zvyšovaniu predaja generík ako podielu na celkových tržbách. Spoločnosť XY má patent na výrobok TA. Ostatné patenty na výrobky, ktoré sa predávajú v Českej republike už skončili, ale sú silne podporované celosvetovou odbornou komunitou. Produkt PA je jedinečný v tom, že jeho hlavnou zložkou je prirodzený progesterón oproti generickým a syntetickým substitútom. IVF kliniky predpisujúci tento produkt patria medzi najväčších odberateľov, a sú veľmi opatrné s generickými substitútmi z dôvodu neexistujúcich štúdií a histórie, čo produkty Spoločnosti XY majú, pretože je to originálna farmaceutická spoločnosť a všetky Rx výrobky mala patentované.

Špičkové lieky pod patentom sú hlavným zdrojom príjmov pre výskum farmaceutických spoločností. Vypršanie platnosti patentu má často za následok prudký nárast konkurenčných výrobkov, čo môže mať výrazný vplyv na príjmy. Z tohto dôvodu je **hrozba stredne veľká pre trh, okrem produktu TA** pre ktorý ma Spoločnosť XY patent až do roku 2035, **kde je hrozba minimálna. Pre trh s výživovými doplnkami je hrozba vysoká.**

3. Vyjednávací sila odberateľov

Vlády v mnohých krajinách určujú ceny liekov priamo a zaisťujú, že je nezákonné ich predávať za inú cenu. Vlády sú motivované tlačiť na ceny ak hradia náklady na zdravotnú starostlivosť zo štátneho rozpočtu. Režimy referenčných cien sú zavedené vo väčšine krajín sveta, najmä v Európe. Sú to mechanizmy, pomocou ktorých sa stanovujú ceny s ohľadom na ceny v krajinách partnerskej skupiny a / alebo v terapeutickú kategóriu. Ak sú generické alternatívy k dispozícii, alebo sú príjmy na obyvateľa nižšie v partnerských krajinách, potom je pravdepodobné že ceny budú tlačene nadol.

Vyjednávací sila odberateľov/zákazníkov Spoločnosti XY závisí predovšetkým od citlivosti kupujúcich na aktuálne ceny liekov a výživových doplnkov, a taktiež od stupňa vyjednávací sily. Väčšina marketingových aktivít vo farmaceutickom priemysle je zameraná skôr na zdravotníckych pracovníkov a inštitúcie ako na koncových zákazníkov. Takto funguje aj Spoločnosť XY. Oslovovanie, alebo reklama zameraná priamo na konečných spotrebiteľov je zvyčajne zakázaná zákonom, preto je marketing zameraný na lekárov v danom obore. To je obzvlášť dôležité pre lieky na predpis. Tam, kde sa farmaceutické spoločnosti zameriavajú na profesionálne publikum, prichádza na rad podrobná marketingová stratégia. Tento marketingový prístup sa týka obchodných zástupcov činnosti, ktoré navštevujú lekárov a poskytujú informácie. Spoločnosť XY využíva k distribúcií jedného hlavného odberateľa, ktorý má svojich ďalších distribútor. Z tohoto dôvodu citlivosť na zmenu cien jednotlivých produktov nemusí byť dostatočne pružná. Za zváženie stojí zvoliť ďalší distribučný kanál, čo by mohlo následne viesť k vylepšeniu marže a prípadne prediskutovať ďalšiu možnosť širšej spolupráce čo sa týka marketing do koncových distribučných sieti ako napríklad lekáreň, zdravotnícke zariadenia a podobne. **Vyjednávací sila pre všetky segmenty produktov firmy je vysoká.**

4. Vyjednávací sila dodávateľov

Distribúciu liekov na väčšine trhov zabezpečujú dovozcovia a veľkoobchodníci, ktorí pôsobia ako sprostredkovatelia medzi výrobcami a maloobchodníkmi s cieľom zabezpečiť nepretržité dodávky liekov na rôzne trhy. Lieky zo zahraničia bývajú často dovážané importérmi, ktorí ich následne predá domácomu distribútorovi. V niektorých prípadoch môže ísť o tú istú entitu, čo zjednodušuje distribúciu. Naopak pri zásobovaní odľahlých oblastí veľkoobchodníci môžu angažovať subdodávateľov, čo zvyšuje komplexnosť distribučnej siete. Distribučné kanály sa líšia na globálnej úrovni, ale väčšina liekov vyžaduje lekárske predpis od zdravotníkov. Typickými distribučnými miestami bývajú lekáreň a zdravotnícke zariadenia.

Marketing je dôležitou súčasťou zabezpečovania rastu distribučných aktivít na ktoré sa využívajú rôzne agentúry. Pre farmaceutické odvetvie je hlavným determinantom postavenia na trhu konkurencia a všeobecná úroveň ziskovosti konkurencie medzi firmami v rámci odvetvia v ktorom pôsobia. Vyjednávací sila dodávateľov v Spoločnosti XY má silný ekonomický potenciál, ktoré povedie k uzatvoreniu výhodných a dlhodobých zmlúv. Taktiež sa dokáže flexibilne prispôbiť všetkým neočakávaným situáciám zo strany dodávateľov tak, aby priniesla adekvátne riešenie možných problémov. Spoločnosť v rámci vyjednávací sily dodávateľov je schopná využiť všetky svoje kontakty a skúsenosti, ktoré už nadobudla vstupom na zahraničné trhy v rôznych krajinách Európy. Spoločnosti taktiež napomôže v ďalšom rozvoji jej dobrého mena, stabilné miesto na trhu. **Vyjednávací sila dodávateľov je považovaná za vysokú.**

5. Rivalita podnikov pôsobiacich na danom trhu

Konkurenčne spoločnosti na danom trhu neustále zdokonaľujú ponuku svojich produktov. Rivalita podnikov pôsobiacich na danom trhu pokladáme za pomerne vysokú. Na farmaceutickom trhu v súčasnosti existuje už veľké množstvo výrobcov, ktorí už majú svoje stále postavenie na trhu. Spoločnosť XY by sa mala aj naďalej snažiť presadiť na danom trhu primeranou cenou a ponukou svojich produktov vo viacerých zmluvných lekárňach. Cieľom spoločnosti by malo byť v rámci konkurenčného boja optimalizovať svoje výrobkové portfólio, ktoré bude mať za úlohu zastrešenie existujúcej výroby s ohľadom na efektívnosť výroby a prispôsobenia sa potrebám daného trhu.

Zhrnutie jednotlivých segmentov trhu je zachytené v Prílohe 1.

3.2.2 Ansoffova Matica

Spoločnosť XY je úspešná na globálnom trhu na základe svojich strategických rozhodnutí v oblasti rastu a výskumu zároveň chce dosiahnuť a udržať úspech na lokálnom trhu. Rozhodnutia o raste sa pre rôzne regióny menia na základe rôznych interných a externých analýz a faktorov. Autor zhodnotil pozíciu rastu na trhu pomocou Ansoffovej matice. Táto analýza by mala poukázať na strategický zámer, dlhodobý cieľ a udržanie kľúčových kompetencií organizácie.

Ansoffova matica patrí medzi rastové stratégie, ktoré sú založená na trhovom priestore výrobku, ide tu o vzťah medzi trhom a výrobkom. Ansoffovu matica pre Spoločnosť XY je znázornená na obrázku 6.

Obrázok 6 Ansoffova matica pre Spoločnosť XY

		PRODUKT	
		Existujúci	Nový
TRH	SÚČASNÝ	<p>Trhová penetrácia</p> <ul style="list-style-type: none"> - zvýšenie investícií do marketingových a reklamných aktivít; - preskúmať a vylepšiť distribučné kanály; - znižovanie cien pomocou zliav, rabatov; - inovácia výrobkov, nové indikácie. 	<p>Stratégia vývoja výrobku</p> <ul style="list-style-type: none"> - vývoj produktov a zameranie sa na nové indikácie, štúdia, dávkovanie, spôsob podania; - identifikovať spotrebiteľský dopyt.
	NOVÝ	<p>Stratégia rozširovania trhu</p> <ul style="list-style-type: none"> - porozumenie trhovej kultúry; - regionálna expanzia; - nové zákaznícke segmenty; - nové kombinácie podpornej liečby; - budovanie povedomia o značke; - vzdelávanie lekárov. 	<p>Diverzifikácia</p> <ul style="list-style-type: none"> - zavedenie nových produktov do existujúcich produktových radov hlavne v oblasti doplnkových alternatívnych liekov.

Zdroj : Vlastné spracovanie

1. Trhová penetrácia

Firma ma vybudovanú značku, ktorá je celosvetovo uznávaná a ma meno. Čo sa týka lokálneho trhu, treba popracovať na povedomí značky a tým zvýšiť rast existujúcich produktov na trhu a novo vstupujúcich produktov.

Vzhľadom na portfólio musí **zvýšiť investície do marketingových a reklamných aktivít** s cieľom zvýšiť povedomie o značka, a to ako produktov tak samotnej firmy. Toto umožní osloviť viac spotrebiteľov na rovnakom trhu. Jedným z najlepších spôsobov, ako zabezpečiť, aby sa firma dostala na vrchol svojej kategórie výrobkov, a zostala na vrchole, je udržiavať si prehľad o najdôležitejších priemyselných trendoch v rámci portfólia. Sponzorovať a mať zastúpenie na farmaceutických konferenciách môže byť kľúčové pre túto firmu. Preskúmať a vylepšiť distribučné kanály, ktoré umožnia osloviť nové spotrebiteľské segmenty na rovnakom trhu.

Vylepšené dodávateľské reťazce a distribučné systémy môžu viesť k zvýšeniu trhovej penetrácie na tom istom trhu a k zlepšeniu dostupnosti pre konečného spotrebiteľa. To platí pre celé portfólio skúmanej spoločnosti.

Konkurenčné ceny sú taktiež dôležité ale je potrebné neustále zvažovať či nie je strategickejšie odísť z trhu aby sa neznehodnotila cena z dôvodu referenčnej ceny. Spoločnosť XY môže zaviesť konkurencieschopné ceny prostredníctvom rôznych rabatov, optimalizovaním marží medzi spoločnosťou a distribútorom alebo s rôznymi akciami s cieľom zvýšiť príťažlivosť svojich výrobkov, čo by mohlo viesť k zlepšeniu interakcie spotrebiteľa s produktom a k väčšej penetrácii. Toto platí pre celé portfólio aj keď cieľová skupina môže byť pre jednotlivé produkty odlišná.

Nové indikácie, inovatívnosť produktov sú kľúčové k úspechu. Neustále zvyšovanie informovanosti o nových indikáciách pomôže rozšíriť záber daného produktu. Spoločnosť musí včasne informovať, vzdelávať lekárov o akýchkoľvek zmenách vo vlastnostiach produktu, ktoré vedú k lepšiemu predaju na základe vedeckých štúdií a podkladov. Zároveň by sa mala snažiť zaangažovať celosvetových odborníkov aby širili povedomie o výrobku a jeho kvalitách.

Ďalej frekvencia spotreby a iniciatíva komunikácie a marketingu úzko súvisí s inovatívnym prístupom vývoja a výskumu. Firma je zameraná na zvýšenie frekvencie spotreby výrobkov na existujúcich trhoch. Toto by malo viesť k zvýšeniu objemu predaja.

2. Stratégia rozširovania trhu

Vďaka stratégií rozvoja trhu môže obchodná Spoločnosť XY zvýšiť svoj obchodný rast rozšírením portfólia už zavedených existujúcich produktov či to budú podporné výrobky k Rx produktom alebo zmeny v dávkovaní a spôsobe aplikácie.

Manažment by sa mal zamerať na identifikáciu a **porozumenie trhovej kultúry**, trendov a spotrebiteľského správania. Na základe tohto sa rozhodnúť o expanzii výrobkov z globálneho sortimentu. Firma má špeciálne oddelenie, ktoré sa zaoberá výskumom trhu a ďalšou expanziou.

Regionálna expanzia by mala zahŕňať expanziu do regiónov a zároveň brať do úvahy aj všetky regionálne rozdiely. Pokiaľ ide o marketing určite treba brať do úvahy úpravy produktu a to hlavne dizajn podľa lokálnej kultúry. Spoločnosť XY má málo obchodných zástupcov nemá pokrytú celú republiku, to sa týka hlavne ambulancií.

Zastrešenie celého trhu v Českej republike by mala riešiť ďalším investovaním do online marketingových kampaní a vzdelávania doktorov. Jednou z posledných kampaní je členstvo na portály EUNI DIA SPECIAL od roku 2020, kde má firma prednášajúcich garantov a kurzy pre lekárov. Toto sa týka produktu PA a TA. Autor odporúča investovať aj do prednášok týkajúcich sa jej ostatných produktov.

Spoločnosť môže identifikovať nové použitia a vlastnosti nových produktov a zamerať sa na **nové spotrebiteľské segmenty** existujúcich produktov. To spoločnosti umožní preniknúť na nové trhy a nové trhové trendy na rovnakom trhu, aby pomohla pri raste a expanzii.

Povedomie o značke je priam kritické pre Spoločnosť XY na lokálnom trhu, ktoré môže viesť k dosiahnutiu nových spotrebiteľských segmentov a zvýšeniu viditeľnosti. Je to veľmi dôležité pri rozhodovaní o kúpe. Preto je budovanie povedomia o značke dôležité pre zvýšenie predaja a podporu rastu na nových trhoch. Výrobok PA je veľmi známy podľa svojho názvu, nie podľa mena výrobcu, Spoločnosti XY. Je potreba zvýšiť investíciu do povedomia o mene firmy, čo následne pomôže aj jej ostatným produktom.

Spoločnosť XY by sa mala zamerať na **vzdelávanie zákazníkov**. V prípade tejto firmy ide o vzdelávanie lekárov, zdravotníckych pracovníkov. Ako vyplýva z interných zdrojov, Spoločnosť XY investuje 60 % svojho marketingového rozpočtu na financovanie práve týchto aktivít. Investícia do vzdelania je nevyhnutná, aby to umožnilo porozumieť produktom a následne prepojiť portfólio. Sponzorovanie účasti na farmaceutických konferenciách je skvelý spôsob ako si vypočuť najnovší výskum, obohatiť znalosť v danej oblasti a správne použiť daný produkt pri liečbe. Je potrebné aby sa neustále apelovalo v pôrodníctve že sa dá prepojiť portfólio Rx a OTC produktov a zároveň sa dopĺňať.

V danom prípade by sa mala spoločnosť snažiť osloviť viaceré skupiny aktuálnych zákazníkov predajom v inej geografickej oblasti, inému trhovému segmentu. Stratégia rozvoja trhu však v spoločnosti môže zlyhať kvôli nedostatočnej znalosti nových zákazníkov a následnej neschopnosti uspokojiť ich potreby.

3. Stratégia vývoja výrobku

Ide predovšetkým o ponuku nových výrobkov Spoločnosti XY svojim súčasným zákazníkom. Spoločnosť XY by mala tiež vzdelávať spotrebiteľov na nových trhoch so svojimi výrobkami. Toto vzdelávanie na trhu je dôležité, aby umožnilo spotrebiteľom porozumieť produktom a ich ponukám. Spotrebiteľia budú tiež schopní pri vzdelávaní lepšie pochopiť jednotlivé indikácie a vlastnosti produktu čo bude viesť k celkovému rozvoju a rastu podnikania.

Lokálny manažment by mal neustále apelovať na marketing a komunikáciu o používaní a výhodách nových produktov čo spolu s charakteristikami a vlastnosťami povedie k zvýšenej spotrebe v existujúcich spotrebiteľských skupinách a segmentoch. Toto umožní vylepšiť celkový prienik na existujúcom trhu. Táto stratégia sa predajne osvedčila pri výrobkoch PA kde sa zvýšila dávka v mg zo 100 mg na 200 mg a pri zmene balenia a dávkovania produktu TA.

Globálna spoločnosť neustále investuje do vývoja a rozširuje existujúce trhy novými produktovými radami. Nie každý trh je vhodný na zavedenie nového výrobku z dôvodu jeho špecifickosti trhu a dopytu zo strany pacientov a lekárov.

Rozvoj existujúcich produktov spočíva vo vylepšení zloženia, indikácií, potláčaní nežiaducich účinkov existujúcich produktov v kombinácií s doplnkovými liečbami a produktami či už v spôsobe dávkovania alebo podania. Je dôležité aby lokálny manažment identifikoval dopyt po nových výrobkoch. Rozšírením portfólia zvýši šírku dosahu spoločnosti.

Dôvod prečo by si mala spoločnosť zvoliť danú stratégiu je nadbytočná výrobná kapacita, vývoj nových technológií či ochrana celkového podielu na trhu. Avšak spoločnosť v rámci danej stratégie postupuje veľké riziko, ktoré je nezvládnutá organizácia projektu, ktorá vedie k omeškaniu a k zvýšeniu nákladov na výrobu liečiv.

4. Diverzifikácia

Umožní zostať kompetentnými, inovatívnymi a konkurencieschopnými. Spoločnosť XY ide cestou vertikálnej diverzifikácie čo sa týka súčasných segmentových trhov a doplnkov. To znamená hľadanie rastu a rozvoja podnikania zavedením nových produktov do existujúcich produktových radov. Najvýhodnejšie je ísť cestou kategorizácie v rámci existujúcich skupín a kategórii produktov.

V Spoločnosti XY by sa mala uplatniť i stratégia nazývaná malá loď, prostredníctvom ktorej je možné usporiť viac nákladov. Táto stratégia zahŕňa nasledujúce fázy:

- identifikácia slabých stránok konkurentov;
- stanovenie metód presvedčovania potencionálnych zákazníkov, ktorí uprednostňujú produkty Spoločnosti XY;
- ponuku súvisiacich služieb za výhodných podmienok, toto hlavne pri rade doplnkových a alternatívnych liekov.

Ide tu predovšetkým o situáciu, kedy sa firma rozhoduje predávať svoje nové výrobky na nových trhoch. Táto stratégia so sebou prináša i najväčšie riziko, pretože je kombináciou potenciálu neznalosti zákazníkov s neznalosťou technológií kedy môže dôjsť k viacerým organizačným, materiálovým a marketingovým zlyhaniam. Pri zavedení danej stratégie sa podniku odporúča zaviesť ešte dôraznejšiu diverzifikáciu, ktorá predstavuje rozšírenie sortimentu, ktoré nastáva v dôsledku nových výrobkov, ktoré sú v súvislosti so starými výrobkami spoločnosti. Ide tu predovšetkým o využitie pôvodných technológií, strojov a zariadení, ktoré sa využívajú v spoločnosti.

Voľba stratégie

Na základe výsledkov Ansoffovej matice je možné spoločnosti odporučiť vstup na nové trhy, s novými produktovými radami. Český farmaceutický trh sa v súčasnosti vyznačuje silnou kúpnu silou v rámci ktorej majú vládne orgány významnú kontrolu nad cenotvorbou. V Českej republike je zavedený režim referenčnej ceny avšak iba v tom prípade ak sú náklady na zdravotnú starostlivosť hradené z vnútroštátneho rozpočtu. V tom prípade ak sú k dispozícii rôzne generické alternatívy budú príjmy obyvateľstva nižšie čo potlačí ceny liekov nižšie. V prípade porušenia daných limitov by spoločnosť musela platiť kompenzačné platby a znížiť cenu výrobkov.

Spoločnosť XY by mala pre existujúce výrobky zvoliť stratégiu trhovej penetrácie inak nazývanú aj stratégiu prieniku na trh. Táto stratégia je najmenej rizikovou stratégiou, v rámci ktorej sa organizácia snaží s produktom preniknúť hlbšie na trh. Prostredníctvom nej je možné zvýšiť tržby, ale zároveň je potrebné aby spoločnosť investovala do podpory predaja či nových reklamných metód. Spoločnosť v danom prípade môže využiť viaceré taktiky k tomu, aby sa zapáčila spotrebiteľovi. V rámci ponuky nového výrobku je potrebné, aby spoločnosť využila strategickú medzeru, ktorá tvorí rozdiel medzi budúcimi projektovanými a požadovanými objemami predaja spoločnosti. Hlavným cieľom spoločnosti je rýchly rast prostredníctvom aktuálnych podmienok na trhu.

3.2.3 BCG matica

BCG matica teda Boston Consulting Group matica umožní Spoločnosti XY definovať postavenie svojich výrobkov na farmaceutickom trhu a zároveň im dokáže priradiť zodpovedajúcu stratégiu pre získanie podielu na trhu. Spoločnosť XY by mala neustále hodnotiť svoju produktovú radu prostredníctvom rastového potenciálu a podielu na trhu. K spracovaniu úspešnej stratégie spoločnosti je potrebná analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia tak, aby bola stratégia životaschopná. Matica sa zameriava hlavne na investovanie do súčasných produktov spoločnosti, a poukazuje na to či by mohla zanedbávať alternatívne investície, ako je zakladanie nových produktových rád na lokálnom českom trhu alebo investovať do nových technológií na globálnom trhu, ktoré by mohli byť lepšie ako investície do súčasných produktov. Matica tiež ignoruje potenciálne konkurenčné reakcie. So zjavnými obmedzeniami BCG Matice sa ju neodporúča používať samostatne. V tomto prípade ide o nástroje na analýzu portfólia, ktoré sa zameriavajú na interné oblasti organizácie, a preto cieľom jej tvorby by sa firma mala zamerať na:

- identifikáciu pozitívnych a negatívnych faktorov vonkajšieho prostredia starostlivosti o zdravie;
- identifikáciu zdrojov starostlivosti o zdravie;
- vyzdvihnutie najdôležitejších faktorov vonkajšieho prostredia a najzávažnejších problémov spoločnosti, ktoré určujú výber stratégie.

BCG matica so sebou prináša i viaceré výhody a nevýhody. Medzi jej výhody je možné zaradiť:

- zobrazenie celkového portfólia podniku;
- zaoberá sa celkovými peňažnými tokmi;
- poskytuje prehľad finančnej situácie podniku;
- zdôvodňuje priority pri rozdeľovaní zdrojov podniku.

Nevýhodami BCG matice sú:

- prehľadnosť rozdelenia podnikania do štyroch kategórií, ktoré je na úkor zjednodušenia;
- posúdenie výkonnosti portfólia je potrebné uznať viac ako dve premenné;
- nepružnosť a orientácia iba na prítomnosť;
- nachádza sa v prechodnej fáze medzi jednotlivými oblasťami (Slávik, 2005).

V rámci tvorby BCG matice je potrebné prijať viaceré rozhodnutia o rozvojovej stratégii spoločnosti a vytvoriť viaceré scenáre vývoja. V súčasnosti sú na trhu v portfóliu spoločnosti 4 produkty, ale plánuje zavedenia a rozšírenia portfólia v roku 2021.

Pomocou tvorby BCG matice môže Spoločnosť XY zastaviť svoje doterajšie straty a môže tak lepšie investovať do prosperujúcich produktov.

Ako je vidieť z obrázku 5, na vertikálnej osi je zobrazené tempo rastu obchodu, čo hovorí o tom ako rýchlo rastú tržby z predávaných výrobkov spoločnosti. Čím vyššie na osi sa produkt pohybuje, tým rýchlejšie rastú jeho tržby. Horizontálna os zobrazuje relatívny trhovú podiel teda pomer tržieb voči tržbám konkurenčných spoločností.

Pohyb v rámci BCG matice

Pozícia jednotlivých produktov Spoločnosti XY je pomerne stabilná. Väčšina výrobkov začala ako otáznik a následne sa presunula do kategórie hviezd či biednych psov. Z oblasti hviezd sa tak vďaka dobre premyslenej obchodnej stratégii stali dojné kravy, ktoré sú dlho na vrchole kde sa naďalej určujú a financujú sekciu otáznikov.

V rámci tabuľky 2 je možné vidieť percentuálny podiel vývoja výrobkov Spoločnosti XY na jej tržbách, kde portfólio nezaznamenáva počas rokov 2018 a 2019 žiadne významné výkyvy.

Tabuľka 2 Podiel produktov Spoločnosti XY na jej tržbách - vývoj

Trh	Produkt	2016	2017	2018	2019	2020
Progesteronový trh	PA	89%	73%	81%	81%	66%
Trh s testosterómom	TA	0%	15%	9%	9%	24%
Hormonálna substitučná liečba	HA	11%	10%	9%	9%	6%
Trh s vitamínmi a doplnkami	VA	0%	2%	1%	1%	4%

Zdroj: Interné údaje Spoločnosti XY, vlastné spracovanie

Zlomový je rok 2020 kde je možné vidieť nárast podielu produktu TA, a to je vďaka novej forme podávania a zmeny dávkovania. Na trh prišla forma pumpy. Doteraz to bol gél v sáčku, ktorý je zložitejší na podávanie, pumpička je jednoduchá a je možné upravovať dávku. Zároveň pumpa vydrží približne mesiac a to je viac než balenie v sáčku. Šáčky firma stiahla a už sa na českom trhu nepredávajú, prešla na novú stratégiu a zdá sa, že stratégia na väčšiu diverzifikáciu portfólia bude úspešná. Určite by mali tým smerom pokračovať a nespoliehať sa iba na výrobok PA.

V rámci stratégie by sa Spoločnosť XY mala zamerať na kľúčové zdelenia ako je komplexné zlepšenie zložiek metabolického syndrómu (zníženie kvanta celkového a abdominálneho tuku, zlepšenie lipidogramu, krvného tlaku). Zvýšenie inzulínovej senzitivity, zlepšenie svalovej funkcie, zníženie systémového zápalu, zníženie tukového tkaniva. Substitúcia je taktiež výraznou prevenciou vzniku diabetu 2. typu. Zmeny koncentrácie testosterónu pri liečbe výrobkom TA sú behom dňa podobné tým, ktoré sú pozorované v priebehu cirkadiálneho rytmu endogenného testosterónu. Kožnou cestou poddania sa tak zabráni vzniku vrcholových koncentrácií v krvi, ktoré nasledujú po injekčnom podaní (Brennan, 2011). Trh s vitamínmi a doplnkami zaznamenal malý nárast, firma by mala viac investovať do kampaní a apelovať na možnosť kombinácie podpornej liečby s Rx portfóliom.

Tabuľka 3 ukazuje vývoj tržného podielu jednotlivých segmentov v porovnaní s konkurenciou v čase.

Tabuľka 3 Vývoj tržného podielu jednotlivých segmentov v porovnaní s konkurenciou v %

Trh	Produkt - Spoločnosť	2016	2017	2018	2019	2020
Progesteronový trh	PA - Spoločnosť XY	53%	60%	61%	58%	60%
	Amelgen - Gedeon Richter	0%	0%	0%	0%	3%
	Prolutex - Ibsa Slovakia	2%	4%	5%	5%	9%
	Gynprodyl - Exeltis	6%	9%	8%	8%	8%
	Crinone - Merck Sharp & Dohme	21%	12%	10%	11%	6%
	Duphaston - Mylon	18%	15%	17%	17%	15%
Testosteronový trh	Aspen Pharma - Sustanon	8%	16%	13%	13%	13%
	Nebido - Bayer	86%	78%	74%	53%	50%
	TA - Spoločnosť XY	2%	6%	8%	16%	15%
	Ferring - Testavan	0%	0%	0%	4%	9%
	Understor - Merck Sharp & Dohme	4%	0%	5%	14%	13%
Hormonálna substitučná liečba	HA - Spoločnosť XY	15%	12%	10%	9%	9%
	Neofollin - Biotika	1%	1%	1%	1%	1%
	Lenzetto - Gedeon Richter	13%	20%	23%	26%	25%
	Estrahexal - Sandoz	9%	7%	6%	7%	7%
	Estrofem Novo - Nordisk	61%	60%	59%	57%	58%

Zdroj: IQVIA (2021), vlastné spracovanie

Progesteronový trh

Progesteronový trh je v čase stabilný a vysoko efektívny. S podielom okolo 60 % s prehľadom drtí konkurenciu. Všeobecne pri liečbe je dôležitá je cesta podania a veľkosť dávky, ktorej potrebnosť sa líši pacient od pacienta. Pri určení vhodného lieku to môže byť primárny faktor. V roku 2020 Spoločnosť XY uviedla na trhu výrobok PA z vyššou dávkou 200mg, so stratégiou navýšenia podielu na trhu, avšak pandémie spomalila očakávané tempo rastu z dôvodu obmedzenia fungovania servisu v IVF klinikách, čo bolo ešte znásobene „obmedzením IVF turizmu zo zahraničia“.

Z tabuľky 4 je vidieť, že liek PA je najdrahší, ale tržný podiel je dlhodobo najvyšší a to z dôvodu dostupnosti možnosti výberu veľkosti dávky a spôsobu aplikácie.

Tabuľka 4 Progesteronový trh: orientačná cena plus doplatok pre konečného spotrebiteľa (CZK)

Produkt - Spoločnosť	Cesta podania	Orientačná cena	Doplatok	100 mg cena na deň	100 mg doplatok na deň
PA 100 mg - Spoločnosť XY	Perorálne Vaginálne	307,98	177,13	10,27	5,90
PA 200 mg - Spoločnosť XY	Vaginálne	182,11	62,45	6,07	2,08
Amelgen 400mg Glb 45 - Gedeon Richter	Vaginálne	1 409,83	821,00	7,83	4,56
Amelgen 400mg Glb 15 - Gedeon Richter	Vaginálne	502,11	305,84	8,37	5,10
Gynprodyl 100 mg - Exeltis	Perorálne	367,24	8,25	4,08	0,09
Gynprodyl 200 mg - Exeltis	Perorálne	123,83	4,17	4,13	0,14
Crinone - Merck Sharp & Dohme	Vaginálne	1 242,41	849,85	-	-
Duphaston 10mg - Mylon	Perorálne	234,59	114,93	-	-

Zdroj: SÚKL (2021), vlastné spracovanie

Trh s hormonálnou substitučnou liečbou

Výrobok HA podielovo významne zaostáva a jeho podiel v čase stagnuje a to hlavne z dôvodu pomerne silnej Hormonofóbie v Českej republike a spôsobu podania lieku. Ako vidieť v tabuľke 5 užívatelia preferujú orálne podanie. Výrobok HA je transdermálny, teda podávaný cez kožu. Transdermálna cesta podania estrogénu je fyziologickejšia v zrovnaní s perorálnym podávaním a je preferovaná pre ženy z rizikových skupín. V súčasnej dobe je podľa názorov odborníkov transdermálna aplikácia estradiolu v kombinácii s perorálnym podaním mikronizovaného progesteronu - výrobok PA optimálne kombinovateľná terapia u žien s maternicou a to s minimálnymi metabolickými účinkami a vysokým stupňom bezpečnosti. Kombinácia systému uvoľňujúcich levonorgestrel ako je Mirena a transdermálna forma estradiolu eliminuje klimakterické príznaky behom obdobia prechodu od reprodukčného veku do menopauzy, keď je nutná antikoncepcia a kontrola nad prvými príznakmi menopauzy (Křepelka, 2006).

Firma plánuje vstúpiť na český trh z týmto istým výrobkom avšak bude zmena v poddaní. Táto zvolená stratégia by mohla dopomôcť byť konkurencieschopnejším a priateľskejším k pacientom. Pumpa je presnejšia a nedá sa urobiť chyba v dávkovaní. Zároveň autor doporučene sa zamerať na širšiu skupinu žien pre and post menopauzálnych, čo by rozšírilo bázu zákazníkov.

Tabuľka 5: Hormonálny trh: orientačná cena plus doplatok pre konečného spotrebiteľa (CZK)

Produkt - Spoločnosť	Cesta podania	Formát	Orientačná predajná cena	Orientačný doplatok
Estrahexal - Sandoz	Transdermálne	25MCG/24H TDR EMP 6	181,37	156,17
Estrahexal - Sandoz	Transdermálne	50MCG/24H TDR EMP 6	191,77	141,38
Estrofem Novo - Nordisk	Perorálne	1MG TBL FLM 1X28	131,73	74,83
Estrofem Novo - Nordisk	Perorálne	2MG TBL FLM 1X28	109,68	-
Lenzetto Gedeon - Richter	Transdermálne	1,53MG/DÁV TDR SPR SOL 1X56DÁV	283,84	149,45
Neofollin - Biotika	Injekčne	5MG/ML INJ SOL 5X1ML	63,72	-
HA - Spoločnosť XY	Transdermálne	0,6MG/G GEL 1X80G	262,63	185,83

Zdroj: SÚKL (2021), vlastné spracovanie

Z tabuľky 5 je zjavné, že doplatok na výrobok spoločnosti je najvyšší, čo môže byť spolu s hormonofóbiou dôležitý faktor nízkeho podielu na trhu.

Testosteronový trh

Je vidieť pomerne výrazný nárast medzi rokmi 2018 a 2019 kedy sa podiel na produkte TA zdvojnásobil, čo je viditeľné aj v náraste podielu tržieb v roku 2020. Na trh prišla nová forma podania, ako bolo zmienené vyššie. Táto inovácia bola tak úspešná, že dokázala prekonať cenovú prekážku ako najdrahší produkt na trhu (viz tabuľka 6).

Firma Merck Sharp & Dohme stiahla predaj výrobku Understor z trhu v roku 2021 a zároveň nemá žiadne zásoby u distribútorov, to znamená pre Spoločnosť XY potenciál na navýšenie podielu na trhu, pretože časť pacientov musia pokračovať v liečbe a je tam priestor pre nových pacientov. Firma Ferring odpredala Testavan a má limitované zásoby produktu v Českej republike, čo sa javí ako potencionálna výhoda pre Spoločnosť XY.

Tabuľka 6 Testosteronový trh: orientačná cena plus doplatok pre konečného spotrebiteľa (CZK)

Produkt - Spoločnosť	Cesta podania	Dni terapie	Orientačná cena	Doplatok	Doplatok na deň	Cena na deň
Aspen Pharma - Sustanon	Injekčne	21	180,76	-	-	8,63
Nebido - Bayer	Injekčne	98	2 800,80	2 077,74	21,19	28,57
TA – Spoločnosť XY	Transdermálne	35	1 553,10	1 307,67	37,14	44,11
Ferring - Testavan	Transdermálne	37	1 321,36	1 026,97	27,63	35,55
Understor - Merck Sharp & Dohme	Orálne	20	316,93	144,77	7,24	15,85

Zdroj: SÚKL (2021), vlastné spracovanie

Trh s vitamínmi a doplnkami výživy

Výrobok VA stúpol v roku 2020, ale je to stále zanedbateľné percento. Investície do marketingových kampaní sú oveľa vyššie u doplnkov ako u Rx produktov. Stratégiou ktorou by mala ísť firma je presvedčiť lekárov o výhodách výrobku z hľadiska zloženia. Lekári by mali apelovať na konečného spotrebiteľa o tom že pacientky získajú kontrolu nad mikronutrientami, ktoré prijímajú, že potreba prijímať mikroelementy v období tehotenstva vzrastá a ich nedostatočný príjem v potrave môže mať významné dôsledky pre matku a vyvíjajúci sa plod. Adekvátnym príjmom mikronutrientov má rozhodujúci význam pri plánovaní počatia, behom tehotenstva a kojenia. Pri výbere špeciálnych doplnkov stravy je treba vyberať opatrne, niektoré môžu obsahovať zbytočné zložky, či majú príliš vysokú dávku. Tehotné a dojčiacie ženy bez klinických prejavov deficitu potrebujú už iba tie mikronutrienty u ktorých sa vyskytuje ich zvýšená potreba: kyselina listová, omega 3 PUFA, jódu, vitamín D (Norwitz, 2010). Produkt VA obsahuje dôkladne vybrané mikronutrienty, iba tie s preukázanou hodnotou pre matku a plod a je zostavený s prihliadnutím k synergii jednotlivých zložiek. Zároveň zvolíť stratégiu predaja v ordinácii. Firma musí prehodnotiť marže lekárni pre lekára za balenie. Faktory ovplyvňujúce motiváciu k nákupu vitamínových doplnkov sa líšia.

Najvyšší vplyv na nákup produktu má lekár 32 % a lekárnik 28 %, nasleduje odporúčanie známych, 45 % a nakoniec reklama 3-10 % (Černá, 2012).

Rozdelenie kvadrantov BCG matice – zaradenie produktov

Otázniky - sú nové produkty, ktoré spoločnosť uvádza na trh po dlhodobom výskume. Tu je možné zaradiť výrobok VA.

Dojné kravy - sú výrobky PA ktoré sa predávajú samé. Z dôvodu veľkej popularity sa nárast už ani nedá očakávať.

Hviezdy - autor vyhodnotil produkt TA ako hviezdu, ktorý ma potenciál generovať vysoký zisk, ale zároveň si vyžaduje vysoké investície a inovácie.

Psi - ide o výrobky s nízkym podielom na trhu po ktorých klesá dopyt prípadne stagnuje. Tu sa zaradiť produkt HA. Avšak je tam potenciál pre preradenie sa do iného kvadrantu.

Pri tvorbe podnikovej stratégie je potrebné v prvom rade zhodnotiť výkon portfólia podniku a zároveň je potrebné navrhnuť opatrenia stratégií pôsobiace na jeho rast. Pri hodnotení je potrebné, aby spoločnosti najskôr preskúmala:

- počet upadajúcich odvetví;
- citlivosť portfólia;
- počet otáznikových a okrajových odvetví;
- perspektívy portfólia;
- veľkosť a spoľahlivosť finančného toku.

3.3 Zhrnutie a návrh

Spoločnosť XY sa počas svojej 130 - ročnej histórie zameriava na obnovu, reštart a reguláciu základných procesov ženského a mužského tela. Cieľom spoločnosti je neustála inovácia produktov spojená so špičkovým výskumom a progresívnym partnerstvom. Spoločnosť vo svojej doterajšej činnosti vyvinula technológiu transdermálneho gélu, nový mechanizmus liekov, ktorý má viacero výhod oproti transdermálnym náplastiam. Spoločnosť ako prvá zaviedla technológie zamerané na Progesterón a Oestrogén. Zavedením výrobku PA sa stala svetovým lídrom v oblasti biologicky dostupnej perorálne podávanej liečby prostredníctvom prírodného progesterónu. Spoločnosť XY ako prvá na svete liečila i prostredníctvom andropauzy a gynekomastie dihydrotestosterónom.

Čo sa týka tržného prostredia a vstupu nových konkurentov farmaceutický trh je vysoko konkurenčný a vstup na trh je zložitý z dôvodu kombinácia prísnych predpisov a potreby rozsiahleho výskumu a vývoja, zahŕňajúce časovo náročné klinické skúšky. K tomu vysoké náklady na výskum a vývoj, zdĺhavé procesy klinického skúšania, vypršanie platnosti patentov a ťažkosti so získaním produktu schválenie od príslušných regulačných orgánov z týchto dôvodov je riziko vstupu nových konkurentov pomerne nízke pre lieky na predpis. Toto sa dá pokladať za výhodu pre Spoločnosť XY, pretože sa primárne špecializuje na úzky medicínsky segment. To však neznamená že by mala poľaviť vo svojom úsilí vylepšovať dané lieky a mala by prispôbovať sa svoju stratégiu meniacemu sa trhu. Prípadne rozšíriť svoje portfólio v danej oblasti o nové produkty, ktoré už nepodliehajú alebo nebudú podliehať patentovej ochrane v blízkej budúcnosti u konkurencie.

Spoločnosť XY má vlastné výrobné a výskumné zariadenia v oblasti výskumu a vývoja, patenty a technológie čo jej umožňuje vyrábať kvalitnejšie výrobky, ale zároveň to tiež navyšuje cenu liekov. Za predpokladu, že pandemická situácia čoskoro odznie a ekonomika sa vráti k priaznivému ekonomickému vývoju, získa spoločnosť konkurenčnú výhodu v segmente prémiových cien a mala by zvoliť diferenciatívnu stratégiu. Táto stratégia podporí aj goodwill a povedomie o značke.

Spoločnosť XY by sa mala zamerať na optimalizáciu logistických činností ako je formovanie udržanie logistickej štruktúry v krajine, ktorá zákazníkom poskytne produkty včas a efektívnym spôsobom. Dostupnosť produktov vo veľkoobchodoch a v lekárňach je kľúčový aspekt ako nestratiť zákazníka/pacienta. Toto môže ovplyvniť tržný podiel, goodwill a zisk. Pacienti budú nútení prejsť ku konkurencii.

Aby sa znížila závislosť spoločnosti od veľkoobchodníkov a poskytovateľov logistiky, mala by si vytvoriť vlastný sklad v Českej republike a tak rozvíjať vlastnú logistickú infraštruktúru v s cieľom zvýšiť pokrytie trhu a riadiť procesy doručovania. Takéto riešenie tiež rozšíri pokrytie trhu, zvýši spoľahlivosť logistiky a zníži náklady na distribúciu. Z dlhodobého hľadiska by sa mala zvážiť možnosť vytvorenia veľkého logistického uzla v Českej republike, z ktorého sa budú dodávať výrobky do ďalších okolitých krajín ako sú napríklad Poľsko, kde má Spoločnosť XY práve rozvíjajúci sa trh.

Reklama médiách je veľmi drahá, preto pri propagácii výrobkov spoločnosti by sa mali využívať ďalšie marketingové techniky, ako napríklad individuálne návštevy lekárov s najvyšším potenciálom, budovanie vzťahov s kľúčovými spoločnosťami, sponzorovanie kľúčových klientov, reklama vo vedeckých časopisoch, sponzorovanie televíznych programov, účasť na celoštátnych a regionálnych konferenciách. Tomu napomáhajú komunikačné schopnosti spoločnosti a vplyv internetu. V budúcnosti by sa digitálna medicína mala považovať aj za spôsob propagácie liekov, napríklad spoločnosť môže sponzorovať vytvorenie inteligentnej aplikácie pre lekárov a lekárske zástupcov, pomocou ktorej možno vydať odporúčania na lepšie užívanie liekov. Je tiež možné vytvoriť špeciálnu aplikáciu pre tehotné ženy, ktorá poradí s prijímaním vitamínov a životným štýlom.

Autor za vysoké riziko vidí v distribučnej sieti, kedy spoločnosť obchoduje iba z jedným distribútorom a mala by sa zamerať na ďalšie distribučné a predajne kanály ako sú priamy predaj výživových doplnkov priamo v ordinácií súkromných gynekologických kliník a IVF kliník. Nedostatok lojality k neznámemu produktu, konkrétne k VA by mal byť podporený a odporúčaný lekármi. Predajný a marketingový tím by mal sústrediť pozornosť a zameranie na túto oblasť.

Tieto štyri segmenty sú odlišné. Zatiaľ čo na Progesteronovom trhu je firma čo sa týka tržného podielu v Českej republike jednotkou, v testosteronovom segmente má medzeru. Tento trh je veľmi nerozvinutý a povedomie veľmi nízke. Každopádne povedomie sa zvyšuje aj vďaka konkurenciám, ktorá promuje svoje produkty, ale stále je to ďaleko od požadovaného stavu v porovnaní s predajom produktu TA v západných krajinách. Vzhľadom na to, že aktuálne sú dvaja konkurenti v procese akvizície a stiahnutia ich testosteronových produktov z českého trhu má Spoločnosť XY potenciál navýšiť podiel na trhu. Autor odporúča zvýšiť marketingové investície v tejto oblasti, zamerať sa na pacientov, ktorí sú v procese liečby a musia pokračovať. Zároveň ich hlavným cieľom by malo byť zamerať sa na vybudovanie Testosteronového trhu ako takeého, čo dopomôže zvýšiť dlhodobú ziskovosť a povedomie v danej oblasti. Čo sa týka dlhodobého cieľa na trhu s hormonálnou substitučnou liečbou je taktiež zapracovať na odbúraní negatívneho vnímania hormonálnej terapie v povedomí potenciálnych užívateľov. Na vitamínovom trhu má momentálne Spoločnosť XY iba jeden výrobok v oblasti tehotenstva. Je to prípravok s preukázanou účinnosťou, ktorý sa dobre osvedčil. Hlavnými výzvami pri propagácii produktu VA sú jeho prémiová cena a vysoká lojalita zákazníkov ku konkurenčným výrobcom.

Z tohoto dôvodu autor odporúča vypracovať vlastný realizačný a predajný plán pre každý z týchto trhov. Každý scenár by sa preto mal predvídať, pretože cieľ, ktorý je v jednom prípade ľahko dosiahnuteľný, nemusí byť udržateľný v iných podmienkach.

Zhodnotenie a odporúčenia pre jednotlivé segmenty

Testosteronový trh

Produkt TA má dobré globálne zázemie a je celosvetovo známy. Je to jediný prírodný testosteronový gél, ktorý sa aplikuje transdermálne. Gél udržuje fyziologickú hladinu T, a má menej nepriaznivých účinkov od injekčnej aplikácie. Napriek dobrému globálnemu povedomiu, je percepčia lieku na miestnom trhu nedostatočne rozvinutá v povedomí lekárov a pacientov. Za ďalšiu prekážku v penetrácii je možné považovať jeho vysokú cenu v porovnaní s konkurenciou. Priemerná doba liečby je 3 až 6 mesiacov a problém môže byť s dodržiavaním liečby pacientov, ktorý ju nemusia podstúpiť celú. Pozitívom je vzrastajúci trend udržiavania dobrej kvality života u mužov.

Odporúčenia:

1. Zamerať sa na návštevy kľúčových lekárov s najvyšším predpisovým potenciálom: urológov, endokrinológov, andrológov, sexuálnych terapeutov.
2. Budovať vzťahy s relevantnými asociáciami na českom trhu ako sú Česká urologická spoločnosť ČLS JEP spoločnosť a Sexuologická spoločnosť ČLS JEP.
3. Zúčastňovať sa regionálnych a národných farmaceutických konferencií podporujúcich túto oblasť ako sú Moravské urologické sympóziu, Jarní edukační urologické sympóziu JEUS, Sympatibulum pro sexuální medicínu, Annual Meeting of the European Association of Urology EAU, PRISM International School, European Society for Sexual Medicine ESSM.
4. Publikácia odborných článkov v odborných časopisoch.
5. Zvyšovať povedomie o nedostatku testosterónu a skutočnej liečbe pomocou webových stránok, PR kampaní a marketingových kampaní.

Progesteronový trh

Výrobok PA má najlepší tržný podiel na Progesteronovom trhu v Česku. V tomto prípade je veľké pozitívum vysoké povedomie o značke na globálnom trhu a dobrá povest' a dôveryhodnosť medzi odbornou verejnosťou, čo je podporené klinickým preukázaním o bezpečnosti v tehotenstve. Poskytuje viac možností pre lekárov a pacientov oproti syntetickým látkam (dva spôsoby podávania, ďalšie priaznivé účinky v dôsledku aktívnych metabolitov, kontinuita v udržiavaní tehotenstva od skorých do pokročilých štádií tehotenstva. Tehotenské riziko si vyžaduje väčšiu odbornú medicínsku podporu. Zvyšujúci sa počet neplodných párov čo vedie k nárastu počtu cyklov v IVF klinikách. Nové indikácie podporujú kombinovanú terapiu založenú na ďalších výhodách bioidentického mikronizovaného hormónu a lepšej bezpečnosti oproti syntetickým látkam.

Odporúčenia:

1. Zamerať sa na návštevy kľúčových zákazníkov: IVF, nemocníc, privátne kliniky, gynekologické ambulancie.
2. Neustále zvyšovať povedomie o značke Spoločnosti XY medzi gynekológmi a pripomínaním sa.
3. Zamerať sa na prestížne kliniky s väčším potenciálom a zásahom aj na klientov zo zahraničia.
4. Publikácia v odborných článkoch ako napríklad Gynstart.
5. Účasť na regionálnych a národných farmaceutických konferenciách ako sú Celostátní konference fetální medicíny, Konference Sekce perinatologie a fetomaternální medicíny, Ultrazvuk a zobrazování v gynekologii a porodnictví, Celostátní konference Sekce ultrazvukové diagnostiky ČGPS ČLS JEP, Endokrinologické poruchy a neplodnost, Sympóziu asistovanej reprodukcie, ISGE World Congress of Gynecological Endocrinology, ESHRE Annual Meeting of the European Society of Human Reproduction and Embryology, COGI World Congress on Controversies in Obstetrics, Gynecology and Infertility.
6. Budovať vzťahy s relevantnými asociáciami na českom trhu ako sú Česká gynekologická a porodnická spoločnosť (ČGPS).

Hormonálna substitučná liečba

Výrobok HA má veľmi nízky tržný podiel aj podiel na tržbách Spoločnosti XY. Za jeho výhody je možné pokladať, že sa jedná o prírodný bioidentický hormón, individuálne prispôsobenie dennej dávky a lepší bezpečnostný profil pre pacientov oproti perorálnym prípravkom. Trh s hormonálnou terapiou je nedostatočne rozvinutý, čo bude vyžadovať čas a zdroje aby sa zmenilo negatívne vnímanie pacientov v oblasti hormonálnej liečby. Výrobok HA je podávaný transdermálne, pričom transdermálny trh nie je dobre rozvinutý a sú preferované orálne formy liekov, čo je primárne problém nielen u pacientov, ale aj v odbornej oblasti medzi lekármi. Príležitosti rozšírenia podielu na trhu je podporujúci demografický trend starnúcej populácie, transdermálna liečba je odporúčaná kľúčovými medzinárodnými spoločnosťami zameranými na menopauzu (globálny konsenzus). Trend spoločnosti medzi aktívnymi ženami je, že si začínajú uvedomovať súvislosti medzi hormonálnym deficitom a kvalitou života.

Odporúčenia:

1. Zamerať sa na zvýšenie povedomia o výhodách transdermálnej liečby.
2. Účasť na regionálnych a národných farmaceutických konferenciách ako sú Science in ART, Repromeda, Spoločná konferencia ČGPS a SGPS, World Congress on Menopause IMS.
3. Publikácie ako sú Klimakterická medicína.

Trh s vitamínmi a výživovými doplnkami

Zvýšiť tržný podiel produktu VA na súčasnom trhu bude pomerne náročné. Konkurenti majú vybudované oveľa lepšie povedomie o značke a majú silnejšie vzťahy s farmaceutickým reťazcami kvôli širšiemu portfóliu produktov v OTC. Veľkou výhodou, čo by mohlo dopomôcť k zvýšeniu tržného podielu je jedinečným zložením výrobku, ktorý spočíva v starostlivo vybraných mikroživinách v odporúčaných a vedecky podložených dávkach. Odporúčania IVF klinik od plánovania tehotenstva až po koniec tehotenstva, by mohlo zvýšiť predajnosť.

1. Firma by sa mala zamerať na propagáciu výrobku VA predstavujúci vitamín pre tehotné ženy ako doplnkového produktu k produktu PA, ktorý predstavuje najvyšší tržný podiel medzi konkurentmi v danom segmente.
2. Oslovovať kľúčových zákazníkov ako sú gynekológovia, IVF kliniky aby odporúčali produkt v spojení s produktom PA, čo zvýši jeho dôveryhodnosť čo je navyše podporené odbornými štúdiami.
3. Toto následne podporiť reklamou v lekárňach.
4. Zamerať na PR aktivity cez sociálne médiá, články, blogy odborníkov, mobilné aplikácie.

Spoločnosť XY mala na základe výsledkov analýz neustále zlepšovať a rozširovať svoje produkty. Táto činnosť by mala byť predovšetkým založená na intenzívnej výskumnej práci, ktorej výsledky prinesú spoločnosti popredné umiestnenie všetkých produktov na trhu, a preto je potrebné aby spoločnosť určila všetky dôležité vlastnosti svojich vyrábaných produktov.

Spoločnosť potvrdila svoju silnú pozíciu na farmaceutickom trhu. Spoločnosť je lídrom na trhu poskytujúcim inovácie a viaceré vysoko kvalitné výrobky. Medzi tieto oblasti patrí zdravie žien - gynekológia, plodnosť a pôrodnictvo, zdravie a výživa mužov. Spoločnosť každoročne získava medzinárodné uznanie a svoje postavenie už potvrdila vo viacerých krajinách sveta. Vyrábané produkty spoločnosti ako je Produkt PA sú v súčasnosti jedným z najlepších produktov na celosvetových trhoch.

4 Záver

Farmaceutický trh sa rýchlo mení, čo má vplyv najmä na ekonomiku priemyslu. Farmaceutické skupiny pôsobiace na danom trhu preto čoraz častejšie prispôbujú svoje stratégie tak, aby reagovali na dané zmeny a vytvorili tak udržateľné podnikanie. V centre stratégie je zabezpečenie toho, aby vývojom prechádzal udržateľný okruh liekov, aby vyvíjané lieky zodpovedali nenaplneným klinickým potrebám a aby bolo možné dosiahnuť regulačný súhlas.

Všetky súčasné potreby výskumu a vývoja by mali byť dobre zamerané na udržanie návratnosti výdavkov na výskum a vývoj. Spoločnosť tak musí dosiahnuť rovnováhu vo výdavkoch a výskume a vývoji medzi inovatívnymi produktmi s vysokým trhovým potenciálom avšak s vyššou pravdepodobnosťou zlyhania a produktmi s obmedzenejším trhovým potenciálom, ale nižšou pravdepodobnosťou zlyhania. Spoločnosť musí zabezpečiť, aby bola naďalej schopná získať regulačné schválenie pre lieky, ktoré sa v súčasnosti pripravujú na výskum a vývoj, a preto musí naďalej chrániť kľúčové toky príjmov pred generickými stimulátormi, ale musia zabezpečiť, aby náklady na súdne spory bol čo najmenší. Spoločnosť XY by mala hľadať spôsob rozširovania patentov prostredníctvom nových formulácií alebo spôsobov použitia.

Spoločnosť XY by mala neustále zlepšovať a rozširovať svoje produkty. Táto činnosť je založená na intenzívnej výskumnej práci, ktorej výsledkom je umiestnenie produktov na trhu, a preto je potrebné určiť všetky dôležité vlastnosti vyrábaných produktov spoločnosti. Na základe čoho je následne možná tvorba stratégie podniku na farmaceutickom rýchlo meniacom sa trhu. Farmaceutický trh je charakterizovaný viacerými výraznými zmenami ako napríklad zvýšením nákladov na zdravotnú starostlivosť a hospodársku krízu, ktorá viedla k zníženiu výdavkov farmaceutických výrobkov, výrobky na trhu pochádzajú z viacerých patentov či zvýšenie špecializovanej starostlivosti. Všetky nepriaznivé udalosti trhu tak následne ovplyvňujú viaceré kľúčové priemyselné výzvy ovplyvňujúce podnikanie.

V rámci výskumu nových produktov sa Spoločnosť XY musí vyvíjať inovatívne a zároveň je potrebné, aby svoje nové výrobky ihneď patentovala. Svoje významné počiatkové investície musí uviesť v čo najkratšom čase na trh a zahájiť tak činnosť tých spoločností, ktoré musia presvedčiť regulačné orgány, že ich výrobky sú bezpečné a efektívne, čo predstavuje časovo náročný proces. Úspech v danom priemysle však závisí aj od dizajnu a vývoja nových produktov, a preto je potrebná neustála inovácia a vývoj produktov. Spoločnosť každoročne investuje do vývoja nových výrobkov a liečiv. Spoločnosť na inovatívny výskum každoročne vynakladá nemalý obnos finančných prostriedkov. Všetky súčasné časti výskumu a vývoja by mali byť dobre zamerané na udržanie návratnosti výdavkov na výskum a vývoj. Spoločnosť tak musí dosiahnuť rovnováhu vo výdavkoch na výskum a vývoj medzi inovatívnymi produktmi s vysokým trhovým potenciálom, avšak s vyššou pravdepodobnosťou zlyhania a produktmi s obmedzenejším trhovým potenciálom, ale nižšou pravdepodobnosťou zlyhania.

Spoločnosť XY sa bližšie venuje zdraviu žien, gynekológii, plodnosti a pôrodníctvu ako aj zdraviu a výžive mužov. Je možné predpokladať, že rýchly rozvoj lekárskeho technológií ovplyvňuje všetky aspekty medicíny a zdravotnej starostlivosti. V súčasnosti však majú pacienti väčšiu kontrolu nad svojím zdravím, zatiaľ čo nové technológie podporujú demokratizáciu starostlivosti, posun hierarchického vzťahu lekár - pacient na partnerskú rovnocennú úlohu.

Farmaceutický trh sa mení v reakcii na množstvo kľúčových problémov, ktoré sa vyskytujú v posledných rokoch. Medzi tieto problémy patrí zvýšenie nákladov na zdravotnú starostlivosť, hospodárska kríza, ktorá vedie k tomu, že vlády znižujú výdavky na farmaceutické výrobky, výrobky na trhu primárnej starostlivosti pochádzajú z patentu, zvýšenie špecializovanej starostlivosti.

V súlade s vyššie uvedeným by mohli podnikanie Spoločnosti XY ovplyvniť vypršanie patentu, konkurencia generík, klesajúca produktivita výskumu a vývoja spojená s rastúcimi nákladmi na výskum a vývoj, zaťaženie hospodárskou krízou, verejným deficitom a prísnejšími kontrolami výdavkov na verejnú zdravotnú starostlivosť. Tieto faktory vedú v súčasnosti k poklesu predaja a zvýšeniu nákladov, čo spôsobuje tlak na ziskovosť spoločnosti.

Spoločnosť by mala v rámci svojej činnosti chrániť i kľúčové toky príjmov pred generickými stimulátormi, ale musí taktiež zabezpečiť, aby náklady na súdne spory boli čo najmenšie. Tam, kde je to možné, by spoločnosti mali hľadať spôsob rozširovania patentov prostredníctvom nových formulácií alebo spôsobov použitia. Na spoločnosť v danom sektore podnikania neustále vzniká zvýšený tlak na tvorbu cien v kombinácii so stratou výnosov v dôsledku uplynutia platnosti patentu, čo znamená, že spoločnosť musí nájsť spôsoby, ako znížiť náklady a zvýšiť efektívnosť.

Literatúra

Primárne zdroje

ANSOFF, I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. 1965. New York: McGraw-Hill, 241 s. ISBN 978-00-700-2111-2.

ANTOŠOVÁ, M. *Strategický manažment a rozhodovani*. 2012. Bratislava: Volters Kluwer, 2012. 330 s. ISBN 978-80-880-7853-07.

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-717-9577-1.

FORET, M. *Marketing - základy a postupy: Cesta k trhu*. 1.vyd. Praha: Ekka, 2001. 162 s. ISBN 80-722-6558-X.

FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-24704-47-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JEDLIČKA, M. *Marketingové strategie*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2004. 210 s. ISBN 80-89034-71-3.

JOHNSON, G. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008. 891 s. ISBN 978-0273711919.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2002. 172s. ISBN 80-7179-578-X.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-578-X.

KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRÁL P., MACHKOVÁ M., SVOBODOVÁ H., COOK G. *International marketing: theory, practices and new trends*. Second revised edition. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2016. 245 s. ISBN 978-80-245-2152-7.

KRETTTER, A. et al. *Marketing*. Nitra: SPU, 2004. 288 s. ISBN 80-8069-390-0.

KUSÁ, A. 2007. *Základy marketingu*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2007. 163 s. ISBN 978-80-228-1727-1.

KUSÁ, A., PIZANO, V. *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie, 2011. 196 s. ISBN 978-80-8105-239-2.

LYNCH, R. *Strategic Management*. Eighth Edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited, 2018. 677 s. ISBN 978-1-292-21140-4.

- MAGRETTA, J. *Michael Porter jasne a srozumitelne*. Praha: Management Press, 2012. 232 s. 978-80-726-1251-2.
- MALLAYA, T. 2007. *Zaklady strategické řzení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- NORWITZ, R. *Evidence-based Obstetrics and Gynecology*. UK: John Wiley & Sons, 2019. 648 s. ISBN: 978-1-119-07295-9.
- PAPULA, J., PAPULOVA, E. *Zaklady manažerskej ekonomiky*. Bratislava: Kartprint, 2013. 244 s. ISBN 978-80-895-5311-2.
- PAPULA, J., PAPULOVA, Z. *Strategia a strategický manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 280 s. ISBN 978-80-816-8193-6.
- PAPULA, J., Z. PAPULOVA. *Strategické myslenie manažerov*. Bratislava: KARTPRINT, 2010. 180 s. ISBN 978-80-88870-86-9.
- PORTER, M. *Competitive Advantage*. First Free Press Export Edition: Free Press, 2004. 557 s. ISBN 0-7432-6087-2.
- PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- ROTHAERMEL, F. *Strategic management*. Fourth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2016. 594 s. ISBN 978-1-260-092-37-0.
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. 390 s. ISBN 978-80-893-9396-1.
- THOMPSON, A., STRICKLAND, J.G. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill Irwin Publisher, 992 p. ISBN 0077175158.
- TRŠTANSKÁ, A. *Marketing v agropotravinárstve*. Bratislava : EU, 1992, 163s. ISBN 80-225-0386-X.
- VEBER, J. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. 288 s. ISBN 978-80-726-1423-3.

Internetové zdroje

- ANTOŠOVÁ, M. *Strategický manažment*. Košice: Technická Univerzita v Košiciach, 2007. 80 s. [online]. 2011 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z WWW: http://www.bergke.netkosice.sk/BERG/skripta_sm.pdf.
- BRENNAN J. *Efficacy and safety study of 1.62% testosterone gel for the treatment of hypogonadal men*. [online]. 2011 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z WWW: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21492400>.
- ČSU. *Věkové složení obyvatelstva-2019*. [online]. 2020 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2019>.
- ČERNÁ, M. *Doplňky stravy v ČR (výsledky průzkumu)*. [online]. 2012 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z WWW: <https://doplňky-stravy-v-cr.vyplnto.cz>.

Industry Report: Healthcare 3rd Quarter 2019. *The Economist Intelligence Unit*. [online]. 2020 [cit. 2021-01-04]. http://country.eiu.com/filehandler.ashx?issue_id=1428511726&mode=pdf.

IQVIA. *IQVIA resource center*. [online]. 2021 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z WWW: <https://www.iqvia.com>.

KŘEPELKA, P. *Estrogendeficitní syndrom, klimakterium a HRT* [online]. 2006 [cit. 2021-02-04]. Dostupné z WWW: <https://www.euni.cz/kurz/2230-estrogendeficitni-syndrom-klimakterium-a-hrt?backlink=9gicz&bid=1&presenter=Lecture>.

Pharmaprofit. *Tuzemský farmaceutický trh loni rostl v OTC i Rx segmentu*. [online]. 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z WWW: <https://www.pharmaprofit.cz/2021/02/25/tuzemsky-farmaceuticky-trh-loni-rostl-v-otc-i-rx-segmentu/>.

SITA. *Vizia, poslanie a ciele*. [online]. 2011 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z WWW: <https://podnikam.sk/vizia-poslanie-a-ciele>.

SÚKL. *Ceny a úhrady léčiv* [online]. 2021 [cit. 2021-01-15]. Dostupné z WWW: <https://www.SUKL.cz>.

ZSF. *Produktová strategie*. [online]. 2019 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z WWW: <https://zsf.cz/sluzby/konzultace/produktova-strategie>.

ZZ. *Výdaje na zdravotní péči rychle rostly již v roce 2019*. [online]. 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z WWW: <https://www.zdravezpravy.cz/2021/03/31/vydaje-na-zdravotni-peci-rychle-rostly-jiz-v-roce-2019/>.

Prílohy

Príloha 1 Porterov model pre Spoločnosť XY

Segmenty	Trh s progesterónom	Substitučná Hormonálna liečba	Trh s Testosterónom	Trh s vitamínmi a doplnkami výživy
Konkurenčné sily				
Hrozba nových konkurentov	<ul style="list-style-type: none"> - hrozba veľmi nízka; - silne regulovaný trh; - množstvo legislatívnych prekážok; - vysoké náklady na R&D a produkčné facility špecializované na hormonálnu; - vysoké vstupné náklady; - časové náročnosť. 			<ul style="list-style-type: none"> - hrozba je stredne veľká; - nižšia regulačná záťaž; - vyššie marketingové náklady; - certifikácie nie sú vyžadované ako u Rx produktu
Substitúty	<ul style="list-style-type: none"> - hrozba je stredne veľká; - vypršanie patentu; - generiká. 		<ul style="list-style-type: none"> - hrozba je minimálna; - Spoločnosť XY má patent pre TA produkt až do roku 2035. 	<ul style="list-style-type: none"> - hrozba je vysoká; - veľký trh substitútov.
Vyjednávací sila odberateľov	<ul style="list-style-type: none"> - vyjednávací sila odberateľov je vysoká z dôvodu vysokej konkurencie v oblasti progesteronu; - kľúčoví zákazníci sú: Gynekologické ambulancie, IVF kliniky, nemocnice. 	<ul style="list-style-type: none"> - vyjednávací sila odberateľov je vysoká; - kľúčoví zákazníci sú: Privátne gynekologické ambulancie, nemocnice, IVF kliniky. 	<ul style="list-style-type: none"> - vyjednávací sila odberateľov je vysoká; - kľúčoví zákazníci sú: urológovia, andrológovia, endokrinológovia, sexuológovia; - praktickí lekári nemôžu produkty podporujúce testosterón predpisovať z dôvodu všeobecnej špecializácie; - povedomie o tejto problematike v Českej republike je málo rozvinuté nielen u pacientov ale aj vo význačnej miere u lekárov; - trh je veľmi citlivý na ceny. 	<ul style="list-style-type: none"> - vyjednávací sila odberateľov je vysoká. - kľúčoví zákazníci sú: tehotné a dojčiace ženy, gynekologické ambulancie, IVF kliniky; - odberatelia majú značnú vyjednávaciu pozíciu z dôvodu veľkej konkurencie v oblasti výživových doplnkov.
Vyjednávací sila dodávateľov	<p>Vyjednávací sila dodávateľov je považovaná za vysokú. Dodávateľmi Spoločnosti XY v rámci marketingových aktivít sú poskytovatelia služieb: obchodní zástupcovia, sprostredkovatelia logistiky (sklady a prepravné spoločnosti), distribútori, reklamné a marketingové agentúry atď. Spoločnosť nemôže distribuovať výrobky na trhu nezávisle a je závislá na ďalších poskytovateľov služieb.</p>			
Intenzita súperenia medzi existujúcimi konkurentmi,	<ul style="list-style-type: none"> - celkový trh s progesterónom v Českej republike je 2,1 mil. EUR z toho podiel Spoločnosti XY predstavuje 58 %. 	<ul style="list-style-type: none"> - celkový trh s estradiolom je veľmi malý 1 mil. EUR z toho podiel Spoločnosti XY je 9 %. 	<ul style="list-style-type: none"> - celkový trh s testosterónom v Českej republike je 1,4 mil. EUR z toho podiel Spoločnosti XY predstavuje 15 %. 	<ul style="list-style-type: none"> - celkový trh s vitamínovými doplnkami špecializujúcimi sa na tehotenstvo v Českej republike je viac než 2,5 mil. EUR pričom podiel spoločnosti je menej než 1 %.

Zdroj: vlastné spracovanie

Príloha 2 Rozhovor s generálnym riaditeľom Spoločnosti XY

Otázka č 1: Myslíte si, že založenie pobočky v Českej republike pomohlo rastu tržného podielu?

Odpoveď manažér: Určite áno, je veľmi dôležité, aby tu mala firma zastúpenie priamo a nie len cez partnerov. Buduje to dôveryhodnosť a zvyšuje to povedomie u klientov o značke spoločnosti. Česká pobočka bola založená v roku 2014, dovtedy predaj fungoval cez partnerský predaj. Založením spoločnosti sa zvýšili objemy predaja a povedomie o značke.

Otázka č 2: Z akého dôvodu ste sa rozhodli založiť pobočku v Českej republike?

Odpoveď manažér: Regionálny office sídlil v Moskve a odtiaľ sa riadil celý obchod. Každopádne pre Rusko bolo potrebné vybudovať samostatný trh a odčleniť sa od ostatných krajín bývalého sovietskeho zväzu. Na základe reorganizácie sa vytvoril nový región CEE a CIS a vybral som si Prahu, pretože ma dobre umiestnenie a zároveň sme chceli rozvinúť trh a prejsť z modelu Partnera na priamy model.

Otázka č 3: Koľko má firma momentálne zamestnancov v Českej republike?

Odpoveď manažér: Firma má 15 zamestnancov, z toho je však väčšina pozícií regionálnych. Čo sa týka predajného a marketingového tímu zameraného priamo na český trh tak je to 6 zamestnancov.

Otázka č 4: Ktorým výzvam aktuálne čelíte s presadením sa na českom trhu?

Odpoveď manažér: Ako všade je to cenová regulácia, nekalá súťaž generických firiem, oneskorenie v dodávkach produktov, a nedostatočne rozšírené povedomie trhu o značke firmy ako takej. Celkovo český trh trpí hormonofóbiou. Konkrétne sa to týka dvoch výrobkov z nášho momentálneho portfólia a to TA. Lekári nevidia súvislosť medzi nedostatkom testosterónu a príznakmi ochorenia. Zároveň sa príliš nerozlišuje medzi spôsobmi podávania a následkami na bezpečnosť. Spoločnosť je viac naklonená k nehormonálnym substitučným prípravkom podporujúcim zvyšovanie testosterónu. Tržný podiel výrobku HA je veľmi nízky, nielen náš ale aj konkurencie a to hlavne z obavy liečby hormónmi a zároveň stále chýba povedomie o výhodách spôsobu podania výrobku.

Otázka č 5: Aké sú strategické zámery v Českej republike pre rozvoj a zvýšenie tržného podielu?

Odpoveď manažér: Výrobky Spoločnosti XY sú unikátne vo svojom zložení. Toto je podporované rôznymi štúdiami a firma je lídrom na progesteronovom trhu. Treba si uvedomiť, že počiatočná fáza tehotenstva je v oblasti zvýšenej pozornosti a je na terapeutickom rozhodnutí lekára závisí priebeh i výsledok tehotenstva.

Súčasná klinická dáta ukazujú prínos i bezpečnosť vyšších dávok až do 800 mg. Jednou zo stratégií na ktorú sa zameriame je registrácia výrobku s vyššou dávkou na Českom trhu. Teraz máme na trhu 100 mg a 200 mg.

V skupine hormonálnej terapie momentálne predávame jeden výrobok HA. Podáva sa transdermálne a zvýšenie tržného podielu by mohlo zabezpečiť aj nová inovatívna forma dávkovania pumpičkou, ktoré je presnejšie. Transdermálna cesta podania estrogenu je fyziologickejšia v zrovnaní s perorálnym podávaním. Hlavnou stratégiou je budovať trh s transdermálnymi estrogénmi a získať tržný podiel zameraním sa na perimenopauzálne ženy.

Výrobok TA, ktorý je v testosteronovom segmente je taktiež unikátny a na celosvetovom trhu je jednička. Bohužiaľ v Českej republike je povedomie o klesajúcej hladine testosterónu veľmi nízka a to nielen u pacientov ale aj u lekárov. Treba si uvedomiť, že je to dlhodobá terapia a pre pozitívny efekt substitučnou terapiou je po 6 mesiacoch.

Čo sa týka výživových doplnkov a konkrétne produktu VA tak je propagovať a zvyšovať podiel cez hlavné marketingové zdedenie a to sú nová filozofia nutričnej podpory pri príprave na tehotenstvo, tehotenstvo a kojenie. Vďaka patentovanej technológii má toľka malú veľkosť a tým uľahčuje užívanie. Vyznačuje sa účinnou podporou bez negatívneho vplyvu na zdravie matky a dieťaťa. Adekvátny príjem mikronutrientů má rozhodujúci význam pri plánovaní tehotenstva, počas tehotenstva a kojenia. Pri výbere špeciálnych doplnkov stravy je treba voliť opatrne, niektoré obsahujú zbytočné zložky alebo majú príliš vysoké dávky. Predajný a marketingový tím, by sa mal zamerať na doktorov a presvedčiť ich o výhodách z hľadiska zloženia.

Otázka č 6: Myslíte si že je tu hrozba prístupu nových konkurentov?

Odpoveď manažér: Čo sa týka Rx produktov tak obavy nemám. Tento trh s hormónmi je veľmi špecializovaný a vstup na trh vyžaduje vysoký počiatkový kapitál, registrácia je zdĺhavá a finančne náročná, vysoké náklady na vývoj, a výrobné facility sú nákladné taktiež, pretože sa to týka výroby hormónov a je ich veľmi málo. V oblasti OTC produktov, je hrozba, pretože si to nevyžaduje komplikovaný a zdĺhavý regulačný proces. Každopádne naša stratégia je prepojená s Rx produktami a zároveň sa dopĺňa a výrobky majú unikátne zloženie.

Otázka č 7: Načo by sa mal zamerať predajný a marketingový tím v rámci celého portfólia?

Odpoveď manažér: Posilniť pozíciu v IVF klinikách, väčšiu penetráciu do lekárni čo sa týka výrobku VA. Zamerať sa na kľúčové zdedenia o produktoch podporených klinickými štúdiami a odborníkmi ako napríklad natural body identical progesterone vs synthetic dihydrogesterone. Budovať silné vzťahy s národnými odborníkmi, pozývať ich na kongresy ako ambasádorov značky a k zdôrazneniu výhod používať najnovšie podložené vedecké údaje.

Otázka č 8: Aké sú vaše ciele a vízia?

Odpoveď manažér: Čo sa týka regiónu tak sa budeme sústrediť na krajiny kde máme pobočky a chceme dosiahnuť 55 % tržného podielu z celkového CEE farmaceutického trhu v našom segmente a to s Českou Republikou, Poľskom a Slovenskom. Čo sa týka produktov aj keď je produkt PA uprostred svojho životného cyklu v regióne, naším cieľom je vyvinuť naše súčasne portfólio získavajúce tržný podiel a predaj a zavádzať nové produkty.

Rozsiahle cenové a finančné rokovania s cieľom zvýšiť našu maržu a tiež zlepšiť naše predajné výkony

Byť pri všetkých svojich činnostiach plne etický napriek nekalej súťaži a korupčnému prostrediu

Konajte spôsobom „bon pere de famille“, čo znamená minúť správnym spôsobom, aby sme zabezpečili našu konkurencieschopnosť a neriskovali pre spoločnosť veľké riziká. Aj keď je veľmi ťažké nájsť rovnováhu vo veľmi volatilnom prostredí, zatiaľ sme preukázali dobrú rovnováhu medzi predajom / nákladmi a ziskom.

Zlepšenie organizácie je stále kľúčovým faktorom na dosiahnutie našich ambiciózných cieľov.

Otázka č 9: Má globálne pôsobenie Spoločnosti XY vplyv na predaj na českom trhu?

Odpoveď manažér: Určite áno a to hlavne v prípade, že nastane problém s výrobou. Oneskorenia dodávky a problémy s kvalitou ovplyvňujúce náš predaj a imidž spoločnosti. Vitamíny sú ovplyvnené viac.

Otázka č 10: Aký je podľa vášho názoru potenciál jednotlivých výrobkov na trhu? Určite je tu veľký potenciál.

Odpoveď manažér: Približne 3 % z celkového počtu žien vyhľadajú umelé oplodnenie. Ďalších asi 30 % žien pricestuje zo zahraničia. Hormonálna terapia estrogén deficitného syndrómu, komunikácia s mikronizovaným progesteronom a jeho miesto v menopauzálnych hormonálnych terapiách MHT. Iba približne 3 % žien vyskúšalo liečbu pri menopauzálnych problémoch. Výrobok VA má veľmi malý tržný podiel, ale naša ambícia je minimálne 10% z celkového potenciálneho trhu. Výrobok TA – približne každý piaty muž po 50. roku veku má zníženú hladinu testosterónu a môže významne znížiť kvalitu života. U väčšiny mužov začína hladina testosterónu v krvi klesať po 35 roku života, približne o 1-2 %.

Príloha 3 Potenciál zákazníkov pre jednotlivé produkty v Českej republike

Potenciál zákazníkov pre produkt PA - umelé oplodnenie

Vekové rozpätie	Počet žien
20 - 29	550 882
30 - 39	717 952
40 - 49	856 620
50 - 59	661 782
60 - 69	698 395
Celkový počet	3 485 631
Trhový potenciál 3%	47 237

Zdroj: ČSU (2020), vlastné spracovanie na základe Prílohy 2

Potenciál zákazníkov pre produkt PA - nepravidelné krvácanie

Vekové rozpätie	Počet žien
20 - 29	550 882
30 - 39	717 952
40 - 49	856 620
50 - 59	661 782
60 - 69	698 395
Celkový počet	3 485 631
Trhový potenciál 20%	425 020

Zdroj: ČSU (2020), vlastné spracovanie na základe Prílohy 2

Potenciál zákazníkov pre produkt HA - Menopauzálné problémy

Vekové rozpätie	Počet žien
20 - 29	550 882
30 - 39	717 952
40 - 49	856 620
50 - 59	661 782
60 - 69	698 395
Celkový počet	3 485 631
Trhový potenciál 3%	40 805

Zdroj: ČSU (2020), vlastné spracovanie na základe Prílohy 2

Potenciál zákazníkov pre produkt TA

Vekové rozpätie	Počet mužov
35-39	394 849
40-49	906 104
50-59	677 955
60-69	632 099
69-79	433 113
79-100+	149 185
Celkový počet	3 193 305
Trhový potenciál 20%	378 470

Zdroj: ČSU (2020), vlastné spracovanie na základe Prílohy 2

Potenciál tržného podielu pre produkt VA

Počet pôrodov	114 000					
Počet mesiacov užívania	3					
% tehotných	1%	1,6%	3%	5%	8%	10%
Výrobok VA potenciálny počet ks	3 420	5 472	10 260	17 100	27 360	34 200

Zdroj: ČSU (2020), vlastné spracovanie na základe Prílohy 2