

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategické myšlení v podnikání

Bc. Jakub Koubek

© 2010 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategické myšlení v podnikání" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 7.4.2010

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu docentu Jaromíru Štůskovi za odborné konzultace, které mi přinesly cenné rady pro vypracování této diplomové práce a také bych rád poděkoval Mgr. Lucii Pomajsllové pracující v současné době jako Government Affairs Manager ve farmaceutické společnosti UCB a dříve ve společnosti GlaxoSmithKline za poskytnutí rozhovoru, který byl pro mne velkým přínosem a zdrojem informací o farmaceutickém trhu a jeho specifikách.

Strategické myšlení v podnikání

Strategic thinking in business

Souhrn

Tato diplomová práce pojednává o strategickém myšlení, jako o neoddělitelné součásti strategického řízení při vytváření nových dlouhodobých strategií pro podnik. Využití strategického myšlení, ale i analýz strategického řízení a jeho procesu, je představeno na příkladu farmaceutického průmyslu a konkrétní společnosti GlaxoSmithKline v České republice.

V první části práce se nachází teoretická východiska, jejichž znalost je nutná pro použití strategického myšlení a řízení v praxi. Jsou to metody, analýzy, principy, podle kterých je možné postupovat při tvorbě přehledu o určitém odvětví a tvorbě strategií.

Praktická část představuje vlastní řešení, které je strukturováno podle poznatků z části teoretické. Tyto poznatky jsou zde aplikovány na oblast farmaceutického průmyslu a farmaceutickou inovativní společnost, která funguje na trhu v České republice. Po zanalyzování trhu jsou navrženy alternativní strategie, které nabízejí společnosti GSK možnost využití vývojových trendů a znalosti podstatných faktorů daného trhu k dosažení konkurenční výhody.

Klíčová slova: strategické myšlení, strategické řízení, alternativní strategie, strategické cíle, analýza prostředí, farmaceutický trh, marketing ve farmacii

Summary

This thesis deals with strategic thinking, as the inseparable part of strategic management in creating new long-term strategies for the enterprise. The use of strategic thinking and also analyzes of the strategic management are demonstrated by the pharmaceutical industry and the enterprise GlaxoSmithKline in the Czech Republic.

The first part presents theoretical points needed for the application of strategic thinking and strategic management in practice. These are the methods of analysis and the principles of strategic thinking by which you can proceed to create an overview of an industry and create strategies.

The practical part is then structured according to the theoretical knowledge. The procedures are applied to the area of pharmaceutical industry and the pharmaceutical innovative company that operates in the market in the Czech Republic. After analyzing the market there were created alternative strategies that offer the possibility to achieve competitive advantage for GSK in the Czech market.

Keywords: strategic thinking, strategic management, alternative strategy, strategic objectives, environmental analysis, pharmaceutical market, marketing in pharmacy

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl a metodika	11
3. Literární rešerše.....	13
3.1. Pojmy	13
3.2. Strategický cyklus	14
3.3. Situační analýzy	18
3.3.1. Analýza vnějšího prostředí	18
3.3.2. Analýzy vnitřního prostředí.....	24
3.4. Určení strategie	25
3.4.1. Formulace strategie	25
3.4.2. Výběr strategie	26
3.5. Realizace strategie.....	27
3.6. Strategická kontrola	29
3.7. Strategické myšlení	29
3.7.1. Myšlení ve variantách	31
3.7.2. Princip permanentnosti.....	31
3.7.3. Tvůrčí a interdisciplinární myšlení.....	32
3.7.4. Syntéza exaktního a intuitivního myšlení	33
3.8. Modely strategického myšlení	34
3.8.1. Proaktivní, reaktivní a pasivní myšlení	35
4. Vlastní práce.....	37
4.1. Profil společnosti GlaxoSmithKline, s.r.o.....	37
4.1.1. Historie GlaxoSmithKline	37
4.2. Vize, poslání, etika, cíle	38
4.2.1. Strategický cíl společnosti GSK.....	39
4.3. Analýza vnějšího prostředí.....	39
4.3.1. Charakteristika odvětví.....	42
4.3.2. Charakteristika produktů odvětví	46
4.3.3. Vývoj farmaceutického trhu	47

4.3.4.	Konkurence v odvětví	50
4.3.5.	Shrnutí - Porterův konkurenční model 5 sil	54
4.4.	Analýza vnitřního prostředí.....	54
4.4.1.	Portfolio GSK.....	58
4.4.2.	Zhodnocení portfolia GSK	61
4.5.	SWOT analýza	62
4.6.	Alternativní strategie společnosti GlaxoSmithKline.....	63
4.7.	Výběr strategie k realizaci.....	67
5.	Závěr	71
6.	Seznam literatury	73

1. Úvod

Dnešní proměnlivý svět je pro podniky prostředím, ve kterém jen těžko přežívají a ještě obtížněji se v něm rozvíjí. Je to způsobeno změnami v tomto prostředí, změnami rychlými, nepředvídatelnými, nepravidelnými. Proto, aby podnik mohl přežít a rozvíjet se, musí každý den řešit, jaké kroky učiní dny následující. Tento problém se nedá řešit pouhým kopírováním kroků minulých. Podnik nemůže vycházet z teorie, že postup, který praktikoval dosud, bude fungovat i nadále. Musí přistupovat k problémům proaktivně a vytvořit si takové možnosti, které budou změnami pro vnější prostředí a to naopak bude muset reagovat na tuto změnu.

Strategické myšlení je právě takový způsob myšlení, který umožňuje objevit možnosti pozitivních a synergických změn, uskutečnit je a tím získat pro podnik konkurenční výhodu. Je to souhrn vlastností a schopností, pomocí kterých vedení podniku nejprve tvoří vizi, poslání, stanovuje cíle a následně generuje strategie. Všechny tyto prvky jsou důležitými součástmi procesu strategického řízení. Strategické myšlení nespočívá pouze v kreativním myšlení nebo podnikatelské intuici. Důležité informace pochází i z nejrůznějších analýz vnitřního i vnějšího prostředí, ale je důležité v jakém poměru je bude manažer využívat k důležitým rozhodnutím v kombinaci právě s intuicí a vlastními zkušenostmi.

Tato diplomová práce se zabývá aplikací prvků strategického řízení na rozhodování o strategii farmaceutické společnosti za použití principů strategického myšlení. V teoretické části této práce jsou představeny některé dosavadní poznatky a názory na strategické myšlení a strategické řízení od autorů zabývajících se těmito tématy spolu s názorem autora. V části praktické si pak autor vybral jednu konkrétní farmaceutickou společnost, která působí i na českém trhu, a postupuje podle jednotlivých fází strategického cyklu přes analýzy vnějšího a vnitřního prostředí až k návrhu možných variant strategií a výběru jedné z nich. Strategie tedy vychází z poznání okolního i vnějšího prostředí společnosti a představuje cestu, po které se může společnost vydat za dosažením konkurenční výhody na farmaceutickém trhu v ČR.

2. Cíl a metodika

Tato práce se zabývá využitím strategického myšlení ve farmaceutické společnosti a strategickým řízením procesů, které jí umožňuje získat konkurenční výhodu. Primárním cílem práce je navrhnout několik variant a vybrat jednu novou strategii pro farmaceutickou společnost GlaxoSmithKline s.r.o. a to na základě metody vícekritériálního rozhodování při využití dostupných informací o trhu, konkurentech, legislativě a produktech farmaceutického odvětví v České republice. Dílčím cílem práce je zpracování analýz vnějšího prostředí podniku a také analýzy vnitřního prostředí, která je ale omezena dostupností důležitých strategických informací o společnosti vzhledem k tomu, že je většina těchto údajů tajná a určená pouze pro interní použití v podniku.

Farmaceutickou společností, kterou si autor vybral k podrobnější analýze v této diplomové práci, je GlaxoSmithKline, s.r.o. Tato společnost je pobočkou mezinárodní společnosti, která je jedna z největších na světě. Je evidentní, že autor této diplomové práce nemůže vytvořit úplný a dostatečně podrobný obraz o prostředí, ve kterém tato společnost působí, vzhledem k dostupnosti všech podstatných informací a složitosti vazeb mezi jednotlivými prvky a vlivy, které v tomto prostředí existují. Autor si vybral toto téma, protože ho považuje za velmi zajímavé a důležité. Farmaceutické odvětví podstatně ovlivňuje rozpočet zdravotního systému státu prostřednictvím cen léků, podílí se na tvorbě velké části hrubého domácího produktu a investice do výzkumu a vývoje v tomto odvětví jsou větší než v jiných odvětvích, ale na druhou stranu také umožňuje lidem žít déle a kvalitněji prostřednictvím výzkumu, výroby a distribuce nových inovativních léků. Autor toto téma zpracoval tak, aby zachytil nejdůležitější vlivy a jejich případný vývoj, které se v tomto odvětví vyskytují, a nastínil pouze některé možnosti, kterých vybraná společnost může využít k vytvoření si lepší pozice na českém trhu s originálními léčivými přípravky na předpis.

Metodický postup řešení spočíval v první fázi ve sběru informací – primárních a sekundárních. Primární informace byly získány polostrukturovanými rozhovory s několika pracovníky z oblasti farmacie, tyto interní informace o společnosti a další důležité informace jsou z velké části tajné, proto je nelze publikovat v přesném plném

znění. Sekundární informace byly získány z odborných tištěných textů z oblasti strategického myšlení, strategického řízení a farmaceutického průmyslu, a také z internetových zdrojů. Ve druhé fázi byla provedena analýza nasbíraných informací a následně jejich syntéza. Takto získané poznatky doplněné o teoretické znalosti z dosavadního studia (především z předmětu strategické řízení) byly použity při vytváření strategií heuristickou metodou tvořivého myšlení. Varianty byly ohodnoceny pomocí metody vícekriteriálního hodnocení variant. Body byly přepočítány vahami, které byly získány pomocí Saatyho metody párového srovnávání a strategie s nejvyšším počtem bodů byla navržena k realizaci.

3. Literární rešerše

3.1. Pojmy

Strategický management

Strategické řízení je proces, ve kterém se rozhodují závažné strategické otázky podniku. Zahrnuje souhrn aktivit a kroků, které musí podnik učinit, aby dosahoval dlouhodobých cílů. Veber (2005) definuje strategické řízení jako souhrn aktivit a procesů, jako je výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikace silných a slabých stránek, specifikace sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.

Strategické myšlení

Strategické myšlení je způsob myšlení, který je nutný pro řešení špatně strukturovaných problémů. Jsou to takové problémy, které se nedají rozhodnout pouze podle hodnot jednoho kritéria - jsou vícekritériální, je nutné zvolit řešení, které spojuje optimální kombinaci hodnot všech kritérií a navíc tak, aby se neopomněly žádné podstatné faktory, které by mohly ohrozit výsledek řešení nebo dokonce samotný podnik. Definice strategického myšlení podle profesora Součka (1996) v článku pro časopis Marketing pro zdraví zní: „*Strategické myšlení je takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě procesů, probíhajících v současném světě (zejména jejich rychlé měnlivosti, turbulenci, nečekaným zvrátům, stále rostoucí vzájemné propojenosti, tvrdé konkurenci) a umožňuje úspěšně řídit v těchto podmínkách instituci jakéhokoliv typu - od hutního kombinátu k ordinaci soukromého lékaře.*“¹

¹ SOUČEK, Zdeněk. *Chceme-li strategicky řídit, musíme umět strategicky myslet.* [online]. 1996 [cit. 2010-02-12]. Dostupné z WWW: http://www.zdrav.cz/web/mpz/mpz3613__ii__soucek_z__rizeni.htm.

Strategie

Pojem strategie znamená určité chování podniku, které vede k dosahování cílů. Strategie vzniká v procesu strategického řízení a ke vzniku strategie je nutné využívat strategického myšlení. Strategie je cesta, která by měla podnik dovést k vytyčeným cílům a směrem k naplnění podnikové vize.

Strategie je zásadním prvkem strategického řízení. Představuje cestu k vytyčeným cílům, způsob dosahování cílů. Strategické řízení ale představuje daleko širší pojem, než je pouze konstrukce strategie. Pokud máme pochopit, co je to strategické myšlení a strategie, musíme nejdříve znát procesy, ze kterých se skládá strategické řízení.

3.2. Strategický cyklus

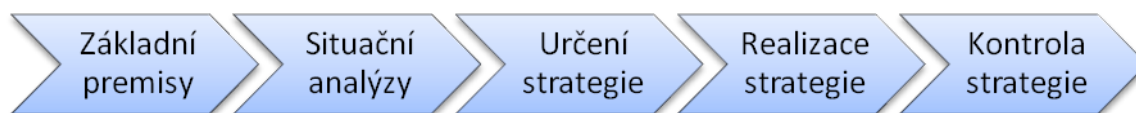
„Mnohem větší tragédie než je nedosáhnout cíle, je nemít žádný cíl.“²

Benjamin Mays

Fáze strategického řízení jsou popsány mnoha autory. Existuje velké množství modelů s různými fázemi. Všechny mají ale společnou jednu věc a to, že podnik, který chce tvořit strategii, musí mít nejdříve stanoveny cíle, kterých chce dosáhnout.

Strategický cyklus podle Vebera (2005) obsahuje těchto 5 kroků:

Obr. č. 1 Strategický cyklus



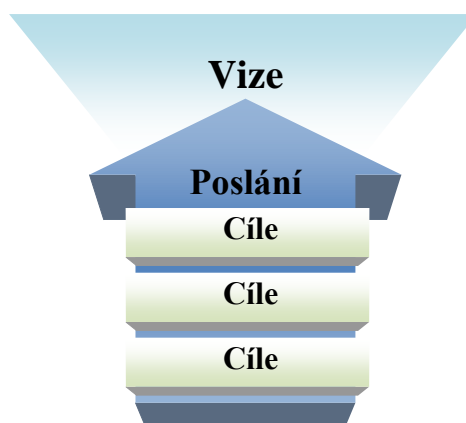
Zdroj: Veber, J. a kol. (2005)

² *Citáty o strategii a vizi* [online]. 2007-2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://citaty.pelmel.info/citaty/c25-strategie-a-vize>>.

Stanovení podnikových cílů spadá do první fáze – Základní premisy (viz Obr. č. 1). V této fázi je podstatné postupovat od obecných cílů ke konkrétním a od těch cílů, které jsou prioritní, k těm méně prioritním. Priority podniku jsou stanoveny zformulováním základních premis. Jsou to:

- vize,
- poslání
- a podnikové cíle.

Obr. č. 2 Základní premisy - schéma



Zdroj: Koubek (2008, s. 14)

Vize

„Vize je představou podnikové budoucnosti v delším časovém horizontu. Je formulována vlastníky podniků nebo vrcholovými manažery a představuje orientační bod, kam podnik směřuje, kde by ho vlastníci a manažeři chtěli vidět, co by měl podnik dokázat. To je jedna z odlišností od poslání, které spíše uvádí hodnoty, které mají sjednocovat všechny pracovníky v podniku a nasměrovat jejich jednání a naplnění.“
(Zuzák, 2008, s. 37)

Vize je budoucí stav společnosti, kterého by chtěl vlastník nebo top management dosáhnout. Vize by měla vyjadřovat ambice vlastníků a manažerů, z části zohledňovat reálné možnosti podniku. Vize by měla sdělovat, kde se chce podnik nacházet v budoucnosti. Může být vyjádřena jednou větou, ale i několika stranami. Vize nemusí

být veřejný dokument, ke kterému má každý přístup, protože může obsahovat podniková tajemství, která se i samotní zaměstnanci na nižších úrovních řízení mohou dozvědět až teprve ve chvíli, kdy usoudí top management, že je to vhodné a přípustné. Části, které jsou však veřejné, by měly být formulovány a tvořeny s vědomím, že zaměstnanci se s vizí společnosti musí ztotožnit, aby byli ochotni se podílet na jejím uskutečnění.

Lednický (2006) popsal vlastnosti, kterými by se měla vize vyznačovat takto:

- **Obraznost** – popis reálně-optimistické budoucnosti.
- **Adresnost** – oslovení skupin, které jsou k naplnění vize klíčové.
- **Uskutečnitelnost** – dosažitelné cíle.
- **Jednoznačnost** – vize by měla být jasná.
- **Srozumitelnost** – lehce vysvětlitelná.
- **Flexibilita** – umožňující rychlou reakci na vzniklé změny.

Poslání

Poslání neboli mise vyjadřuje smysl existence podniku a vychází z vize. Podle Vebera (2005) by poslání mělo odpovídat na otázky:

- jakou chceme být organizací;
- jak se má firma jevit zákazníkům a nám, až této představy dosáhneme;
- co chceme, aby lidé řekli o výsledcích naší práce;
- jaké hodnoty jsou pro naši činnost nejdůležitější;
- jak naše představa vyjadřuje zájmy našich zákazníků a hodnoty, které jsou pro nás důležité;
- jaké místo má každý pracovník v naší představě o budoucnosti.

Poslání by mělo mít motivační vliv na zaměstnance. Poslání může být zformulováno do jedné věty – motto, které pomáhá zaměstnancům pochopit účel a smysl jejich práce ve společnosti. V obsahu poslání mohou být zahrnuty etické zásady podniku, vyjádřen vztah k zákazníkovi, vztah ke společnosti, zájmovým skupinám atd.

Příkladem může být motto farmaceutické společnosti GlaxoSmithKline: „být aktivnější, cítit se lépe a žít déle“.³

Cíle

Podnikové cíle musí vycházet z výše zmíněných dvou premis vize a poslání podniku. Cíle můžeme dělit podle času, významnosti, oblastí podniku atd. Cíl, který se asi nejvíce nabízí, je dosahování zisku. Spolu s ním je ale třeba stanovit mnoho dalších vedlejších cílů a podmínek, které jsou v souladu s hlavním obecným cílem a mají podpůrnou funkci.

Strategické cíle se musí podle Lednického (2006) vyznačovat vlastnostmi **SMART**. SMART je souhrn určitých vlastností, které by měly cíle vykazovat, aby bylo možno jednoznačně určit, zda bylo cílů dosaženo, zda byly cíle splněny v termínu, aby byla umožněna kontrola strategie, odhalení odchylek a případná změna strategie.

Cíle by tedy měly být:

- S** - specifické, konkrétní;
- M** - měřitelné, kvantifikovatelné (umožňuje kontrolovat průběh a stupeň plnění);
- A** - akceptovatelné (pro všechny, kterých se jakýmkoliv způsobem týkají);
- R** - reálné, realizovatelné (z hlediska dostupných zdrojů – současných i budoucích);
- T** - termínované (stanovení požadovaného termínu plnění).

Ve chvíli, kdy jsou stanoveny základní premisy podniku včetně cílů, je možné pokračovat v procesu strategického řízení. K tomu, aby mohla být vytvořena strategie, je však nutné znát příležitosti a rizika přicházející z okolí podniku a zároveň možnosti podniku tyto příležitosti využít a rizikům se vyhnout. Takové informace se získají pomocí situačních analýz.

³ *O nás* [online]. 2001-2009 [cit. 2010-02-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.gsk.cz/o-nas/index.html>>.

3.3. Situační analýzy

Situační analýzy jsou analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Pomáhají identifikovat podstatné vlivy, které na podnik působí nebo budou působit, jakých kroků se vyvarovat nebo naopak jaké aktivity podporovat, jaké zdroje a kompetence má podnik k dispozici a jaký bude jejich vývoj do budoucna.

3.3.1. Analýza vnějšího prostředí

Podle Mallya (2007) jsou důvody pro společnost, proč analyzovat své okolí, následující:

- Aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí.
- Aby efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít.
- Aby se mohla dívat na organizaci jako celek.
- Aby předešla překvapení od konkurentů.
- Aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

V první řadě při analyzování okolí podniku je důležité zjištění, zda se stav okolí podniku změnil natolik, že je nutné měnit dosavadní strategii. Pokud je změna zásadní, pak je důležité poznat další podstatné informace.

Veber (2005) rozděluje analýzu prostředí a nalezení strategického postavení podniku do několika částí. Jsou to:

- prověření faktorů ovlivňujících vnější okolí (např. metoda STEP),
- identifikace konkurenčních sil (pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil),
- identifikace konkurenčního postavení (benchmarking, tržní segmentace, metoda BCG) a
- identifikace příležitostí a hrozeb (analýza SWOT).

Metoda STEP je jednoduchá analýza globálních vlivů, které působí nebo budou působit na podnik. Smysl STEP analýzy je v širším pohledu na vývojové trendy v okolí podniku. Variant této metody je několik (PEST, SLEPTE, BPEST, PESTLE), ale liší se pouze počtem analyzovaných oblastí. Dalšími analyzovanými oblastmi mohou být

například legislativa, ekologie nebo business (Zuzák, 2008, s. 64). Faktory, které jsou touto metodou analyzovány, jsou:

- **sociální a kulturní** – životní styl, sociální nebo kulturní hodnoty, úroveň vzdělání atd.,
- **technologické a technické** – technologický vývoj, vývoj vědy, nové vynálezy, poznatky, metody, objevy atd.,
- **ekonomické** – makroekonomické ukazatele a jejich vývoj,
- **politické** – vývoj na politické scéně dané země a politické programy, změny v daňové politice nebo politice životního prostředí atd.,
- **legislativní** – změny v zákonech, antimonopolní zákony, regulace a omezení trhu atd.,
- **business** – vývoj v podnikání, vlastnické, dodavatelské, zákaznické vztahy a podmínky podnikání.

Trendy v těchto oblastech je důležité znát, protože ovlivňují vývoj v odvětví a tím i samotný podnik, proto je důležité předvídat dopad těchto trendů na podnik.

Porterův model 5 konkurenčních sil

Tato analýza přináší odpovědi na otázky ohledně pozice podniku na trhu. Porter definoval důležité síly, které působí na podnik a popsal jejich vlivy na podnik v různých druzích konkurence. Tato analýza tedy napomáhá lépe poznat postavení podniku, jeho možnosti a jeho ohrožení. Tyto síly jsou:

- síla odběratelů,
- síla dodavatelů,
- ohrožení substituty,
- ohrožení ze strany potenciální konkurence a
- rivalita současné konkurence.

Konkurenční rivalita

Je to faktor, který nám ukazuje, jak je těžké na určitém trhu přežít. Konkurence může být vysoká, může být velice tvrdá, využívající strategií na hranici nekalé

hospodářské soutěže nebo může být rivalita nízká, kde společnosti navzájem dodržují určitá nepsaná pravidla a vzájemně se respektují. Například pokud je na trhu několik velkých společností, které produkují podobné výrobky, pak je pravděpodobné, že konkurence bude velmi vysoká. Konkurenti budou stimuluovat prodej nízkou cenou, aby si udrželi své zákazníky a navíc získali zákazníky konkurence, kteří se budou rozhodovat jen podle ceny, protože jsou výrobky podobné.

Hrozba vstupu potenciální konkurence do odvětví

Vstupu potenciální konkurence do určitého odvětví brání bariéry, které mají mnoho podob. Bariéra vstupu do odvětví může být například státní politika, legislativa, která předepisuje povinnost vlastnění licence, nebo mohou být bariérou vstupu nasbírané zkušenosti podniků, které v odvětví již dlouhou dobu podnikají a nové podniky by neměly šanci již získat zákazníky konkurenčních podniků, protože nejsou na daném trhu známé a jsou bez dostatečných znalostí o trhu.

Hrozba substitutů

Substituty jsou výrobky, které mají stejnou nebo větší užitnou hodnotu pro zákazníka než daný podnikem vyráběný výrobek.

„Pro naše účely je náhražka něco, co vyhovuje témže potřebám jako produkt vyráběný v oboru. Jestliže se náhražka stane přitažlivější, pokud jde o cenu, výkon nebo obojí, pak někteří kupující budou v pokušení odvrátit svou přízeň od firem v oboru. Jestliže náhražky představují nepochybnou hrozbu, pak firmy v oboru ji budou předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a neopomenou vyvíjet a zdokonalovat své produkty nebo služby.“ (Bowman, 1996, s. 33)

Síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatňovat svou vyjednávací sílu při vyvíjení tlaku na výši cen, za kterou budou dodávat materiál podniku v odvětví. Dodavatelská vyjednávací síla je vysoká, pokud od dodavatele podnik odebírá výrobek, pracovní sílu nebo službu, které nemůže odebrat od jiného dodavatele. To může být způsobeno monopolním

postavením dodavatele nebo diferencovaným výrobkem dodavatele, přičemž náklady na přechod k jinému výrobku by byly pro podnik příliš vysoké.

Podle Zuzáka (2008, s. 72) se vyjednávací síla dodavatelů uplatňuje zejména v situacích kdy:

- dodavatelé jsou monopolní nebo tvoří malou skupinu,
- dodavateli jsou velké podniky, které uplatňují svou sílu na trhu,
- vysokých bariér vstupu do dodavatelského odvětví,
- dodávaný výrobek je jedinečný nebo diferencovaný a náklady na změnu dodavatele by byly vysoké (např. musela by se měnit technologie),
- odběratel není důležitým zákazníkem (odebírá malé množství).

Síla odběratelů

Odběratelé mohou také vyvíjet tlak na cenu výrobku, pokud odběratel například odebírá velké množství výrobku, pokud má odběratel monopol na svém trhu a zároveň podnik nemůže výrobek dodávat nikomu jinému.

*„Obdobně jako vyjednávací síla dodavatelů, tak i vyjednávací síla odběratelů může negativně ovlivnit podmínky v odvětví. Projevuje se obvykle **tlakem na ceny, dodací podmínky** (např. doba splatnosti, úhrada některých nákladů, které by měl hradit zákazník – dopravné, ‚regálné‘).“ (Zuzák, 2008, s. 73)*

Přitažlivost oboru a pohled do budoucnosti

Pokud jsou všechny prvky Porterova modelu silné, pak bude výnosnost podniků v tomto odvětví velmi pravděpodobně nízká a naopak. Dá se tedy říci, že podniky jsou velmi často úspěšné už jen z toho důvodu, že jejich odvětví má příznivou kombinaci těchto pěti sil nebo svou strategií dokážou ovlivnit jejich sílu.

Pokud chce podnik svou strategií změnit tyto vlivy nebo je využít, musí znát jejich vývoj do budoucnosti.

„To, co máme, je ‚mžikový snímek‘ struktury oboru v jednom bodě času; to, co potřebujeme udělat, je zavést do modelu dynamický prvek.“ (Bowman, 1996, s. 36)

Důležitým faktorem těchto analýz je dynamický prvek. Z analýz bychom měli mít možnost poznat budoucí vývoj každé analyzované oblasti. Toto poznání pak může být pro podnik konkurenční výhodou, pokud ho dokáže správně využít.

Analýza konkurentů

„Cílem analýzy je zjištění, jak si podnik stojí v porovnání se svými konkurenty, to znamená, v čem je lepší nebo horší. Analýza je rovněž východiskem, pokud si podnik dává za strategický cíl zaujmutí pozice vůči svým konkurentům, pro jeho zlepšení. Např. cílem může být zaujmutí prvního postavení v odvětví (být jedničkou), být mezi prvními třemi (být na špičce v odvětví) apod.“ (Zuzák, 2008, s. 74)

Používané metody pro analýzu konkurentů jsou benchmarking, matice BCG nebo tržní segmentace.

Benchmarking

Cílem benchmarkingu je poznat jednotlivé přednosti a slabiny podniku vzhledem ke konkurenci. Porovnat výsledky v každé oblasti a pokud má konkurence lepší výsledek v některé oblasti, pak se snažit o napodobení jeho metod k dosažení stejných nebo ještě lepších výsledků.

Tržní segmentace

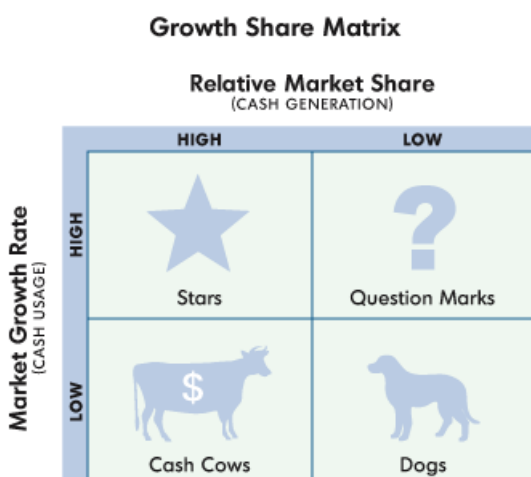
Tato metoda by měla odhalit postavení podniku vůči konkurenci v jednotlivých segmentech trhu. Segmentace spočívá v rozdělení trhu na skupiny zákazníků, kteří mají specifické charakteristiky tak, že ve skupině budou zákazníci se stejnými charakteristikami, ale skupiny budou mezi sebou co nejvíce odlišné.

*„Zároveň je velmi důležité odhadnout přitažlivost jednotlivých tržních segmentů pro organizaci. Dalším důležitým bodem analýzy tržních segmentů je určení relativního tržního podílu organizace v jednotlivých segmentech, k čemuž lze využít metod **analýzy portfolia** – např. **BCG**.“ (Veber, 2005, s. 447)*

Matice BCG

Pomocí této portfoliové analýzy lze snadno zjistit pozici podnikových výrobků na trhu. Je to jednoduchá metoda, která usnadňuje celkový pohled na portfolio podniku vzhledem ke konkurenci a napomáhá v rozhodování o další strategii u jednotlivých výrobků z portfolia. Tato matice má na vertikální ose ukazatel růstu trhu a na horizontální ose relativní podíl na trhu vztahený k největšímu konkurentovi nebo konkurentům. Obvod kruhu u každého výrobku pak ukazuje velikost prodeje jednotlivých produktů.

Obr. č. 3 BCG Growth-Share Matrix



Zdroj: *BCG matrix* [online]. 2007 [cit. 2010-19-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.thestrategist.in/BCG.htm>>.

Podle pozice produktu v matici se dělí portfolio na 4 skupiny (viz obr. č. 3) – **otazníky, hvězdy, dojně krávy a bídní psi**. Každá skupina je něčím charakteristická.

Otazníky jsou takové produkty, které mají nízký podíl na trhu, ale vysoký růst trhu. Jsou to produkty, které jsou obvykle nové a vyžadují vysoké peněžní prostředky, aby zvyšovali svůj podíl na trhu. U otazníků je obvykle nejasné, zda se jejich podpora do budoucna vyplatí nebo zda se na trhu neuchytí.

Hvězdy jsou produkty, které mají vysoký růst trhu, ale i relativní podíl na trhu. Jejich podpora vyžaduje velké množství peněžních prostředků, ale zároveň jim umožňuje udržovat vysoké tempo růstu a vysoký podíl na trhu. Nemusí však znamenat vysoké zisky vzhledem k vysokým výdajům na podporu.

Dojné krávy jsou největším generátorem hotovosti. Jejich podíl na trhu je veliký, proto přinášejí podniku hotovost, ale tempo růstu trhu je nízké nebo klesá. Hotovost z dojných krav je nejčastěji využívána na podporu hvězd nebo otazníků.

Bídní psi mají nízký podíl na trhu i nízké tempo růstu. Jsou to obvykle produkty, které jsou již ve fázi poklesu. Důležité je rozhodnutí, zda je ještě podporovat a riskovat zbytečné výdaje nebo vyřadit z portfolia.

SWOT analýza

Tato analýza je všeobecně známá. Cílem této analýzy je shrnutí dosavadních informací, získaných z předešlých analýz vnějšího prostředí, a identifikace takových informací, které poskytují podniku příležitosti nebo ho ohrožují. Ty se porovnávají s informacemi o podniku a jeho zdrojích, konkrétně se silnými a slabými stránkami podniku, které se zjistí za pomoci analýz vnitřního prostředí. To dává podniku možnost ujasnit si souvislosti mezi jednotlivými prvky SWOT analýzy a vytvořit na jejich základě novou strategii.

3.3.2. Analýzy vnitřního prostředí

*„Cílem analýz vnitřního prostředí je **identifikace schopností podniku využít příležitosti, které mu okolí nabízí nebo identifikace schopností eliminovat ohrožení z okolí.**“ (Zuzák, 2008, s. 77)*

K tomuto účelu je možné využít analýzy zdrojů, metod finanční analýzy, metody SWOT, matice BCG, analýzy hodnotového řetězce a dalších.

Analýza zdrojů

Analýza zdrojů se používá pro zjištění podnikových možností při využívání příležitostí nebo odvracení hrozeb. Podnik by měl zjistit, jaké jsou jeho silné a slabé stránky.

Oblasti zdrojů můžeme rozdělit na:

- hmotné,
- nehmotné,
- finanční a
- lidské.

Všechny tyto oblasti musí podnik zhodnotit kvantitativně i kvalitativně a zároveň odhadnout jejich vývoj do budoucnosti.

„Důležitá je také synergie zdrojů, klíčové kompetence, využití zdrojů k vytvoření hodnoty, která je ze strany zákazníků požadována a akceptována. Současně je potřeba se dívat na zdroje z hlediska možnosti jejich získání mimo podnik.“ (Zuzák, 2008, s. 77)

3.4. Určení strategie

3.4.1. Formulace strategie

„Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin.“ (Tichá, Hron, 2005)

Ve fázi určení strategie je prvním krokem vygenerování co největšího množství variant strategií. Za tímto účelem se používají obvykle kreativní metody – brainstorming, metody analogií a další. V dnešní době vyspělých informačních technologií mohou být k dispozici i manažerské informační systémy a systémy na podporu rozhodování.

Varianty strategií by se měly držet základních premis, které byly definovány na začátku strategického cyklu a měly by směřovat ke stanoveným cílům. Cest je mnoho a existuje více správných možností, ale i mnoho těch špatných. Pokud má podnik vybrat tu správnou, pak musí mít z čeho vybírat, proto je dobré vygenerovat variant více a

z nich pak na základě určitých kritérií vybrat až tu správnou, která bude v dalším kroku realizována.

Při procesu generování variant je důležité mít tým lidí, kteří jsou schopni **kreativního myšlení** a spolupráce a kteří jsou **odborníky ve své oblasti**. To je vhodné kvůli faktu, že strategie zasahují do všech oblastí podniku a je důležité znát názory těchto odborníků a mít k dispozici jejich znalosti z daných oblastí. Nápady, které padnou například při brainstormingu, nesmí být kritizovány, nesmí být nikým zavrhovány. Tato fáze není o výběru varianty, ale o generování variant, čili kritika zde nemá opodstatnění. Varianty strategií by měly vznikat překračováním hranic, opuštěním zvyklostí a různými odlišnými přístupy k problémům. Naopak ostatní členové týmu, by se měli snažit podpořit předkládaný návrh a zlepšovat ho. O nápady by se členové týmu měli mezi sebou dělit a ochotně je poskytovat ostatním k dalšímu rozvoji. Při tomto procesu se také členové týmu více ztotožňují se strategií a při realizaci strategie, kterou pomáhali tvořit, budou více zainteresováni na její úspěšné implementaci.

Další důležitou vlastností při tvoření strategií, je dostatečné zaměření na úspěch, čili pokládání si dostatečně vysokých cílů.

3.4.2. Výběr strategie

Kritéria pro výběr strategie k realizaci jsou podle Zuzáka (2008):

- přípustnost,
- proveditelnost,
- vhodnost a
- přijatelnost.

Přípustná je taková strategie, která neodporuje podnikovým etickým hodnotám, kultuře nebo neohrožuje životní prostředí, zaměstnance, samotný podnik atd.

Proveditelná strategie je taková, kterou je schopen podnik realizovat s ohledem na dostupné zdroje a jejich vývoj. Zdroje finanční, lidské a další.

Vhodná strategie musí zohledňovat možnosti okolního prostředí podniku, silné a slabé stránky podniku, podnikovou kulturu, poslání, vizi a další faktory.

Přijatelná je strategie tehdy, když ji mohou přijmout zájmové skupiny, kterých se činnost podniku týká. Zájmové skupiny jsou obvykle – zaměstnanci, vlastníci, stát, dodavatelé, odběratelé, věřitelé, manažeři. Každý podnik má své zájmové skupiny, na které musí brát zřetel. Zájmové skupiny totiž mají vliv na chod podniku, kterému mohou znesnadnit nebo naopak pomoci v jeho činnosti. Přijatelnost strategie se musí projevit navíc ještě v návratnosti investovaných prostředků a riziku, které ze strategie vyplývá.

3.5. Realizace strategie

Realizace je velice obtížná část procesu strategického řízení. V této fázi je totiž nutné provést všechny kroky strategie, ale také dostatečně motivovat zaměstnance, aby strategii správně realizovali v každodenní praxi. Zaměstnanci nemají rádi změny, obzvláště ty radikální, které jim zásadně změní jejich práci. Změna je zaměstnanci pocíťována jako hrozba, nejistota z budoucnosti, nechut' učit se něčemu novému atd. Při radikálních změnách je třeba přizpůsobovat celou podnikovou kulturu již delší dobu před samotnou realizací strategie.

Pro implementaci strategie vyplývají z hlediska podnikové kultury následující fakta (Zuzák, 2008, s. 135):

- podniková kultura představuje normy a hodnoty, které byly do podniku vneseny vlastníky a podnikovým managementem a zaměstnanci je přijali za své,
- každá podniková kultura je originální, protože byla odlišně formována a působily na ni jiné vlivy,
- silnou podnikovou kulturou se rozumí vysoká míra vnitřní integrity a tím shoda v jednání; vyjadřuje se odoláváním lidí vůči vnějším vlivům, což může být negativním faktorem při změně hodnot,

- změna podnikové kultury představuje dlouhodobý proces, jehož realizace trvá asi tři až deset let; podniková kultura přetrvává, i když se změnilo personální obsazení podniku.

Pro lepší přijetí změny (strategie) zaměstnanci je nutné zapojit je do procesu tvorby strategie. Pak budou více ochotni se podílet na realizaci změny a lépe ji přijmou za svou. Důležitý je také styl implementace, který může být prováděn **shora, zdola nebo participativně**. (Zuzák, 2008, s. 136)

Implementace **shora** znamená předávání úkolů a pokynů v hierarchii od nejvyššího managementu zaměstnancům na nižší úrovni řízení, kteří předávají specifitější pokyny zase dalším zaměstnancům ve své působnosti.

Implementace **zdola** je prováděna od řadových zaměstnanců, takže strategii navrhnou sami zaměstnanci a pak ji předávají vedení podniku. Nevýhodou je jejich nedostatečná znalost všech okolností a nedostatek informací.

Participativní implementace je kombinací obou předchozích. Vedení podniku vytvoří strategii a předloží ji zaměstnancům na nižších úrovních řízení a odborníkům k připomínkování. Nevýhodou je časová náročnost tohoto stylu.

Nejdůležitější při implementaci strategie je kvalitní a otevřená komunikace od vedení společnosti. Vedení by mělo informovat o změně v dostatečném předstihu, různými komunikačními kanály (např. oběžníky). Je nutné zaměstnancům vysvětlit potřebu změny, výhody změny, požadavky na zaměstnance a co se od nich vlastně očekává.

Společně s implementací nové strategie je obvykle nutná změna i v organizační struktuře podniku, která může být zaměstnanci vnímána ještě hůře než změny v jiných oblastech. **Proto je nutné mít podporu klíčových zaměstnanců**, kteří jsou autoritou na pracovištích a ostatní zaměstnanci je budou následovat v jejich názorech.

3.6. Strategická kontrola

Kontrola strategie musí být pravidelná a prováděná velmi pečlivě. Kontrola by měla zjišťovat, zda se nezměnily podstatné podmínky dané strategie, okolní prostředí, zda se daří realizace strategie atd. Kontrola se provádí porovnáním aktuálního stavu se stanovenými cíly a plánovaným postupem. Pokud skutečnost neodpovídá plánovaným cílům, odchyluje se od plánu, pak je třeba zasáhnout. Zásah musí být specifický podle oblasti, ve které byla odchylka objevena. Nástroje strategické kontroly jsou interní audit, strategický controlling, systém včasného varování. Interní audit by měl prověřit průběh procesů v podniku, zda odpovídají strategii. Strategický controlling je základní metodou porovnávání skutečných a plánovaných cílů. Systémy včasného varování se snaží odhalit již slabé signály, které napovídají tomu, že podnik je ohrožen.

Strategická kontrola je poslední fází strategického cyklu, ale neznamená to, že tím strategické řízení končí. Funkce strategické kontroly totiž spočívá také v tom, že pokud dojde pro podnik k podstatné změně v okolí, musí následovat revize strategie a případné úpravy. Vrátit se je možné, ke kterékoliv fázi strategického cyklu. Změna může vyústit v přetvoření vize, poslání, cílů, může zapříčinit potřebu změny celé strategie nebo plánované implementace a podobně. Proces strategické kontroly je proto permanentní.

Po situaci, kdy podnik dosáhne svých cílů nebo dokonce vize, kterou si stanovil na začátku strategického procesu, je nutné strategický cyklus začít znovu od začátku. Pokud by se tomu tak nestalo, podnik by přešel do fáze stagnace a neměl by kam pokračovat dál ve své činnosti. Je tedy důležité si znovu určit nový cíl, novou vizi, za kterou se podnik dále vydá.

3.7. Strategické myšlení

„Tvrdí-li lidé o něčem, že je to šílené, měli bychom se do toho pustit. Tvrdí-li o něčem, že je to dobré, znamená to, že to už dělá někdo jiný.“

Hadjime Mitari⁴

⁴ Citáty o strategii a vizi [online]. 2007-2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://citaty.pelmel.info/citaty/c25-strategie-a-vize>>.

Strategické myšlení patří k procesu strategického řízení. Bez jeho použití by při důležitých strategických rozhodnutích podnik musel vycházet pouze z analýz, které vychází pouze z minulosti a podnik by tedy nedokázal vytvořit nic originálního a také nic, čím by mohl překvapit konkurenci. Strategické myšlení musí být využíváno v případech, kdy je nutné nalézt optimální variantu, vícekriteriálního rozhodování. V těchto případech je třeba nalézt kompromisní variantu, která bude zároveň zohledňovat i zájmy zájmových skupin i faktory, které nejsou známé, ale na výsledek budou mít vliv. Tyto skryté faktory se dají objevit právě s použitím strategického myšlení. Další charakteristikou strategického myšlení je myšlení v čase, kdy si manažer musí uvědomovat souvislosti v časovém horizontu a podle toho plánovat strategii. Znamená to uvědomovat si posloupnost strategických kroků, délku trvání atd.

Podrobněji definuje strategické myšlení Souček (1991) a popisuje principy, kterých je třeba se držet při strategickém myšlení a řešení špatně strukturovaných problémů. Je to například princip:

- ⇒ myšlení ve variantách,
- ⇒ permanentnosti,
- ⇒ interdisciplinárního myšlení,
- ⇒ tvůrčího myšlení,
- ⇒ syntézy exaktního a intuitivního myšlení,
- ⇒ myšlení v čase,
- ⇒ zpětnovazebního myšlení,
- ⇒ agregovaného myšlení,
- ⇒ koncentrace,
- ⇒ etiky myšlení,
- ⇒ vědomí práce s rizikem.

3.7.1. Myšlení ve variantách

„Nejlepší cesta jak mít dobrý nápad, je mít hodně nápadů.“

Linus Pauling⁵

Je jedním z nejdůležitějších principů. Variantnost nabízí totiž možnosti, jak dosáhnout vytyčených cílů. Vytvořené varianty by měly odpovídat možným budoucím scénářům a využívat budoucí příležitosti. Variantnost vychází z předpokladu, že neznáme události, které se stanou v budoucnosti, ale můžeme je předpovídat a tyto poznatky pak využít k získání konkurenční výhody. Není ovšem známo, která z událostí v budoucnosti nastane. Proto je nutnost strategií vytvořit více a mít možnost mezi nimi plynule přecházet. Mezi sebou by měly být varianty strategií synergické.

Čím delší strategické období, tím existuje větší neurčitost a větší pravděpodobnost změn v průběhu tohoto období. Délka strategického období závisí na charakteru odvětví, ve kterém se vyskytuje, délce životního cyklu výrobků daného odvětví a dalších faktorech. Při kratším časovém období lze vycházet při tvorbě strategie částečně z analýz, které v takovém případě dokážou s určitou pravděpodobností odhadnout krátkodobý vývoj budoucích událostí. Při delších časových obdobích se smysl analýz zmenšuje, protože analýzy vychází obvykle z údajů z minulosti, maximálně ze současnosti a budoucnost může být úplně jiná, než jaká se nám zdá nyní.

„Variantnost strategií musí zajistit, aby podnik byl připraven na zvládnutí všech situací, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat, a aby přitom splnil své strategické cíle.“ (Souček, 1991, s. 22)

3.7.2. Princip permanentnosti

Tento princip spočívá v neustálém prověřování podmínek, za kterých byla strategie vytvořena, hledání nových možností rozšíření strategie, kontrolování dosažených výsledků v rámci strategie atd. Souvisí se strategickou kontrolou.

⁵ Citáty o strategii a vizi [online]. 2007-2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://citaty.pelmel.info/citaty/c25-strategie-a-vize>>.

3.7.3. Tvůrčí a interdisciplinární myšlení

Strategické myšlení by se mělo vyznačovat originálním přístupem k problémům. K problému by se mělo přistupovat z různých úhlů pohledu, pomocí různých kreativních metod. Kreativní myšlení by mělo být v podniku navíc rozvíjeno a podporováno. Musí být podporováno hlavně vedením, které by mělo vytvořit podmínky pro kreativní uvažování. Umožnit zaměstnancům podílet se na strategickém plánování a tvorbě strategií. Důvěra do nich vložená, bude pro ně motivací ke kreativnější práci a lepším výkonům. Zaměstnanci by měli mít možnost si určitý pracovní čas vyhradit na strategické myšlení, na zamyšlení se nad tím, jak jejich práce zapadá do celkové podnikové strategie, k čemu by jejich práce měla vést, kam směřují, jak by mohli postupovat jinak, lépe. Měla by být možnost podávat návrhy a nápady, které by pomohly vylepšit efektivnost podnikových procesů. Nápady by měly být sdíleny s ostatními v podniku a atmosféra a kultura v podniku by měla být taková, aby zde nebyl prostor pro závist či negativní soutěžení mezi zaměstnanci.

Interdisciplinární myšlení znamená myšlení napříč nejrůznějšími oblastmi, jako jsou např. technologie, ekonomika, výroba atd. Při tvorbě strategií je nutné brát v úvahu všechny možné faktory, které jsou podstatné u daného problému. Proto je třeba při tvorbě strategie mít k dispozici tým odborníků přes jednotlivé oblasti a vědní disciplíny. Není v silách jednotlivce, aby všemi těmito vědomostmi disponoval. Tento princip souvisí také s principem systémového myšlení. Kdy se tvůrce strategie musí zamýšlet nad dopady takové strategie na nejrůznější oblasti společnosti, podniku, zaměstnance, ekologii atd. Tyto souvislosti mu mohou pomoci rozpoznat právě odborníci z interdisciplinárního týmu.

Tabulka 1 Typy manažerských rozhodnutí

Rozhodnutí	Problém	Postupy	Příklady
Programovaná	Opakovaný, rutinní	<ul style="list-style-type: none"> - Pravidla - Standardní postupy - Taktiky 	<i>Podnik:</i> Vyhotovení výplatních listin. <i>Vysoká škola:</i> Rozhodnutí o přijetí nových uchazečů o studium. <i>Nemocnice:</i> Příprava pacienta na operaci. <i>Vládní organizace:</i> Používání služebních automobilů.
Neprogramovaná	Složité, ojedinělý	<ul style="list-style-type: none"> - Tvůrčí řešení problému 	<i>Podnik:</i> Zavedení nového výrobku na trh. <i>Vysoká škola:</i> Vybavení nové počítačové učebny. <i>Nemocnice:</i> Reagování na regionální výskyt epidemie. <i>Vládní organizace:</i> Opatření na potlačení rostoucí inflace.

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

Podle autorů Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) můžeme rozhodnutí dělit na programovaná a neprogramovaná (viz tabulka 1). Programovaná rozhodnutí se dají předvídat. Tato rozhodnutí jsou určitým způsobem rutinní a opakovaná. Neprogramovaná rozhodnutí jsou naopak rozhodnutí, která jsou strategicky významná a složitá. Tato rozhodnutí potřebují unikátní řešení odlišná od minulých, čili je třeba využít tvůrčích metod řešení.

3.7.4. Syntéza exaktního a intuitivního myšlení

Při procesu tvorby strategie se může manažer spoléhat na dvě věci. Výsledky analýz nebo vlastní intuici, zkušenosti, podnikatelské myšlení. Oba tyto zdroje informací jsou velmi důležité, ale oba mají i své nevýhody. Analýzy vychází z údajů z minulosti nebo současnosti, nezohledňují všechny faktory, které jsou podstatné, ale zabývají se pouze zjednodušenou realitou zaměřenou na určitou oblast. Zkušenosti, intuice jsou individuální pro každého manažera, každý má jiné zkušenosti a je jiná osobnost. Intuice může být někdy více platná než jakékoliv analýzy, ale intuice musí být

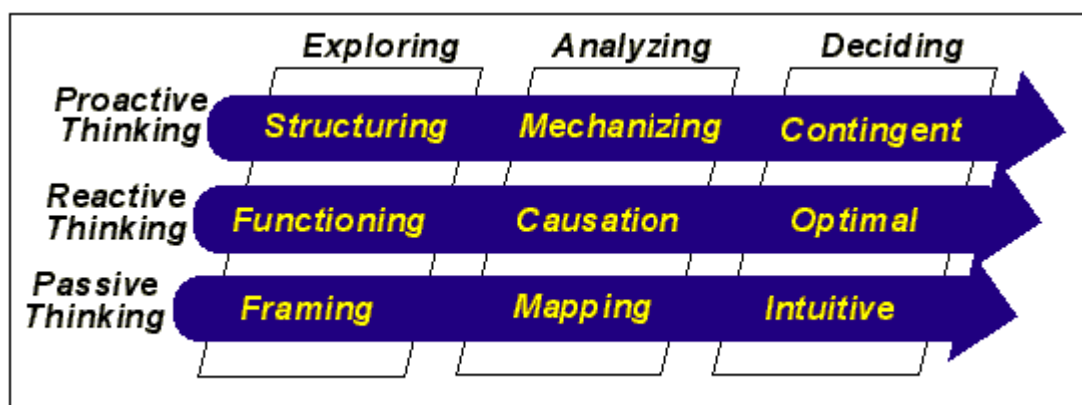
také podložena znalostmi, zkušenostmi. Důležitý je při konstrukci strategie poměr těchto dvou složek při rozhodování.

Obecně lze říci, že podnik může použít vyšší míru informací získaných pomocí analýz na období, které je kratší nebo v prostředí, které je relativně stabilní. Naopak na strategické období dlouhé např. 10 let a déle se více musí využívat intuice, znalosti manažera, kreativita atd.

3.8. Modely strategického myšlení

Způsoby strategického myšlení popisuje Shibata (1998) ve svém Meta modelu podnikatelského myšlení (viz obr. 4).

Obr. č. 4 Meta model podnikatelského myšlení



Zdroj: Shibata (1998)

Tento model nám ukazuje tři druhy strategického myšlení a jejich prvky v jednotlivých fázích procesu myšlení. Jednotlivé typy myšlení jsou vhodné pro různé účely a v různých situacích, ve kterých se podnik může vyskytovat. Tři základní přístupy, které jsou v meta modelu popsány, jsou myšlení proaktivní, reaktivní a pasivní.

Základním předpokladem pro strategické myšlení by mělo být oddělení myšlenkového procesu od hodnocení. Při nedodržení tohoto předpokladu jsou nevědomě a předčasně zavrhovány alternativy, které se mohou zdát na první pohled jako neuskutečnitelné, ale přitom mohou při podrobnější analýze situace a různých přístupech k řešení problému být naopak tím nejvíce přínosným řešením.

3.8.1. Proaktivní, reaktivní a pasivní myšlení

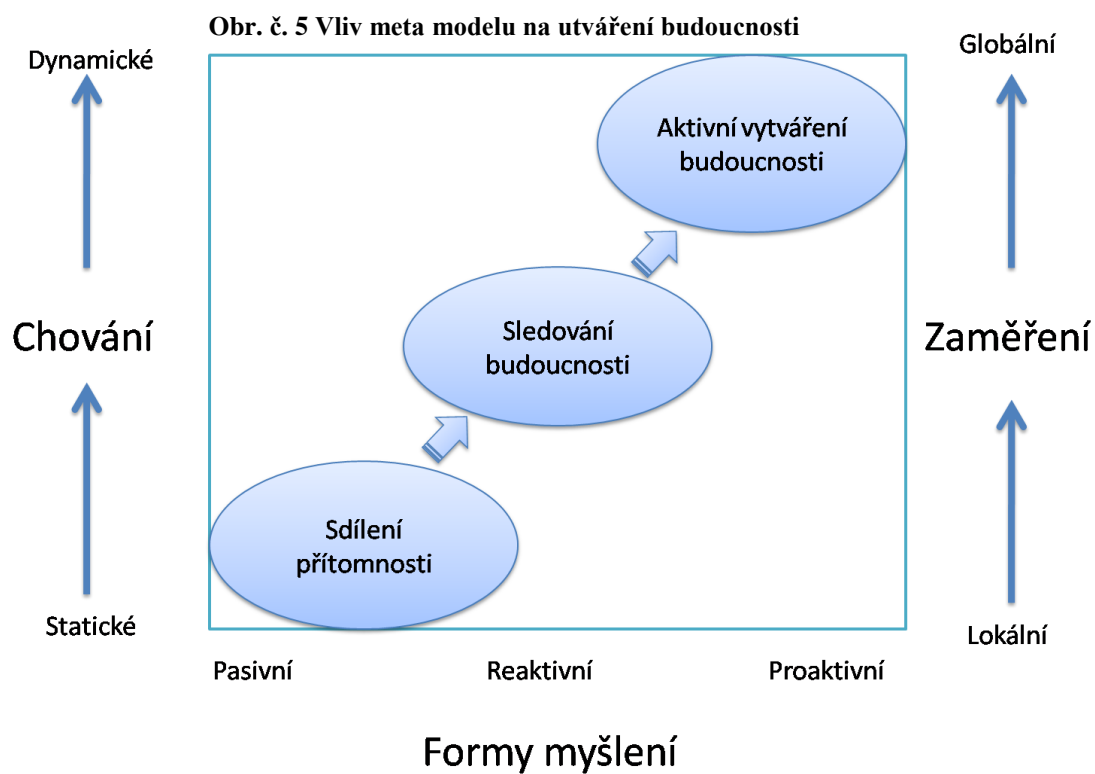
Každý z přístupů k myšlení má své výhody a nevýhody a také prvky použitelné ve fázích průzkumu, analýzy a rozhodování u každého ze způsobů myšlení, které musí být brány v potaz při jejich užívání.

Proaktivní myšlení je vhodné zejména v situacích, kdy je budoucí vývoj nepředvídatelný, nejistý. Tímto způsobem se můžeme vyhnout kauzálnímu myšlení, pomocí mechanické analýzy, která je součástí proaktivního myšlení. Nevýhodou tohoto typu myšlení je však velká časová náročnost a navíc není vhodné pro řešení každodenních problémů a nakonec výsledky tohoto myšlení nejsou příliš přesvědčivé, protože neexistují dosud žádné důkazy o jejich úspěšnosti. To však neznamená, že úspěšné být nemohou. Požadavky proaktivního myšlení jsou strukturování nového systému, mechanická analýza a podmíněné rozhodování (za určitých předpokladů).

Reaktivní myšlení vychází z příčinného uvažování a tedy je vhodný zejména v situacích předvídatelné budoucnosti, kdy je možné vycházet z určitých událostí z minulosti. Je tedy možné a dokonce vhodné tento způsob používat při řešení každodenních problémů. Dalšími výhodami jsou přesvědčivost (vychází z potvrzených postupů), nejefektivnější je při postupném zlepšování, je časově efektivní. Nevýhodami jsou ovšem nemožnost tvorby převratné změny a nízká úspěšnost v nejistých podmínkách. Požadavky na toto myšlení jsou fungující vazby/vztahy k nalezení kauzalit a hledání optimálního řešení.

Pasivní myšlení je pouze vhodné ke zformování informací do rámce, ze kterého můžeme následně vycházet při užívání dalších metod myšlení. Nelze pomocí něho rozpoznat příčiny minulých neúspěchů ani budoucí příležitosti. Požadavky na pasivní myšlení jsou tvorba rámce, mapování a intuitivní rozhodování. Příkladem pasivního myšlení jsou například finanční výkazy nebo SWOT analýzy.

Následující obrázek č. 5 ukazuje vlivy jednotlivých druhů myšlení meta modelu na utváření budoucnosti.



Zdroj: Štůsek (2008)

4. Vlastní práce

4.1. Profil společnosti GlaxoSmithKline, s.r.o.

Autor si pro tuto část diplomové práce vybral k bližší analýze farmaceutickou společnost GlaxoSmithKline, s.r.o., která je pobočkou jedné z největších světových farmaceutických společností GlaxoSmithKline Plc. se sídlem v Londýně.

„Firma se zabývá výzkumem, vývojem, výrobou a prodejem léčivých přípravků a patří mezi přední světové inovátory v tomto oboru.“⁶

V této práci se autor zaměřuje na pobočku GSK, s.r.o. na českém trhu a konkrétně její divizi Pharmaceuticals a oblast léčivých přípravků na předpis.

4.1.1. Historie GlaxoSmithKline

Tato společnost vznikla spojením 2 firem – GlaxoWellcome a SmithKline Beecham 27. prosince roku 2000. Počátek historie této společnosti však můžeme nalézt již v 19. století. Společnost vznikla postupnými fúzemi několika firem. Byla to firma Glaxo (obchodní název pro sušené mléko), která roku 1924 uvedla lék Ostelin (vitamin D). Dalším předkem dnešní společnosti GlaxoSmithKline (GSK) byl John Smith, který již v roce 1830 otevřel svůj první obchod, a dále Mahlon Kline, který se přidal k Johnu Smithovi v roce 1865. Thomas Beecham poprvé v roce 1842 začal prodávat úspěšná laxativa. Burroughs Wellcome and Company vznikla v roce 1880. Tyto firmy pak působily skoro 200 let odděleně, až v roce 1989 vznikla spojením firma SmithKline Beecham a v roce 1995 firma GlaxoWellcome.⁷

⁶ *O nás* [online]. 2001-2009 [cit. 2010-02-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.gsk.cz/o-nas/index.html>>.

⁷ *Historie GlaxoSmithKline* [online]. 2001-2009 [cit. 2010-04-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.gsk.cz/o-nas/historie.html>>.

4.2. Vize, poslání, etika, cíle

Poslání společnosti GSK zní „*zlepšit kvalitu lidského života tím, že umožníme lidem být aktivnějšími, cítit se lépe a žít déle.*“⁸

Z poslání společnosti je zřetelné zaměření na člověka a jeho zdraví. Poslání má i motivující charakter pro zaměstnance, kteří mohou pociťovat uspokojení ze své práce, kterou pomáhají zlepšovat lidem kvalitu života. Poslání tedy definuje smysl existence společnosti a sjednocuje jednotlivé oblasti společnosti v jejich jednání, při kterém by význam poslání měli všichni zaměstnanci i manažeři dodržovat.

Dalším významným sjednocujícím prvkem je etický kodex. Ten je pro GSK kromě interního etického kodexu stanoven v rámci Asociace inovativního farmaceutického průmyslu⁹ (dále jen „AIFP“), která sdružuje všechny farmaceutické společnosti s vlastním výzkumem a vývojem se zastoupením v České republice. Dodržování etického kodexu a jeho každoroční potvrzení vedením členských společností je nezbytné pro členství v AIFP. S etickým kodexem AIFP souvisí také dodržování etického kodexu Evropské federace farmaceutického průmyslu pro praxi při propagaci léčivých přípravků, která zastupuje inovativní farmaceutické společnosti v Evropě.¹⁰

Etický kodex AIFP se zaměřuje hlavně na oblast propagace léčivých přípravků, protože pravidla a systém výzkumu a bezpečnosti léků je do značné míry upraven a stanoven legislativou, ale marketingové aktivity společností mohou být velmi rozmanité a proto jsou v tomto kodexu uvedeny zásady etické marketingové propagace léků na předpis a dalších oblastí, které spadají do komunikace s potenciálním zákazníkem – lékařem, lékárníkem atd. (rozhodují, který lék bude pacient užívat). Je nutné dodat, že Etický kodex AIFP je přísnější než legislativa a jeho dodržování je vynutitelné. Společnostem, které kodex nedodržují, a jejich chování navzdory kodexu je odhaleno,

⁸ *O nás* [online]. 2001-2009 [cit. 2010-02-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.gsk.cz/o-nas/index.html>>.

⁹ V červnu 2008 byla asociace na AIFP přejmenována z názvu MAFS – Mezinárodní asociace farmaceutických společností, aby název lépe vystihoval její funkci.

¹⁰ *Etický kodex AIFP* [online]. 2008 [cit. 2010-02-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.aifp.cz/cz/clanek-detail.php?clanek=385>>.

hrozí vysoká pokuta nebo dokonce vyloučení z AIFP, čímž si mohou navíc poškodit své jméno.

4.2.1. Strategický cíl společnosti GSK

Volba strategického cíle společnosti může být tedy na první pohled jednoduchá – zvýšit preskripci svého léčivého přípravku lékařem oproti léčivým přípravkům s obdobným účinkem konkurenčních společností. Dostat se na první místo v předepisovanosti. Splnit tento úkol není ale tak snadné. Právě kvůli omezením legislativním, etickým a dalším.

Společnost GSK na trhu v současnosti nabízí 77 léků v 173 lékových formách a silách.

Cílem, který autor stanovil pro společnost GSK pro účely této práce, je:

- **do 4 let zvýšit svůj podíl na trhu v oblasti léků na předpis o 15 %.**

4.3. Analýza vnějšího prostředí

Prostředí farmaceutického průmyslu je velice komplikované. Je to jedno z nejméně regulovaných odvětví. Výzkum a vývoj nových léků a jejich registrace je nesmírně dlouhý a složitý proces, který spotřebuje mnoho prostředků ať už času, finančních nebo personálních zdrojů. Ale toto odvětví pomáhá lidem žít déle a kvalitněji a proto je nutné dále ho rozvíjet a posouvat vpřed za novými inovacemi, které mohou vést k dalším průlomovým objevům, jako byly v minulosti například objev antibiotik nebo inzulínu a další. Postupem času je ale tento rozvoj stále těžší a těžší, protože nároky na bezpečnost a účinky nových léků se neustále zvyšují a farmaceutické společnosti musí vážit každý svůj další krok, protože se musí zároveň snažit vyhovět požadavkům svých akcionářů, kteří očekávají stálé výnosy, patientským organizacím, které mohou protestovat proti vysokým doplatkům léků, politikům, kteří stanovují způsoby úhrad léků ze zdravotního systému a vůbec celému systému zdravotnictví, regulačním orgánům, které dohlíží na dodržování všech pravidel trhu a dalším.

Zájemové skupiny (Stakeholders)

Zájemové skupiny z okolního prostředí farmaceutické společnosti jsou:

- plátcí (zdravotní pojišťovny),
- politici,
- krajské úřady (v některých krajích řídí nemocnice),
- lékaři (Česká lékařská komora, Lékařský odborový klub a další),
- vedení nemocnic/nemocniční lékárny (vyjednávají podmínky nákupu léků),
- pacientské organizace (hájí zájmy pacientů s určitou diagnózou),
- síť zdravotnických zařízení (několik na sebe navázaných zdravotnických institucí),
- klíčoví názoroví vůdci (ovlivňují názor odborné lékařské veřejnosti).

V posledních několika letech se objevuje v Evropě trend snižování počtu nových inovativních léčivých přípravků a zpomalování uvádění nových generik na trh.¹¹ Zpomalování frekvence uvádění nových léčivých přípravků na trh může být způsobeno složitostí procesů registrace léků a výzkumu, vývoje, zkoušení a studií léků, které musí být provedeny podle nejpřísnějších pravidel a s vynaložením vysokých nákladů. To společnosti odrazuje od investování do výzkumu, který nemusí vždy přinést žádaný výsledek a čemuž se také často stává. Místo toho se raději zaměřují na léky a oblasti, které již mají aspoň částečně prozkoumané a snaží se dosavadní léky zlepšovat nebo objevovat jejich nové indikace.

Zpomalení uvádění nových generických léků na trh má však jiné důvody. Generikum je přípravek, který je zaměnitelný s originálním léčivým přípravkem (shoda musí být v kvantitě a kvalitě léčivé substance, léčivé formě a bioekvivalenci)¹², ale je možné ho distribuovat až po vypršení patentové ochranné lhůty, kterou má zajištěn

¹¹ *Shrnutí zprávy o šetření ve farmaceutickém odvětví* [online]. 2009 [cit. 2010-02-26].

Dostupný z WWW:

<http://ec.europa.eu/competition/sectors/pharmaceuticals/inquiry/communication_cs.pdf>.

¹² *Generické léky* [online]. 2010 [cit. 2010-02-26]. Dostupný z WWW:

<<http://zentiva.cz/default.aspx/cz/specialist/generics>>.

originální přípravek. Registrace generického léku je založena na uznání léčiva bez nutnosti provádění rozsáhlých studií o bezpečnosti a účincích, které již musela podstoupit originální léčiva, která generika kopírují. Trend pomalejšího vstupu nových přípravků na trh byl prošetřen Komisí pro farmaceutické odvětví v EU a podle shrnující zprávy Komise byly objeveny určité znaky toho, že inovativní farmaceutické společnosti vytvářely obstrukce generickým společnostem, tak aby generika přišla na trh později než by bylo možné za normálních okolností. To přinášelo inovativním společnostem delší exkluzivitu distribuce svých léčivých přípravků bez ohrožení generiky, která mají obvykle několikanásobně nižší cenu, protože generické firmy nemusí spotřebovat tolik finančních prostředků na výzkum a vývoj. Tím, se ale brzdila dostupnost levnějších přípravků a navyšovaly se výdaje států, které částečně nebo úplně hradí léčivé přípravky, aby byly dostupné široké veřejnosti pacientů. Kvůli tomuto trendu tedy Komise apeluje na jednotlivé státy EU, aby pečlivě posuzovaly pokusy o nepodložené prodlužování vstupu generik na trh a nenapomáhaly takovým obstrukcím, které zvyšují náklady států a odepírají pacientům těchto států nové a levnější léčivé přípravky.

Tento případ by mohl znamenat, že se do budoucna budou etické kodexy nebo dokonce legislativa ve farmaceutickém odvětví doplňovat o správné postupy při jednání i v podobných situacích jako je právě tato.

Trendy ve farmaceutickém průmyslu

Podle článku Mrázové (2009) v magazínu Pharm Business se bude do budoucna zvyšovat úloha prevence chorob. Ta je velice důležitá, nejen proto, že pomáhá snižovat náklady na léčení následků chorob, které mohou být v součtu až několikanásobně vyšší než náklady na preventivní léčbu, jak uvádí například Metyš (2006, s. 88), ale také samozřejmě pro pacienty samotné. Ti pak nemusejí podstupovat nepříjemná vyšetření a podstupovat náročné procedury nutné k vyléčení. Tento fakt si uvědomuje i Evropská unie a snaží se podporovat programy preventivní péče a preventivní léčbu jako takovou. Je to směr, který by mohl být do budoucna důležitý i pro farmaceutické společnosti. Pokud by tohoto trendu dokázaly využít. Světovým trendem se také stává zvyšování výskytu civilizačních chorob jako je například obezita, stres, AIDS, rakovinové onemocnění, a další.

4.3.1. Charakteristika odvětví

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, ve farmaceutickém odvětví existují dva druhy společností. Společnosti, které vyvíjí inovativní léky, provádí jejich klinické zkoušení, aby je mohly registrovat. Navíc společnosti nechávají své léky obvykle patentovat, což jim zaručuje exkluzivitu prodeje po dobu patentové ochrany. Patentová ochrana může trvat 20 až 25¹³ let, ale začíná běžet již při vývoji léku, proto je exkluzivita prodeje velice zkrácena. Výzkum a vývoj nového léku může trvat 15 i více let a exkluzivní prodej může tedy trvat pouze kolem 10 let. Toto období má pomoci inovativním společnostem kompenzovat vysoké náklady, které musely vynaložit při výzkumu nových léků a klinickém zkoušení léků, které je rovněž složitým procesem skládajícím se ze 4 velice organizačně, administrativně a nákladově náročných fází, při kterých musí společnost prokázat bezpečnost a účinky svého nového léku. Druhou skupinou společností jsou výrobci generických léčiv. Generika jsou léčiva, která odpovídají původním léčivům, ale mohou přijít na trh až po vypršení jejich patentové ochrany. Vzhledem k tomu, že tyto společnosti nemusí vynakládat tak velké finance na výzkum a vývoj nových léků, jsou generika na trhu nabízena za výrazně nižší cenu než původní léčiva a to je ku prospěchu státního rozpočtu na zdravotnictví a nakonec i spotřebitelů. K prospěchu rozpočtu na zdravotnictví tím, že stát nemusí hradit tak velkou část z drahých léků, ale pouze část z levnějších generik.

Tím se dostáváme k dalšímu specifiku farmaceutického odvětví a to státní regulaci. Rozhodnutí, který lék bude pacient užívat, činí obvykle lékař, který lék předepisuje, zná jeho léčebný účinek a další vlastnosti a zná pacienta a jeho problém. Většinu nákladů na tento lék však nenese pacient, ani předepisující lékař ani lékárník, který lék vydává pacientovi. Léčivé přípravky jsou obvykle hrazeny z velké části nebo úplně ze státního systému zdravotního pojištění. Cena léku je tak tvořena na základě regulí stanovených státem. V České republice je úhrada léků velmi diskutovaným

¹³ V § 35 zákona č. 527/1990 Sb. je stanovena dodatečná patentová ochrana pro vlastníky farmaceutických patentů v délce 5 let, která má kompenzovat vysokou časovou náročnost vývoje a výzkumu nových léčivých přípravků. Možnost dodatečného prodloužení ochrany závisí na době mezi podáním přihlášky základního patentů a dnem první registrace v EU.

tématem. Od roku 2008 platí v České republice nová vyhláška č. 92/2008 Sb., která stanovuje systém úhrady léků.

Léčivé přípravky jsou rozděleny do referenčních skupin. Přípravky v těchto skupinách by měly být terapeuticky zastupitelné. V každé referenční skupině by měl být vždy alespoň jeden lék plně hrazen z veřejného zdravotního pojištění a ostatní hrazeny jen v takové výši, jako je cena nejlevnějšího z nich v rámci zemí Evropské unie resp. referenčního koše, kde se nacházejí jen vybrané státy EU. Tento zákon může způsobit problémy s dostupností některých léků, při absenci jiných odpovídajících určité léčbě pro určitého pacienta. Záleží především na složení referenční skupiny. Pokud se objeví v některé ze zemí EU výrazně levný lék z určité referenční skupiny, pak úhrada všech léků z této skupiny v ČR bude nastavena dle nejnižší ceny v EU a vysoké doplatky mohou odradit pacienty od jejich používání. Další možností je, že farmaceutická společnost nabízející tento lék odejde z českého trhu a pacientům nebude umožněno dostat se k tomuto léku. Farmaceutické společnosti musí totiž brát také v potaz, že pokud zde v ČR uvedou lék na trh za určitou cenu, tato cena se jim může vrátit jako potenciální cena úhrady v jiných státech EU jako jsou např. Španělsko, Polsko a další, protože v těchto zemích velké farmaceutické společnosti také působí. Tyto země mají podobný systém úhrady přes referenční koše a Česká republika je v těchto referenčních koších zahrnuta. Navíc léky ze stejné referenční skupiny mohou mít navíc různé vlastnosti, indikace, rozdíly účinku a proto je určování úhrad za tyto léky sporným bodem, kterým se zabývá mnoho odborníků z této oblasti.¹⁴

Určování úhrad za léky má v ČR na starost Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL), který musí každý rok revidovat úhrady u všech léků. Správní řízení, kterým musí projít každý lék má několik kroků (viz tabulka 2) a SÚKL v rámci těchto kroků musí získat dostatek podstatných informací, na jejichž základě provede posouzení daného revidovaného nebo nově předloženého léku.

¹⁴ SÚKL přehodnocuje úhrady léků [online]. 2008 [cit. 2010-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.tribune.cz/clanek/12242>>.

Tabulka 2 Postup při stanovení úhrady léků

<p>V rámci individuálního správního řízení musí proběhnout tyto kroky:</p> <ul style="list-style-type: none">• posouzení zaměnitelnosti - zařazení do referenční skupiny;• posouzení bezpečnosti a účinnosti přípravku;• posouzení nákladové efektivity;• posouzení obvyklého dávkování, síly, velikosti balení, lékové formy, nahraditelnosti jiným přípravkem;• u všech v zásadě terapeuticky zaměnitelných přípravků se zjistí spotřeba v počtu definovaných denních dávek za kalendářní čtvrtletí předcházející datu zahájení správního řízení;• pro každý přípravek se vypočte podíl na spotřebě obsažené léčivé látky v ČR, podíl se vyjadřuje v počtu DDD (definovaná denní dávka);• do posuzování jsou vybrány přípravky, jejichž podíl na spotřebě v České republice v rámci léčivé látky činí aspoň 3%;• pro vybrané přípravky se zjistí ceny výrobce, případně jiné dostupné cenové údaje; cenové údaje se zjišťují ve všech zemích Evropské unie;• zjištěné ceny se přepočítají na cenu výrobce;• výběr ceny léčivého přípravku v ČR;• výběr nejnižší ceny za denní terapeutickou dávku;• stanovení základní úhrady pro referenční skupinu;<ul style="list-style-type: none">○ u vybraného přípravku se provede dopočet na cenu pro konečného spotřebitele za použití maximální obchodní přírážky stanovené Cenovým předpisem MZ a DPH;○ tento přípravek a jeho cena pro konečného spotřebitele je rozhodná pro stanovení základní úhrady;• posouzení dopadu na zdravotní pojištění;• posouzení doporučených postupů odborné společnosti.
--

Zdroj: *Reakce SÚKL na Aktuálně.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-01-03]. Dostupný z WWW:
<<http://www.sukl.cz/reakce-sukl-na-aktualne-cz>>.

K tomuto tématu se přidává i z minulého roku 2009 schválená novela zákona o veřejném zdravotním pojištění, která nařizuje snížit maximální ceny a úhrady některých léčivých přípravků, u kterých nebyla dosud provedena revize úhrad, o 7 %. Toto snížení má být jednorázové a má platit po dobu 365 dnů. Maximální cena je cena, za kterou výrobce může nejvýše prodávat léčivý přípravek. Novela zákona, která snížení nařizuje, byla přijata jako součást „protikrizového“ tzv. Janotova balíčku, který byl vytvořen při příležitosti příprav na sestavování státního rozpočtu na rok 2010.

Regulace reklamy léčivých prostředků v České republice

V České republice je jakákoliv propagace léčivých přípravků na předpis pacientům zakázána. Toto regulační opatření vychází ze Zákona o regulaci reklamy č.

40/1995 Sb., který je inspirován směrnicí EU č. 92/28/EEC o reklamě na léčivé přípravky, a má zabránit tomu, aby pacient ovlivněný reklamou kupoval a užíval léky, které neodpovídají jeho zdravotnímu stavu. Hlavní dozor a dohled v oblasti reklamy na léčivé přípravky v ČR provádí opět SÚKL spolu s Radou pro rozhlasové a televizní vysílání.

Pacient obvykle nemá všechny potřebné vědomosti a znalosti o účincích jednotlivých léků a proto by mohlo být ohroženo jeho zdraví, pokud by díky reklamě užíval léky, jejichž účinky by byly v rozporu s jeho diagnózou. Jediná reklama, která je povolena, je pro odbornou veřejnost, nicméně je také regulována. I v tomto případě by bylo nevhodné, aby byl lékař ovlivněn místo svých odborných znalostí propagačními technikami farmaceutických společností. To zahrnuje i poskytování finančních či jiných darů nebo bezplatné pohoštění atd., pokud je hodnota darů či pohoštění neúměrně vysoká nebo se nevztahuje k jimi vykonávané činnosti. Zajímavostí však je, že propagace léků na předpis je povolena například v USA, kde je však také tato skutečnost podrobována kritice.

V České republice je povolena jen reklama zaměřená na odborníky a vedena pouze komunikačními kanály, které jsou určeny především pro tyto odborníky (např. odborné neperiodické publikace, odborný periodický tisk, odborný audiovizuální pořad atd.). Tato reklama musí obsahovat přesné, aktuální, prokazatelné a dostatečně úplné údaje umožňující odborníkům vytvořit si vlastní názor na léčivý přípravek a jeho použití a terapeutickou hodnotu.¹⁵ Další možností, hojně využívanou farmaceutickými společnostmi, jsou osobní návštěvy lékařů tzv. reprezentanty. Tento způsob komunikace musí splňovat stejné požadavky jako ostatní způsoby propagace léků odborníkům, ale má doposud jeden z nejvyšších účinků na preskripci lékařů. Reprezentanti jsou obvykle zaměstnanci farmaceutických společností a navštěvují lékaře v jejich ordinacích za účelem komunikace podstatných informací o lécích své společnosti, nových indikacích, změnách v úhradě, nových výsledcích studií apod. Lékař má možnost získat o léku informace, které ho zajímají okamžitě a na místě, pokud je však reprezentant zná. Návštěva u lékaře by měla tedy být vzájemnou konzultací.

¹⁵ Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, ve znění pozdějších předpisů.

Podle výzkumu Medical Tribune z roku 2009 jsou jako třetí nejčastější zdroj odborných informací lékařů právě návštěvy reprezentantů. Na prvním místě jsou domácí odborné časopisy a na druhém místě kongresy, konference, symposia (viz graf 1). Negativní stránkou tohoto způsobu propagace jsou vysoké náklady. Týmy reprezentantů jsou proto pečlivě sledovány a řízeny, nicméně jejich výsledky jsou jen těžko kvantifikovatelné.

Graf 1: Zdroje odborných informací lékařů

Kde čerpáte odborné informace (vč. informací o lécích) a informace o zdravotní politice a ekonomice?

Zdroje odborných informací (včetně informací o lécích)

(pořadí stanoveno dle počtu odpovědí a poměrů četnosti, nikoli procentuálně, neboť bylo možné uvést více alternativ)



Zdroj: Hořejší (2009)

4.3.2. Charakteristika produktů odvětví

Produkty farmaceutického odvětví jsou léčivé přípravky. Obecně je můžeme rozdělit na léčivé přípravky na předpis a volně prodejné (tzv. OTC léčiva – over the counter). Volně prodejná léčiva nemusí (ale může) předepisovat lékař a dají se koupit pouze v lékárně. Volně prodejná léčiva poskytují obvykle úlevu od mírnějších potíží a pomáhají zlepšovat kvalitu života. Léčiva vázaná na lékařský předpis jsou obvykle zásadní pro léčbu určitých nemocí a mají podstatný účinek na pacienta, proto je nutné, aby je předepisoval lékař, který zná přesný pacientův stav a charakter jeho problému.

Výzkum a vývoj léčiv vázaných na předpis je pro výrobce – farmaceutické společnosti - velice nákladný a časově náročný. Navíc se neustále zpříšňují podmínky

možnosti uvedení nových léčiv na trh a tím se pro tyto společnosti zvyšuje i administrativní zátěž. Pro vznik nového léku je nutné objevit tisíce nových sloučenin, ze kterých se ale pouze několik stovek dostane do předklinické fáze zkoušení. Z těchto například 300 sloučenin získá nakonec registraci jako lék pouze přibližně jedna z pěti.

Každá farmaceutická společnost má léky rozdělené do určitých terapeutických skupin. Jsou to například oblasti: onkologie, dermatologie, imunologie, infektologie, ortopedie, psychiatrie, urologie atd. V těchto oblastech si tedy společnosti konkurují, pokud existuje více společností nabízejících léčivý přípravek v dané terapeutické skupině. Konkurence je v tomto odvětví velmi vysoká vzhledem k tomu, že zde působí několik velkých mezinárodních společností, které se snaží na trhu získat největší podíl.

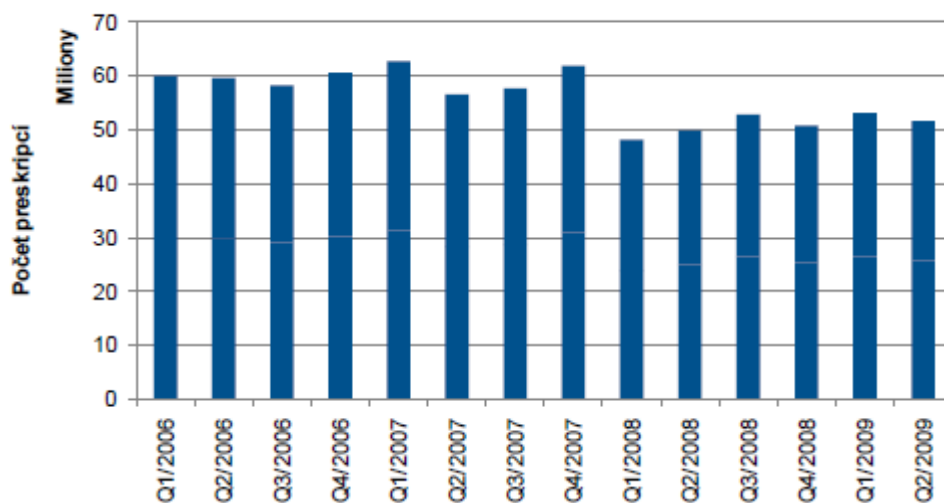
Společnosti sledují bezpečnost a účinky svých léků i po uvedení na trh, protože se může objevit nová indikace léku a může to znamenat převrat ve výzkumu. Například aspirin byl původně určený k léčbě bolesti nebo snížení teploty, ale dnes se používá i jako prevence srdečních onemocnění.

Pro výše uvedené důvody jako jsou, vysoká míra neúspěchu v oblasti výzkumu, rozsáhlé klinické zkoušení, technická náročnost produktů a technologií, zvyšující se nároky na bezpečnost a účinnost léků, jsou tyto hlavními důvody růstu nákladů farmaceutických společností.

4.3.3. Vývoj farmaceutického trhu

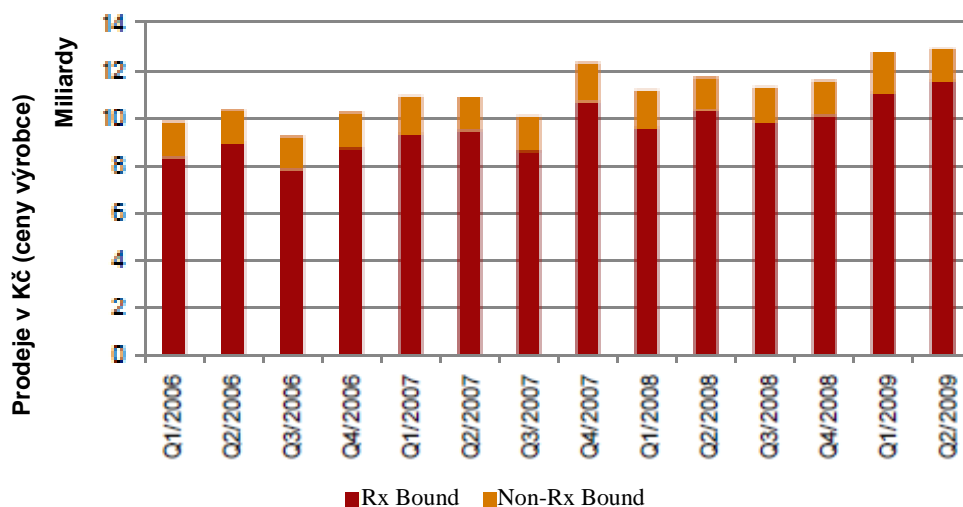
Politická scéna v České republice je velice nejasná a vývoj se dá jen těžko odhadovat. Kroky, které byly zavedeny v roce 2008, ale již známe. Byly to regulační poplatky za vypsání lékařských receptů s platností od začátku roku 2008. Proto byl začátek roku 2008 v preskripcích nižší než roky 2006 nebo 2007 (viz graf 2). V dalších čtvrtletích se postupně preskripce zvyšovaly, ale dosud nedosáhly stejné úrovně, která byla v letech předchozích. Celkový počet preskripcí za rok 2008 byl pak o 15 % menší než v roce 2006 a dokonce o 25 % menší než v roce 2007.

Graf 2: Počet preskripcí po čtvrtletích



Zdroj: Valerián (2009)

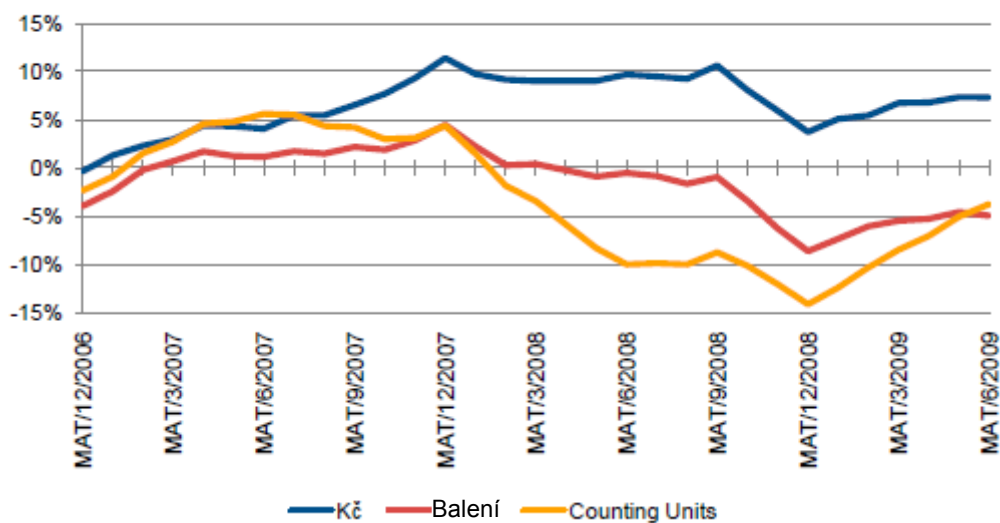
Graf 3: Vývoj prodejů v Kč po čtvrtletích



Zdroj: Valerián (2009)

Na grafu 3 můžeme vidět porovnání objemů prodejů léků na předpis (Rx Bound) a léků nevázaných na předpis (Non-Rx Bound) v Kč. Můžeme říci, že s menšími výkyvy má stoupající tendenci. Je zde opět patrné předzásobením se léky pacienty v posledním čtvrtletí roku 2007, jak už bylo zmíněno výše z důvodu zavedení regulačních poplatků. Léky vázané na předpis zejména určují trend vývoje objemu prodeje léků v Kč. Léky nevázané na předpis se podílejí na celkovém prodeji pouze přibližně ze 13 %.

Graf 4: Meziroční nárůst prodeje v Kč a objemu



Zdroj: Valerián (2009)

Pokud porovnáme graf 3 a 4, můžeme pozorovat, že zatímco objem prodeje v Kč si udržel meziročně od roku 2007 určitou úroveň růstu, objem balení a jednotlivých položek balení (Counting Units) naopak spíše klesal. To může znamenat, že objem prodeje v Kč se zvýšil z důvodu změny struktury produktového mixu farmaceutických společností, a to zaměřením se na léky s vyšší jednotkovou cenou. To však nemusí platit ve všech terapeutických skupinách, ale záleží na specifikách jednotlivých skupin.

Ve zprávě IMS Health (2010) o vývoji farmaceutického trhu ve čtvrtém čtvrtletí roku 2009 se uvádí, že bylo prodáno 71,7 milionů balení léků do lékáren a zároveň prodeji léků v Kč za 12,3 miliard. Přičemž objem prodeje balení odpovídá meziročnímu poklesu o 0,2 % a nárůstu o 3,6 % oproti 3. čtvrtletí roku 2009, ale objem prodeje v Kč odpovídá nárůstu o 6,6 % meziročně a v porovnání se 3. čtvrtletím 2009 je to nárůst o 1,3 %. Další poznatkem z této zprávy je, že množství objem prodeje léků za rok 2009 celkově klesl oproti roku 2008 o 0,3 % na 293,2 milionů balení, ale ve finančním vyjádření v cenách výrobců se jednalo o nárůst o 9,6 % na 50,1 miliard Kč. Tyto údaje potvrzují trend zvyšování cen balení léků nebo zaměřování se farmaceutických společností na léky s vyšší jednotkovou cenou.

Důležitými faktory pro vývoj celosvětového farmaceutického trhu do budoucna, a tedy i pro vývoj trhu v České republice, jsou stárnutí populace, nové účinnější

léčby/léky, častější civilizační choroby. Stárnutí populace v ČR už samo o sobě zvyšuje spotřebu léčiv. O trendu stárnutí populace se můžeme přesvědčit z tabulky 3, která byla převzata z dokumentu Vybrané demografické údaje Českého statistického úřadu. Můžeme zde vidět nepřetržitě zvyšování počtu obyvatel ve věku 65 a více v České republice.

Tabulka 3 Stárnutí populace v České republice 2001 - 2008

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Počet obyvatel k 31. 12.								
(v tis. osob)	10 206	10 203	10 211	10 221	10 251	10 287	10 381	10 468
muži	4 988	4 967	4 975	4 981	5 003	5 026	5 083	5 136
ženy	5 238	5 237	5 237	5 240	5 248	5 261	5 298	5 331
v tom ve věku:								
0 - 14	1 622	1 590	1 564	1 527	1 501	1 480	1 477	1 480
15 - 64	7 170	7 196	7 234	7 259	7 293	7 325	7 391	7 431
65 a více	1 415	1 418	1 423	1 435	1 456	1 482	1 513	1 556
v tom ve věku (v %):								
0 - 14	15,9	15,6	15,2	14,9	14,6	14,4	14,2	14,1
15 - 64	70,2	70,5	70,8	71,0	71,1	71,2	71,2	71,0
65 a více	13,9	13,9	13,9	14,0	14,2	14,4	14,6	14,9

Zdroj: Český statistický úřad. *Vybrané demografické údaje* [online]. 2008 [cit. 2010-03-24]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0101.pdf>.

Dalším jevem, který se objevuje na trhu s léčivy v poslední době, jsou padělané léčivé přípravky. Jak uvádí SÚKL v článku pro Pharm: Business Magazine (2009, s. 10-11) padělky léčiv obsahují obvykle nesprávné dávky účinné látky nebo účinnou látku vůbec neobsahují, mohou obsahovat různé cizí příměsy a dokonce mohou být život ohrožující. V České republice je dosud relativně nízký výskyt padělků (kolem jednoho procenta trhu s léčivy) oproti například Velké Británii, Francii nebo Německu, ale do budoucnosti se musí i s touto hrozbou počítat. Největší výskyt padělků se objevuje na internetu a nejčastěji jsou padělaná léčiva na léčbu erektilní dysfunkce, ale i další léčiva.

4.3.4. Konkurence v odvětví

V roce 2008 měla Asociace inovativního farmaceutického průmyslu 30 členů. Tato asociace sdružuje farmaceutické společnosti s vlastním výzkumem a vývojem léků, které ale musí dodržovat její etický kodex. Tyto společnosti pochází z velké většiny ze západní Evropy, USA nebo Japonska. Většinou jsou to mezinárodní

společnosti, které působí v mnoha zemích světa. Z těch největších jsou to například společnosti: AstraZeneca Czech Republic, Bayer, GlaxoSmithKline, Novartis, Pfizer, Sanofi-Aventis a další. Společnosti si navzájem na trhu s léky na předpis konkurují, pokud vlastní léčivý přípravek ve stejné terapeutické skupině jako konkurenční společnosti. Pokud tomu tak je, pak by lékař při preskripci léku pacientovi měl zvážit všechny možnosti, měl by znát všechny dostupné léky, které přichází v úvahu v daném případě a znát jejich specifika. Každý lék z dané skupiny může mít rozdílné indikace, může být v jiné lékové formě, může mít různé vedlejší účinky a také má každý lék rozdílnou cenu a výši úhrady, kterou by lékař měl brát také v potaz s ohledem na pacienta. S těmito odlišnostmi léků je spojen další pojem, který je ve farmacii velmi důležitý a tím je farmakoekonomika. Farmakoekonomika se zabývá například tím, jaké budou náklady v budoucnosti na v současnosti neléčeného pacienta. Do těchto nákladů se započítávají náklady na pobyt v nemocnici, lékařské procedury a také samozřejmě náklady na další a třeba i dražší léky, kterými bude muset být pacient léčen, pokud není uplatněna včasná léčba. Jsou to náklady, které by platil stát na pacientovo uzdravení, pokud by pacientovi nebyl včas podán správný lék.

Charakteristika hlavních konkurentů

Tato část je zaměřena na stručnou charakteristiku přímých konkurentů společnosti GSK. Vybrány byly společnosti, které působí v České republice a jsou srovnatelné s GSK svou velikostí a zaměřením. Kromě nich existují na trhu ještě další společnosti a hlavně generické společnosti, které vstupují na trh po vypršení patentové ochrany léku a prodávají ho levněji než inovativní společnost. Generické společnosti jsou tedy konkurencí jen u léků s exspirovanou patentovou ochranou. Jsou to například Zentiva, která je jednou z největších generických společností, ale v nedávné době byla odkoupena společností Sanofi-Aventis, což je inovativní společnost s vlastním výzkumem a vývojem. Další inovativní společnosti působící na českém trhu jsou uvedeny níže.

AstraZeneca

AstraZeneca je farmaceutická společnost, která působí v mnoha zemích po celém světě. Svůj výzkum zaměřuje na terapeutické oblasti gastroenterologie,

anesteziologie, kardiovaskulárních onemocnění, onkologie, onemocnění CNS, infekčních onemocnění, respiračních onemocnění, kloubních a kostních onemocnění. Na svých internetových stránkách společnost uvádí, že v České republice zaměstnává více než 150 lidí a do oblasti klinického výzkumu investuje ročně více než 100 milionů Kč ročně. Vizi této společnosti je *„být jednou z vedoucích farmaceutických společností v České republice, vytvářet dobré podmínky pro uvádění nových produktů na trh, podporovat prodej, distribuci a vzdělávání, a tím naplňovat požadavky a očekávání našich zákazníků.“*

Bayer

Tato společnost se zaměřuje na vedoucí postavení na farmaceutickém trhu ve všech oblastech, ve kterých na trhu působí. Svůj výzkum a vývoj zaměřuje do šesti strategických oblastí. Tyto oblasti jsou: diagnostické zobrazovací metody, hematologie, onkologie, general medicine (nové indikace již existujících chemických sloučenin pro testované a osvědčené léky), speciální terapeutika (závažná chronická onemocnění např. roztroušená skleróza), péče o zdraví žen.

Novartis

Společnost Novartis resp. její divize Novartis Pharma se také zabývá výzkumem a vývojem inovativních léčivých přípravků. Ve výzkumu se zaměřuje hlavně na general medicines a onkologii. Spolu s touto divizí vlastní Novartis i divizi Sandoz, která se zaměřuje na aktivity v oblasti generických léčiv.

Pfizer

Pfizer se je rozdělena na dvě divize, které se zabývají prodejem léčiv humánních, ale i veterinárních. Působí v České republice již 13 let a hlavními kategoriemi léků, na které se zaměřuje, jsou oblast kardiovaskulární medicíny, léky pro snížení hladiny cholesterolu, léky pro poruchy centrální nervové soustavy, antibiotika a léky na poruchu erekce. Na svých internetových stránkách tato společnost uvádí, že zaujímá významné postavení na trhu s léčivy v ČR a s více než 5 % tržním podílem zaujímá páté místo mezi farmaceutickými společnostmi na tomto trhu. Další informací

je počet zaměstnanců v roce 2005, kdy v této společnosti pracovalo celkem v ČR 294 zaměstnanců a z toho 46 vedoucích pracovníků.

Roche

Je jednou z 10 největších farmaceutických společností. Je rozdělena na dvě divize – farmaceutickou a diagnostickou. Společnost Roche má silné portfolio v oblasti onkologie, kde má velmi stabilní pozici. Zajímavostí je, že tato společnost i když působí v České republice a provádí svůj vlastní výzkum a vývoj nových léků, není členem AIFP. Není tedy vázána Etickým kodexem AIFP.

Sanofi-Aventis

Působí v České republice již 10 let a dosáhla již druhého místa na českém trhu. Terapeutické skupiny, na které se především zaměřuje, jsou: kardiovaskulární onemocnění, trombóza, onkologie, onemocnění centrálního nervového systému (např. epilepsie), cukrovka, vakcíny. Podle informací na svých internetových stránkách uskutečnila tato společnost v roce 2009 akvizici společnosti Zentiva, která je jednou z největších farmaceutických společností zaměřenou na generické léky.

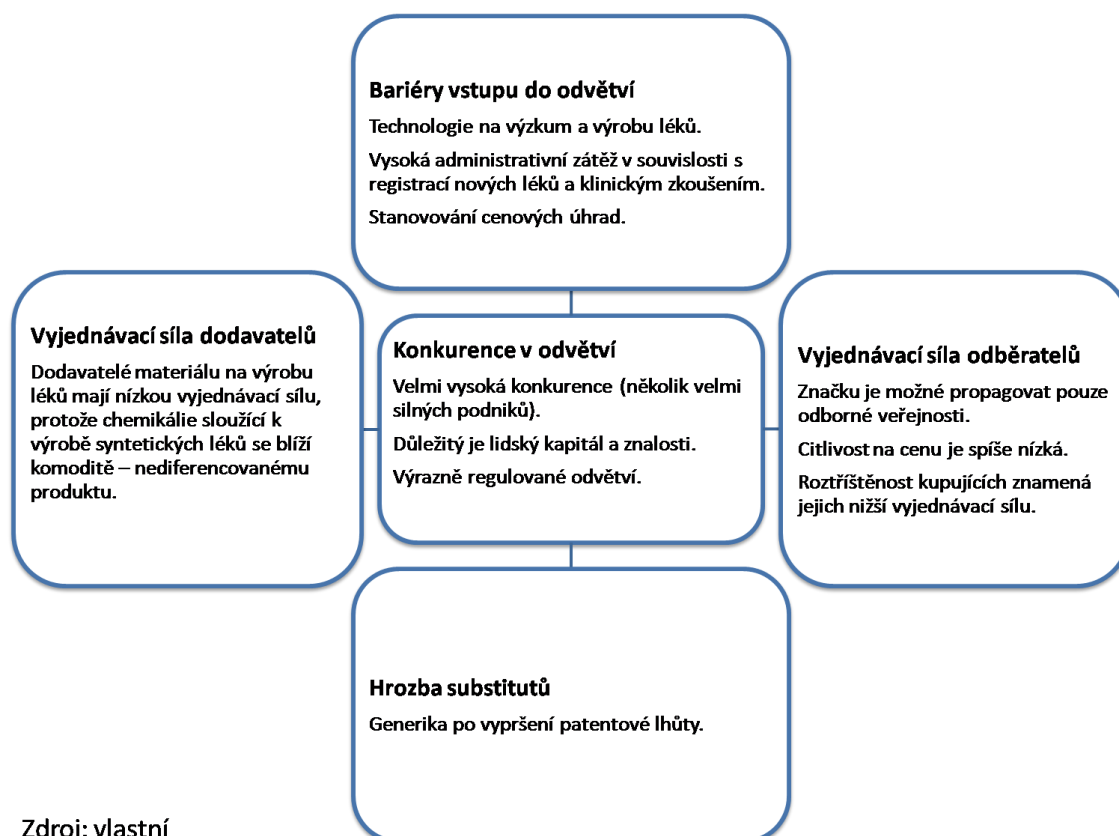
Merck & Co. a Schering-Plough

Tyto dvě společnosti se spojily za účelem rozšíření svého portfolia, aby zvýšily povědomí o svých značkách – více poboček v různých zemích a aby měly lepší podmínky pro výzkum a společný vývoj léčivých přípravků. Hlavní oblastí, kterou se zabývají, jsou vakcíny, ale i další skupiny léků.

4.3.5. Shrnutí - Porterův konkurenční model 5 sil

Na obrázku 6 se nachází shrnutí výsledků z kapitoly analýza vnějšího prostředí, uspořádané do Porterova modelu 5 konkurenčních sil.

Obr. č. 6 Porterův model 5 sil – farmaceutické odvětví v ČR



Zdroj: vlastní

4.4. Analýza vnitřního prostředí

Společnost GlaxoSmithKline se dělí na dvě divize – Pharmaceuticals a Consumer Healthcare. Divize Pharmaceuticals se zaměřuje na léky na předpis a klinický výzkum terapeutických molekul a vakcín. Divize Consumer Healthcare se zabývá oblastí volně prodejných léčiv (tzv. OTC = over-the-counter) a okrajově oblast kosmetiky. Tato společnost vznikla spojením firem GlaxoWellcome a SmithKline Beecham na konci roku 2000. Na trh přináší pacientům originální a inovativní léky v mnoha terapeutických oblastech. Mezi tyto oblasti patří zejména léčba respiračních onemocnění (astma, chronická obstrukční plicní nemoc, alergická rýma), infekčních

chorob, onemocnění metabolických (diabetes, osteoporóza), urologických a centrálního nervového systému, prevenci a léčbu onkologických onemocnění a kardiovaskulárních chorob. Přední místo zaujímá GSK také ve vývoji vakcín pro děti a dospělé. Do výzkumu a vývoje nových léků celkově společnost GSK investuje značné finanční prostředky – za rok 2008 to bylo 3,5 miliardy liber.¹⁶

Svou činnost zaměřuje dále i na veřejně prospěšné aktivity v České republice jako jsou Nadační fond GSK, který funguje od března roku 2009 a umožňuje uskutečňovat společensky potřebné projekty, jako jsou například rehabilitační, léčebné nebo aktivizační programy pro nemocné děti nebo seniory, tím, že poskytuje finanční prostředky na jejich realizaci neziskovým organizacím, které uspějí ve výběrovém řízení. Podílí se i na několika dalších projektech jako je například Orange Day – jednodenní dobrovolnická aktivita na pomoc nemocným dětem nebo při péči o seniory, které se každoročně účastní více než třetina zaměstnanců GSK. Dále spolupracuje GSK s patientskými organizacemi, které hájí zájmy pacientů a reprezentují jejich názory. GSK také vede nekomerční vzdělávací středisko Mediforum, které má poskytovat informace laické i odborné veřejnosti o nejnovějších výzkumech v oblasti léčivých přípravků a informace z lékařské praxe.¹⁷

Pravidelně každý rok se společnost GSK umísťuje v žebříčku nejlepších zaměstnavatelů v České republice v první desítku¹⁸ s výjimkou roku 2007 (již od roku 2004 - prvního ročníku studie). Výzkum pořádá externí poradenská firma Hewitt Associates.

Propagace léků na předpis, jak bylo již uvedeno výše, je možná pouze odborné veřejnosti a i tak se musí tato propagace řídit přísnými pravidly. Navíc je komunikace s lékaři obtížná vzhledem k jejich časovému vytížení. Reprezentanti farmaceutických společností musí být speciálně školeni, jak má komunikace léků probíhat. Návštěva

¹⁶ GlaxoSmithKline se představuje. *Pharm : Business Magazine*. říjen 2009, 5, s. 28-29. ISSN 1802-5633. [článek]

¹⁷ *Korporátní brožura GSK 2009* [online]. 2009 [cit. 2010-02-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.gsk.cz/doc/korporatni-brozura-2009.pdf>>.

¹⁸ *Studie Best Employers Česká republika* [online]. 2003-2008 [cit. 2010-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/>>.

reprezentanta by měla být v podstatě konzultací. Lékař by se měl dozvědět o důležitých novinkách, které souvisí s léky, které reprezentant komunikuje, jako jsou změny v úhradě, nově objevené účinky léku, výsledky studií atd. Reprezentant by se měl na oplátku dozvědět, proč daný lék lékař předepisuje či naopak nepředepisuje, měl by dostat informace o praktických účincích léků, které lékař zaznamenal u svých pacientů. Tato vzájemná komunikace mezi lékařem a reprezentantem by měla být přínosná pro obě strany. V ideálním případě si někteří lékaři dokonce sami o návštěvu reprezentanta požádají.

Vzhledem k tomu, že se jedná o přímý kontakt s lékařem, je zde velice důležitá osobnost reprezentanta. Podle toho zda dokáže s lékařem vybudovat vztah, který bude usnadňovat a zlepšovat onu vzájemnou komunikaci. Reprezentant by měl být tedy zdatný v komunikaci, ale stejně tak se orientovat v medicíně. To je jeden z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost a efektivitu reprezentantů. Nevýhodou tohoto marketingového nástroje je, že vztahy s lékaři a vědomosti reprezentantů o lékařích jsou vázány na konkrétní osobu reprezentanta, čímž se komplikuje personální řízení. Pokud by reprezentant odešel k jiné společnosti, vezme sebou i své vědomosti a vztahy, které si vybuoval s lékaři. Tím ztratí původní společnost značný vliv na lékaře, které reprezentant navštěvoval.

Reprezentanti nenavštěvují pouze praktické lékaře. Farmaceutická společnost musí komunikovat své léky také nemocnicím a nemocničním lékárnám, které vyhláší na dodávky léků tendry. Proto jsou jednání s vedením nemocnic klíčová z hlediska velikosti jejich odběru. Dalšími důležitými osobnostmi jsou tzv. klíčoví názoroví vůdci. Jsou to vysoce vážení odborníci v určité terapeutické skupině, jejichž názory přijímá širší odborná veřejnost. Znat jejich postoje a být s nimi v kontaktu, je tedy prioritním zájmem farmaceutické společnosti.

Reprezentanti obvykle navštěvují několik lékařů a lékárníků denně. Každá návštěva by měla být určitým způsobem zaznamenána. Tomuto procesu se říká „reporting“. S reporty se následně porovnávají prodejní data a vyhodnocuje se efektivnost vynaložených prostředků na týmy reprezentantů. Tyto reporty mohou brát reprezentanti jako nepříjemné a pouze ke kontrole sloužící „papírování“. Nemělo by tomu však tak být. Správně dodržovaným reportingem a celkovou spoluprací reprezentantů s interním CRM (Customer Relationship Management) systémem

podniku může společnost dosahovat synergického efektu a získat nástroj, který jí umožní zvolit správnou strategii a postup v další propagaci svých léků.

Customer relationship management neboli řízení vztahů se zákazníky je způsob řízení marketingových činností se zaměřením na jednotlivé zákazníky. Vychází z budování databází o zákaznících, ve kterých se zaznamenávají informace, které pomáhají budovat vztah se zákazníkem a lépe porozumět jeho potřebám a přáním. Tento způsob řízení se podstatně rozšířil hlavně s rozvojem informačních technologií, které velice usnadňují tento způsob řízení, avšak nejsou nutnou podmínkou pro jeho provozování.

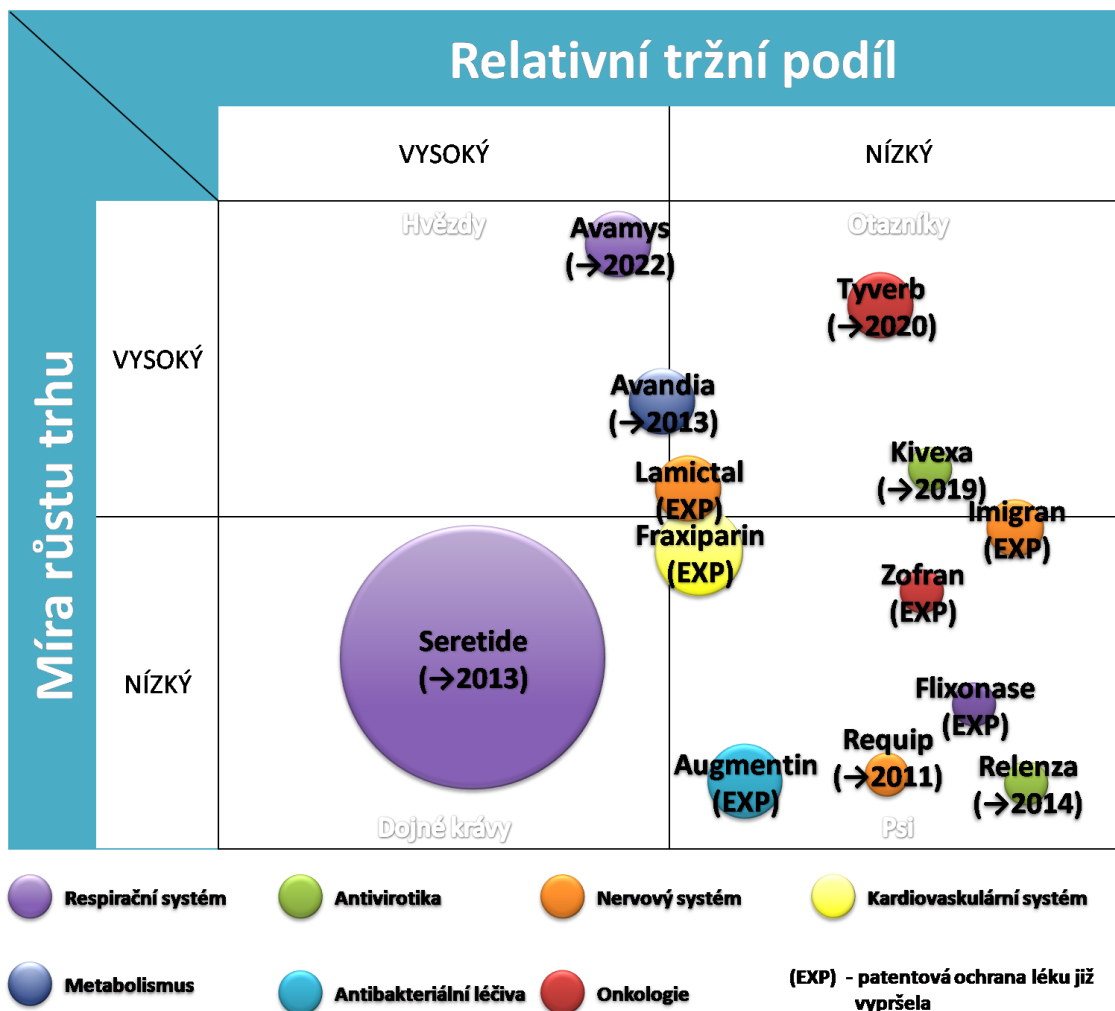
Pokud by měl být CRM systém provozován bez pomoci informačních technologií, pak by pravděpodobně spočíval ve vypisování jednotlivých údajů na karty každého jednotlivého zákazníka a jejich následné třídění a zakládání do šanonů a kartoték. To je jistě v dnešní době již velice zastaralé řešení. CRM systémy jsou v dnešní době v drtivé většině vedeny přes osobní počítače a software, ve kterém je umožněno vyhledávání podle nejrůznějších kritérií, rychlá editace kontaktů, plánování událostí, schůzek se zákazníky atd. Tyto systémy jsou předmětem obchodu specializovaných společností, které poskytují univerzální CRM systémy či systémy upravené přímo na míru zákazníkovi – podniku, který si chce CRM systém pořídit. Dokonce jsou již dnes specifické CRM systémy upravené podle charakteristik konkrétních odvětví. Tak je tomu samozřejmě i ve farmaceutickém odvětví. Tyto dnešní verze CRM systémů jsou již vysoce sofistikované programy, které mohou být využívány dokonce přímo „v terénu“. CRM systémy, které již dnes existují, poskytují nepřehledné množství funkcí, které jsou navíc propojené s databází zákazníků kdykoli a kdekoli pomocí internetu a přenosného nebo kapesního počítače, či dokonce PC tabletu. PC tablet je zařízení, které může mít funkce notebooku a navíc má dotykový displej, což z něj dělá zajímavý interaktivní prezentační nástroj. Takový CRM systém může pak dopomoci farmaceutické společnosti budovat vztahy s lékaři a dalšími důležitými klíčovými zákazníky. Úspěch samozřejmě nezaručuje samotné zakoupení softwarového vybavení, ale jeho správná integrace do každodenní činnosti podniku a hlavně práce těch, kterých se nejvíce týká budování vztahů s lékaři, těch kteří mají přímý kontakt se zákazníkem a to jsou reprezentanti.

Společnost GSK provozuje svůj vlastní CRM systém. Tento systém je však již zastaralý a neposkytuje uživatelům některé funkce, které jsou dostupné s modernějšími CRM systémy. Proto jeho hlavní využití v současnosti spočívá v reportingu návštěv a následným porovnáváním s prodejností léků a jako databáze kontaktů na lékaře - zákazníky.

4.4.1. Portfolio GSK

GlaxoSmithKline je společnost s velice širokým portfoliem produktů. Zasahuje do většiny terapeutických skupin inovativními léky, které sama vyvíjí a provádí studie potřebné k jejich registraci. Následující graf představuje orientační matici BCG s portfoliem některých nejdůležitějších léčivých přípravků na předpis, které GSK v České republice nabízí. Tento graf má být nápomocný k zorientování se v portfoliu GSK. Údaje, podle kterých byl tento graf vytvořen, byly získány z interních zdrojů společnosti GSK ohledně jejího postavení na českém farmaceutickém trhu k období začátku roku 2010 a nemohou zde být proto více upřesněny.

Graf 5: BCG matice - vybrané produkty portfolia společnosti GSK



Zdroj: vlastní s použitím interních informací společnosti GSK

Na grafu 5 jistě na první pohled zaujme pozice léku Seretide. Tento léčivý přípravek patří do anatomicky – terapeutické (ATC) skupiny respiračního systému. Jeho pozice v portfoliu je klíčová, protože produkuje největší podíl tržeb. Na trhu jsou i jeho tzv. konkitoři – přímí konkurenti léku – např. je to lék Symbicort společnosti AstraZeneca nebo lék Spiriva společnosti Boehringer Ingelheim ve spolupráci se společností Pfizer. Všechny tyto léky jsou indikovány při léčbě chronické obstrukční plicní nemoci (CHOPN) a jsou proto přímými konkurenty v této skupině léčivých přípravků. Seretide je na trhu velmi úspěšný, avšak jeho patentová ochrana vyprší v Evropské unii již v roce 2013, čímž bude jeho pozice dramaticky oslabena, protože budou moci na trh vstoupit výrobci generik. Tím bude společnost GSK přinucena snížit

jeho cenu, aby byl konkurenceschopný, nebo ho zcela vyřadit z nabídky v ČR. Je to tedy zároveň i vysoké riziko, které hrozí společnosti GSK, pokud nebude schopna nahradit tento lék některou novou podobně úspěšnou značkou. V této skupině léků je ještě jeden lék Avamys, který má patentovou ochranu ještě na dlouhou dobu zaručenou a právě on by do budoucna mohl být náhradou za značku Seretide. Prozatím se však nachází v zóně „hvězd“.

V ATC skupině nervového systému se nacházejí léky Lamictal, Imigran a Requip. Jak je vidět na grafu všechny tyto léky mají již patentovou lhůtu expirovanou či ji již brzy mít budou, jak je tomu v případě Requipu. Lamictal je používán u pacientů s epilepsií. Jeho konkurenti jsou například Serquel od společnosti AstraZeneca, ale samozřejmě i další generika, vzhledem k vypršení patentové ochrany. Lamictal je ale stále velmi předepisovaným značkovým lékem. Konkurentem léku Imigran, který je užíván pacienty trpící migrénou, je opět lék společnosti AstraZeneca Zomig, ale i Relpax společnosti Pfizer.

Ve skupině antivirotik má GSK silné zastoupení zvláště v oblasti léků na HIV, kam patří i lék Kivexa. Tento lék má již nyní dobré výsledky a jeho patentová ochrana skončí až v roce 2019, proto má silný potenciál i do budoucna. Léčivý přípravek Relenza je určen pro léčbu chřipkového onemocnění. V některých zemích byl tento lék součástí pandemického plánu proti pandemické chřipce pro zmírnění příznaků či jako prevence. V České republice byl pandemický plán v roce 2007 založen především na použití vakcín, které budou samostatně popsány v další kapitole. Léčivý přípravek Relenza byl v roce 2007 pouze doplňkovým přípravkem pandemického plánu při případné rezistenci na účinnou látku vakcín.¹⁹

Další skupinou je kardiovaskulární systém, ve kterém má GSK několik potenciálně úspěšných léků, které budou navíc patentově chráněny ještě přibližně dalších deset let, ale tyto léky jsou zaregistrované zatím pouze v Americe. V Evropě je důležitý lék Fraxiparin, který je používán při léčbě nebo jako prevence proti hluboké žilní tromboze. Je již v nemocnicích zavedený, ale jeho patentová ochrana je již expirovaná.

¹⁹ *Pandemický plán České republiky* [online]. 2008 [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.mzcr.cz/Verejne/Pages/18-pandemicky-plan-ceske-republiky.html>>.

Léčivý přípravek Avandia patří do terapeutické skupiny poruch metabolismu. Je užíván při léčbě cukrovky 2. typu. V oblasti cukrovky má GSK ještě další silnou značku, která je ovšem v kategorii vakcín a to vakcínu Twinrix.

V kategorii antibakteriálních léčiv se nachází širokospektrá antibiotika Augmentin, která se užívají při léčbě běžných bakteriálních infekcí a částečně jsou účinná i na infekce dýchacího traktu. I přes vypršení patentové ochrany je tento lék doposud úspěšný.

Poslední skupinou jsou léky onkologické. Zde má GSK léky Tyverb a Zofran. Tyverb je užíván pro léčbu rakoviny prsu a lék Zofran je zase lék, který se nasazuje proti nevolnosti a zvracení spojených s chemoterapií nebo radioterapií, či s pooperační nevolností. Lék Tyverb je příslibem do budoucnosti vzhledem k době patentové ochrany.

Vakcíny

Tato práce je zaměřena hlavně na oblast léčivých přípravků na předpis, avšak nelze opomenout ani skupinu vakcín, které jsou speciálním případem takových léků. Vakcíny jsou léky, které zabraňují již vzniku a šíření infekčních onemocnění. Díky vakcínám je možné vymýtit některé nemoci, jako se již stalo například u pravých neštovic, či aspoň v řadě zemí u dětské přenosné obrny nebo tetanu.

Společnost GSK je jedním z největších výrobců vakcín pro děti i dospělé a podíl vakcín na jeho tržbách je hlavně v Evropě velice vysoký a proto se zde také řadí podílem tržeb na druhé místo za skupinu respiračního systému. V jejich portfoliu vakcín se nachází například úspěšná vakcína Cervarix proti rakovině děložního čípku, které vyprší patentová ochrana až v roce 2019 a další vakcíny Synflorix (pneumokoková vakcína), Boostrix (proti záškrtu, tetanu a dávivému kašli v jedné vakcíně) nebo Pandemrix (proti pandemické chřipce), které mají také velký potenciál a dlouhou dobu patentové ochrany před sebou.

4.4.2. Zhodnocení portfolia GSK

Jak je vidět z portfolia produktů GSK, jejím nejdůležitějším lékem je v současnosti v České republice Seretide, který produkuje nejvyšší tržby. Do

budoucnosti se ale tato silná značka velice oslabí ve chvíli, kdy vyprší její patentová ochrana, k čemuž dojde do 4 let. Několik dalších léků, které byly dříve tzv. blockbustery (výborně se prodávajícími léky) jako například Augmentin či Flixonase, jsou nyní již bez patentové ochrany, což znamená, že jsou pod tlakem generických společností, které již nabízí levnější substituty. Léků bez patentové ochrany má v současné době GSK více, což je pro společnost nebezpečné. Tyto staré léky se budou jen velmi těžce nahrazovat novými vzhledem k velké náročnosti výzkumu nových molekul a složité registraci a klinickému zkoušení. Je zde i několik nových léků, které mohou být do budoucna velmi úspěšné, avšak dosud si většina nevybudovala dostatečně silnou pozici na trhu a jejich úspěch je nejistý. Za úspěšné a do budoucna s vysokým potenciálem se dají označovat vakcíny společnosti GSK, které již nyní jsou na trhu velice žádané, a jejich patentová ochrana bude trvat ještě dlouhou dobu.

4.5. SWOT analýza

Následující SWOT analýza shrnuje informace získané analýzami vnějšího a vnitřního prostředí a poskytuje přehled silných a slabých stránek společnosti GSK a příležitostí a ohrožení společnosti pocházející z vnějšího prostředí.

Tabulka 4 SWOT analýza společnosti GlaxoSmithKline

<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> + Jedna z největších farmaceutických společností na světě. + Léčivý přípravek Seretide – vysoké tržby. + Široký rozsah portfolia napříč ATC skupinami. + Silné portfolio vakcín s potenciálem do budoucnosti. + Vyhledávaný zaměstnavatel. + Originální léky. 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mnoho léků má expirovanou patentovou ochranu. – Znalosti jsou vázány na osoby reprezentantů. – Největší část tržeb pochází z jediného léku (Seretide). – Nejprodávanějšímu léku Seretide vyprší patentová ochrana do 4 let. – Zastaralý CRM systém.
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> → Akvizice jiné společnosti. → Spolupráce se zdravotnickými institucemi na výzkumu nových léků. → Modifikace cen léčivých přípravků s expirovanou patentovou ochranou. → Rozšířit svoje produktové portfolio – získat nové patenty nebo licence. → Zaměřit se na oblast prevence chorob nebo na léčbu civilizačních chorob. 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> × Generika k lékům s expirovanou patentovou ochranou. × Silné konkurenční inovativní společnosti a jejich nové patentované léky. × Nestabilita politické scény. × Další regulace odvětví ze strany ČR nebo EU. × Neúspěšné registrace nebo klinické zkoušení nových léků. × Padělané léky na trhu.

Zdroj: vlastní

4.6. Alternativní strategie společnosti GlaxoSmithKline

Strategie vychází z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a při dodržení principů strategického myšlení. Z modelů myšlení vycházejí strategie částečně z reaktivního a částečně proaktivního myšlení.

Alternativní strategie

A. Akvizice

Akvizice menší výzkumné společnosti, která vyvíjí inovativní léčiva a má ve vývoji potenciální „blockbuster“, kterému by společnost GSK dokázala zařídít nákladné klinické zkoušení, registraci, distribuci a propagaci, čímž by si zajistila zvýšení podílu svých léčiv na trhu.

Tato strategie vychází z předpokladu, že nových objevů v oblasti léčiv ubývá - a zároveň je velmi nákladné (finančně, časově) nové molekuly, ze kterých mohou být

nová inovativní léčiva, prosadit a dostat až na trh. Administrativní zátěž tohoto procesu pro podnik je velmi vysoká. Některé menší výzkumné společnosti, které objevují nové molekuly léčiv, proto nemusí mít samy o sobě dostatečné kapacity k překonání těchto překážek. Na tomto poli však má společnost GSK již mnohaleté a mezinárodní zkušenosti a jistě by svedla uvést nové léčivo na trh přes rozsáhlá klinická zkoušení léčiva, registraci mezi léčiva v ČR, ale i distribuci svými zavedenými distribučními kanály.

Nevýhody: Akvizice společnosti je velice nákladná a její proces je nutné efektivně koordinovat, aby došlo ke správnému začlenění nové společnosti do stávající struktury společnosti GSK. Při integračním procesu bude společnost nucena se zabývat dalšími činnostmi a rozdělit svou koncentraci mezi hlavní a vedlejší aktivity.

Výhody: Touto strategií by mohla získat společnost GSK nová potenciální úspěšná léčiva, která by jí zajistila další růst podílu na trhu. V současné době je to zvláště důležité, protože mnoho jejích vlastních léčiv má expirovanou patentovou ochranu a další je budou brzy následovat včetně nejúspěšnějšího léku Seretide. Proto je nutné otevřít si nové cesty, jak udržet nebo dokonce zvětšit svůj podíl na trhu.

Rizika: Společností, které provádí svůj vlastní výzkum, je mnoho, ale jen několik z nich mají ve výzkumu taková léčiva, která by mohla kompenzovat svým budoucím prodejem náklady na ně vynaložené. Proto zde hrozí riziko špatného výběru společnosti k akvizici. Nebo také špatné začlenění výzkumné společnosti do organizační struktury GSK.

B. Generická divize

Vytvořit generickou divizi, která by převzala licenci na léčiva jako je Seretide a další, která mají před vypršením patentové ochrany, a před touto dobou je uvést na trh s nižší cenou jako konkurenci budoucích generik, ovšem s výhodou prvního kroku. Pokud by se uvedl nový lék jako první generikum po originálním léčivu, pak by mohl získat většinový podíl na trhu a další na trh přichozí generika by neměla tuto konkurenční výhodu, kdy trh obvykle obsadí první generikum, které přijde na trh. To je dáno státní podporou léčiv, která jsou levnějšími náhradami originálních léků, a tím že by se lékaři tento lék naučili předepisovat ještě před příchodem konkurence a následně

po vstupu konkurenčních generik na trh nemají takovou motivaci měnit své preskripční návyky.

Dalším důvodem pro tuto strategii je fakt, že na generickém trhu se začínají prosazovat i další dříve pouze inovativní společnosti. Ve většině případů získávají podíl na trhu generik prostřednictvím akvizic generických společností.

Nevýhody: Zásadní nevýhoda této strategie spočívá v předčasném a razantním snížení ceny léčiv a tím i tržeb. Tím by společnost přišla o velkou část zdrojů potřebných na svůj provoz a bylo by nutné hledat zdroje jiné nebo snížit náklady na některé činnosti v rámci podniku.

Výhody: Do budoucnosti by tato strategie zajišťovala vysoké tržby skrze prodeje generických léčiv. Ty by měly konkurenční výhodu prvního generika, které vstoupilo na trh, a mělo by obsadit velkou část trhu. Zároveň by tato strategie umožnila společnosti GSK proniknout na trh generik, který v poslední době velice rychle narůstá, kvůli vládním tlakům na snižování cen a nákladů na léčivé přípravky.

Rizika: Pokud by se generiku vycházejícímu z originálního léčiva nepodařilo na trhu prosadit, pak by byly tržby z původního originálního léčiva za období po snížení ceny nenávratně ztraceny a společnosti by se navíc nevrátila plánovaná výše tržeb, kterou investovala do výzkumu a vývoje originálního léčiva.

C. CRM systém

Zavést moderní CRM systém a inovovat prezentační možnosti reprezentantů pomocí PC tabletů. CRM systém by nesloužil pouze k reportování návštěv, ale přenášel by znalosti reprezentantů a důležité informace o lékařích, lékárnících, názorových vůdcích a vztazích a vazbách mezi nimi do interní databáze společnosti. Tato strategie zaměřená na zefektivnění týmů reprezentantů by musela být spojena se školeními ohledně používání CRM systému, ale i využívání jeho možností pro maximální efektivitu.

Návštěvy reprezentantů musí být v dnešní době velmi krátké, vzhledem k vysoké vytíženosti lékařů, a proto je třeba zvyšovat účinnost návštěv. Pokud má lékař konkrétní odborné dotazy ohledně léku, pak reprezentant by měl mít možnost vyhledat okamžitě odpověď v případě, že už se na stejnou otázku ptal někdo z jeho kolegů při

návštěvě jiného lékaře. Takové funkce již poskytuje moderní software pro systémy CRM.

Nevýhody: Efektivita takto vynaložených nákladů je nesnadno vyčíslitelná. Vstupní data CRM systému zadávají sami reprezentanti. Znamenalo by to další zvýšení nákladů na týmy reprezentantů.

Výhody: Soustředění se na komunikaci s lékaři může přinést větší úspěchy, pokud bude odlišena od návštěv reprezentantů jiných společností. Využitím znalostí vztahů, zájmů, nejvhodnější doby návštěv, frekvence preskripce léků, množství pacientů a dalších je možné komunikovat lékařům takové informace o léčivech, které jsou pro ně podstatné. Navíc budou tyto informace centralizovány v systému a mohou je synergicky využívat i další reprezentanti, kteří za stejným lékařem přijdou ohledně jiného léku.

Rizika: Nedostatečná integrace CRM systému do práce reprezentantů. Pokud by reprezentanti nepřijali tento systém jako nástroj, který jim umožní lépe a snadněji vykonávat jejich práci, pak by to byly ztracené náklady. Dalším rizikem může být složitost systému, se kterým se reprezentanti nenaučí spolupracovat. V počátcích této strategie je tedy nutné zavést školení na daný systém a nový prezentační nástroj PC tablet.

D. Spolupráce na vývoji léčiv

Tato strategie by spočívala v komplexní spolupráci s jinou střední nebo větší farmaceutickou společností ve více oblastech. Společnými prostředky a společným vedením by bylo vytvořeno výzkumné pracoviště, kde by byly vyvíjeny nové molekuly a potenciální léky konkrétně zaměřené na oblast onkologie, která je v současné době na vzestupu. To je způsobeno již zmíněným stárnutím populace, u které se objevuje více onkologických onemocnění. Z této spolupráce by mohla vzniknout nová úspěšná léčiva, na kterých by měly podíl obě společnosti.

Další oblastí spolupráce by bylo vytvoření programu pro studenty medicíny, kteří by měli šanci poznat výzkum a výrobu léků v praxi. Tím by se posilovalo dobré jméno společnosti, která podporuje mladé studenty. S těmito programy by se ještě spustily kampaně na zvýšení povědomí a osvěty o onkologických onemocněních a jejich prevenci. Tento krok by mohl napomoci, aby se široká veřejnost více zajímala o své zdraví v této oblasti a to by zároveň mohlo posílit pozici a prodejnost vakcín

Cervarix proti rakovině děložního čípku a ve fázi léčby by mohla posílit pozice léku Tyverb nebo Zofran, které také spadají do této oblasti. Navíc pokud by společné výzkumné centrum mělo úspěchy v objevování nových léčiv, pak by i tyto onkologické léky mohly mít lepší pozici na trhu díky osvětovým kampaním. Kampaně samozřejmě nemohou poukazovat přímo na konkrétní léky, měly by ale motivovat širokou veřejnost, aby se sama informovala o možnostech prevence a léčby onkologických onemocnění. Tímto spojením by společnost GSK a partnerská společnost mohly vytvořit silnou konkurenci společnosti Roche, která je nyní jedničkou v oblasti onkologie.

Nevýhody: Dělení úspěchů a tržeb mezi dvě společnosti sníží celkový efekt této strategie. Složitost řízení a koordinace projektu. Náročné na zdroje.

Výhody: Vybudování dobrého jména společnosti. Posílení pozic současných onkologických léčiv GSK. Dlouhodobá konkurenční výhoda.

Rizika: Riziko špatné koordinace a řízení spolupráce dvou společností. Špatný výzkum bez úspěšného léku. Odstoupení partnerské společnosti od dohody. Hrozí riziko špatné nebo špatně realizované kampaně, která nebude motivovat širokou veřejnost k získávání dalších informací o prevenci a léčbě onkologických onemocnění.

4.7. Výběr strategie k realizaci

Výběr byl proveden na základě vhodnosti, proveditelnosti, přijatelnosti a přípustnosti jednotlivých strategií. Kritéria byla sepsána do tabulky 5 a strategie byly v jednotlivých kritériích ohodnoceny jedním, dvěma nebo třemi body. Tato metoda je maximalizační a k realizaci je doporučena strategie s největším počtem bodů po přepočítání vahami. Čím více bodů v jednotlivých kritériích, tím lepších výsledků v daném kritériu může strategie při realizaci dosáhnout podle subjektivního hodnocení autora. Autor této práce nemá k dispozici informace o prioritách vedení společnosti GSK v jednotlivých kritériích, proto stanovil vlastní váhy každému kritériu pomocí Saatyho metody.

Za pozitivní, a tedy více bodově hodnocen je zde považován vysoký soulad se strategickým cílem, posláním a etickým kodexem, nízká výše nákladů, nízká výše rizika, kladná reakce zájmových skupin a vysoká návratnost nákladů.

Tabulka 5 Saatyho metoda párového srovnávání

	k1	k2	k3	k4	k5	k6	Geometrický průměr	Váhy
k1	1	3	1/4	1/7	1/4	1/5	0,4183	0,051
k2	1/3	1	1/4	1/5	1/3	1/6	0,3122	0,038
k3	4	7	1	1/3	4	1/2	1,4837	0,1808
k4	7	5	3	1	3	1/2	2,3239	0,2832
k5	4	3	1/4	1/3	1	1/5	0,7647	0,0932
k6	5	6	2	2	5	1	2,9042	0,3538
						Celkem	8,207	1

Zdroj: vlastní

Váhy jsou propočítány pomocí Saatyho metody. Kritéria jsou porovnávána navzájem a hodnocena až 9 body podle preferencí. 1 bod znamená rovnocenné kritérium, 2 = velmi slabá preference až 9 bodů = absolutní preference.

Tabulka 6 Hodnocení strategií podle kritérií

Kritéria\Strategie	Váhy	A	B	C	D
k1: Soulad se strategickým cílem	0,051	1	3	3	2
k2: Soulad s posláním a etickým kodexem	0,038	3	1	1	3
k3: Výše nákladů	0,1808	1	2	3	1
k4: Výše rizika	0,2832	1	2	2	1
k5: Pravděpodobná reakce zájmových skupin	0,0932	1	1	3	2
k6: Očekávaná návratnost nákladů	0,3538	3	2	1	3
Celkem bodů (po započítání vah)	1	1,7838	1,9197	1,933	1,928

Zdroj: vlastní

Po zhodnocení strategií, jak je vidět v tabulce 6, získala nejvíce bodů strategie C – zavedení moderního CRM systému. V jednotlivých kritériích jsou strategie hodnoceny různě. To je způsobeno variabilitou strategií. Například v kritériu „Soulad se strategickým cílem“ byla strategie A ohodnocena pouze jedním bodem, protože pokud by společnost GSK získala akvizicí společnost, která vyvíjí nový lék, pak uvedení takového léčiva na trh by vyžadovalo ještě projít složitým procesem klinického zkoušení, registrace atd. Takový proces trvá i několik let, a proto není pravděpodobné, že by se uskutečnil zároveň i se zavedením nového produktu s úspěchem na trh do stanovených 4 let. Strategie B a C jsou naopak rychleji uskutečnitelné a jejich výsledky by mohly být patrné již po jednom nebo dvou letech. Strategie D, která spočívá ve

spolupráci s jinou farmaceutickou společností, by mohla přinést pozitivní výsledky také již do dvou let, protože kampaně na osvětu v oblasti onkologických onemocnění, by mohly ovlivnit prodeje již současných léčiv GSK v této oblasti, ale výzkum ve spojení s další farmaceutickou společností by jistě nemohl již do 4 let přinést výsledky v podobě nových léčiv, která by mohla vstoupit na trh. Dále například u kritéria „Pravděpodobná reakce zájmových skupin“ dostaly strategie A i B pouze jeden bod. To je z toho důvodu, že tyto kroky by mohly být prověřovány antimonopolním úřadem, který obvykle prověřuje slučování nebo akvizice a podobné aktivity velkých společností, tak aby zajistil rovnocennou hospodářskou soutěž na trhu. Strategie C by měla být naopak přijata kladně především zaměstnanci. Jejich práce by se měla usnadnit a zpestřit. Nový CRM systém by jim měl vyjít vstříc. Měl by umožnit plánovat si skrze něj pracovní cesty, využívat informace získané od ostatních reprezentantů, měli by přístup k databázi lékařů kdykoliv v přehledné formě a zároveň by zde byli informováni o detailech předchozích návštěv a budoucích plánovaných strategiích komunikace s lékaři. Všechny tyto možnosti se však musí umět naučit využívat, aby byl výsledný efekt a návratnost investice co nejvyšší.

Varianta, která byla vybrána k realizaci je tedy strategie C. Tato strategie je zaměřena na využití synergického efektu, který vznikne spojením vlastního kvalitního týmu reprezentantů společnosti GSK a moderních technologií v oblasti CRM systémů. Touto cestou by se eliminovaly slabé stránky společnosti, které spočívají v současné době v nepřenositelnosti informací a znalostí, které mají jednotliví reprezentanti. Jejich vybudované vztahy a podrobné znalosti lékařů a dalších klíčových osob z farmaceutického odvětví, jsou nezastupitelnými informacemi, které je třeba přenést do systému společnosti a uchovávat, rozšiřovat a maximálně využívat v rámci celé společnosti z jedné databáze. Tyto informace se pak dají blíže analyzovat a na jejich základě je možné postupovat v účinnějších komunikačních strategiích zaměřených na názorové vůdce, vztahy mezi lékaři atd. Prezentace a komunikace s lékaři podpořená navíc novou technologií, jakou jsou například PC tablety, upozorní odbornou veřejnost na začátek nové doby, kdy návštěvy reprezentantů nejsou pouze komunikací jednostrannou, ale konzultací oboustrannou, přínosnou, poskytující informace oběma stranám a s vysokou vypovídací hodnotou a účinnou zpětnou vazbou. Pokud by došlo k situaci, kdy reprezentant nezná odpověď na dotaz lékaře, pak s novým CRM

systémem, si může reprezentant vyhledat v databázi, zda již na tento nebo podobný dotaz neodpovídal některý z jeho kolegů nebo dokonce může použít přímé online spojení s odborníkem na dané téma, který je k dispozici pro podobné případy.

Strategie C byla tedy vybrána, protože vyhovuje stanovenému strategickému cíli, není tak finančně nákladná jako ostatní varianty, měla by vyhovovat zaměstnancům společnosti a riziko neúspěchu je spíše menší, pokud by byla strategie realizována s odpovídající koncentrací prostředků a s dostatečnou podporou vedení společnosti.

5. Závěr

Strategické myšlení je téma, které se velkou částí prolíná se strategickým řízením. Existují různé teorie a definice strategického myšlení. Je to myšlení, které by mělo být uplatňováno v průběhu procesu strategického řízení. Je to způsob myšlení, který má pomoci vedení podniku dosáhnout tvorby strategie, která povede ke splnění vytyčeného cíle v rámci naplňování vize podniku. Strategické myšlení by mělo být uplatňováno ale již při vytváření vize, od které se pak celý proces strategického řízení odvíjí. Důležitým znakem strategického myšlení je kreativita. Pomocí kreativity vznikají nové nápady, převratné myšlenky, které mohou zcela změnit pravidla hry na trhu, na kterém podnik působí. Dalším takovým důležitým znakem strategického myšlení je však určitá důsledná systematickosti v myšlení, která je ve zdánlivém rozporu s revoluční kreativitou. Tento zdánlivý rozpor, dva rozdílné znaky strategického myšlení je možno v praktické části této práce pozorovat.

Cílem této práce bylo navrhnout strategii významné mezinárodní farmaceutické společnosti GlaxoSmithKline, která mimo jiné působí i v České republice. Strategie ale musela vycházet z procesu strategického řízení za použití základních principů strategického myšlení, jako je například princip myšlení ve variantách, princip myšlení v čase, princip agregovaného myšlení atd. Součástí tohoto procesu je také analyzování současného stavu a vývoje důležitých faktorů a vlivů do budoucnosti. To znamená důsledné vyhledávání podstatných informací, které je nutné znát ke správnému pochopení prostředí, ve kterém podnik působí. Až po této důsledné a systematické činnosti je možné využít kreativitu při generování strategických variant. Teprve po poznání klíčových faktorů a vývoje daného prostředí a vlastních zdrojů, je možné objevovat cesty, které mohou vést podnik ke splnění stanovených cílů. Za zlomový moment v procesu strategického myšlení a řízení považuje tedy autor rozhodnutí, nakolik bude konečná strategie ovlivněna analýzou a nakolik bude spíše tvořena kreativním řešením, které nebude brát tolik ohledy na minulý stav nebo vývoj faktorů prostředí.

V této práci se autor zabýval konkrétně farmaceutickým odvětvím a jeho charakteristikou, analýzou vývoje trhu a produktu odvětví. Po zhodnocení všech

provedených analýz vyšlo najevo, že pozice na trhu společnosti GlaxoSmithKline je do budoucna ohrožena a její současný stav neodpovídá jejím kapacitám.

Z tohoto důvodu bylo dalším logickým krokem vygenerování několika variant strategií pro tuto společnost, které je možné mezi sebou kombinovat a měnit v závislosti na změnách v prostředí a které umožní společnosti GSK zlepšit svoji pozici na trhu a získat dlouhodobou konkurenční výhodu oproti ostatním farmaceutickým společnostem v odvětví. Finálním výsledkem této práce je výběr pouze jediné varianty na základě zvolených kritérií a pomocí metody vícekritériálního hodnocení variant.

Tato strategie spočívá v zavedení moderního CRM systému, který umožní společnosti GSK zaměřit se na vztahy s lékaři a posunout svou marketingovou činnost od masového trhu k trhu budování vztahů s jednotlivými lékaři. K tomu by mělo pomoci vybudování centrální databáze klíčových informací o zákaznících, kterými jsou v případě farmaceutického odvětví právě lékaři. Společně s technickými multimediálními pomůckami pro prezentaci nových informací z klinických zkoušení a dalších důležitých údajů o svých léčivech a díky online spojení s centrální databází, kam by byly zaznamenávány všechny návštěvy týmů reprezentantů u lékařů, by se posunul přínos návštěv na novou úroveň. Staly by se něčím novým a neotřelým. Tím by začala společnost GSK budovat zcela novou spolupráci s lékaři a mohla by na jejím základě kvalitněji komunikovat lékařům důležitá sdělení o svých léčivech a tím podpořit jejich prodej, pokud by lékařům byly předkládány informace, které jsou pro ně podstatné a rozhodující pro předepsání daného léčiva pacientovi.

Autor upozorňuje, že výsledná strategie byla vybrána na základě váženého hodnocení v jednotlivých kritériích podle subjektivního názoru autora, ale vedení společnosti GSK by muselo nejprve stanovit váhy každému kritériu podle vlastních preferencí a přehodnotit všechny varianty, aby výsledná strategie odpovídala jeho prioritám, pokud by měla být na jejím základě vybrána strategie určená k realizaci.

6. Seznam literatury

BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. [editor] Kamil Mařík. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, s.r.o., 1996. ISBN 80-7169-230-1.

DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing 1997. Dotisk 2005. ISBN 80-7169-422-3.

GlaxoSmithKline se představuje. *Pharm : Business Magazine*. říjen 2009, 5, s. 28-29. ISSN 1802-5633. [článek]

HOŘEJŠÍ, Jaroslav. *Reprezentant farmaceutické firmy – pohled z druhé strany*. Praha: Medical Tribune, 2009. Dostupný z WWW: <<http://www.androsa.cz/archiv/2009/rizika-v-cinnostech-farmaceuticke-spolecnosti>>. [prezentace]

IMS Health. *Tisková zpráva: Farmaceutický trh v České republice ve čtvrtém čtvrtletí roku 2009*. Dostupný z WWW: <<http://www.aff.cz/wp-content/uploads/2010/02/Tiskov%C3%A1-zpr%C3%A1va-IMS-Q4-2009-%C4%8CR1.doc>>

KOUBEK, Jakub. *Strategické myšlení v podnikání: bakalářská práce*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomické fakulta, katedra řízení, 2008. 49 s.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vydání, Repronis, 2006. Ostrava. ISBN 80-7329-131-2.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. [editor] Pavel Němeček. 1. vydání, Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

METYŠ, Karel; BALOG, Peter. *Marketing ve farmacii*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 208 s. ISBN 80-247-0830-2.

MRÁZOVÁ, Lenka. Farmaceutický průmysl za 10 let – 10 nejdůležitějších trendů. *Pharm : Business Magazine*. 2009, 4, s. 12. Dostupný také z WWW: <<http://www.pharmbm.sk/pdf/378.pdf>>. ISSN 1802-5633. [článek]

NEUBERTO VÁ, Lucie; ŠTAJER, Libor. Janotův balíček aneb budeme šetřit?. *Pharm : Business Magazine*. 2009, 5, s. 30. Dostupný také z WWW: <<http://www.pharmbm.cz/clanek?id=410>>. ISSN 1802-5633. [článek]

Oddělení enforcement a regulace reklamy, SÚKL. Padělky léčiv. *Pharm : Business Magazine*. 2009, 5, s. 10-11. Dostupný také z WWW: <<http://www.pharmbm.cz/pdf/402.pdf>>. ISSN 1802-5633. [článek]

SOUČEK, Zdeněk. *Strategické myšlení*. 1. vydání, ECONOMIA a.s., 1991. Praha. ISBN 80-85378-10-8.

ŠTŮSEK, Jaromír. *Modely strategického myšlení v agribusinessu*. Lanškroun : TG Tisk, 2008. 144 s. ISBN 9788090368088.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vydání. Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta, 2005. 3. dotisk. ISBN 80-213-0922-9.

VALERIÁN, Hynek. Český farmaceutický trh v prvním pololetí roku 2009. *Pharm : Business Magazine*. 2009, 4, s. 18-19. Dostupný také z WWW: <<http://www.pharmbm.sk/pdf/381.pdf>>. ISSN 1802-5633. [článek]

VEBER, J. a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategický management pro obor podnikání a administrativa*. 1. vydání. Praha : Česká zemědělská univerzita. Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1811-3.

Internetové zdroje

AstraZeneca [online]. 2003-2009 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.astrazeneca.cz/onas.php?t=1>>.

Bayer [online]. 2009 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.bayer-cz.cz/showdoc.do?docid=67>>.

BCG matrix [online]. 2007 [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.thestrategist.in/BCG.htm>>.

Citáty o strategii a vizi [online]. 2007-2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://citaty.pelmei.info/citaty/c25-strategie-a-vize>>.

Český statistický úřad. *Vybrané demografické údaje* [online]. 2008 [cit. 2010-03-24]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0101.pdf>.

Etický kodex AIFP [online]. 2008 [cit. 2010-02-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.aifp.cz/cz/clanek-detail.php?clanek=385>>.

Korporátní brožura GSK 2009 [online]. 2009 [cit. 2010-02-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.gsk.cz/doc/korporatni-brozura-2009.pdf>>.

Merck [online]. 2009 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.merck.cz/cs/company/merck_in_czech_republic/merck_in_czech_republic.html>.

Novartis [online]. 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.novartis.com/>>.

O nás [online]. 2001-2009 [cit. 2010-02-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.gsk.cz/o-nas/index.html>>.

Pandemický plán České republiky [online]. 2008 [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.mzcr.cz/Verejne/Pages/18-pandemicky-plan-ceske-republiky.html>>.

Pfizer [online]. 2004-2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.pfizer.cz/showdoc.do?docid=13>>.

Reakce SÚKL na Aktuálně.cz [online]. 2009 [cit. 2010-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.sukl.cz/reakce-sukl-na-aktualne-cz>>.

Roche [online]. 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.roche.cz/index.php?group_id=132&limit=0>.

Sanofi-Aventis [online]. 2005-2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.sanofi-aventis.cz/live/cz/cs/layout.jsp?scat=A3776C42-D1FE-44A8-B75A-A1610384AD8E>>.

SHIBATA, Hidetoshi. *Mediafrontier* [online]. 1998 [cit. 2010-03-20]. Business Thinking Meta Model: Proactive Thinking, Reactive Thinking, and Passive Thinking. Dostupné z WWW: <<http://www.mediafrontier.com/Article/BTMM/BTMM.htm>>.

Shrnutí zprávy o šetření ve farmaceutickém odvětví [online]. 2009 [cit. 2010-02-26]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/competition/sectors/pharmaceuticals/inquiry/communication_cs.pdf>.

SOUČEK, Zdeněk. *Chceme-li strategicky řídit, musíme umět strategicky myslet*. [online]. 1996 [cit. 2010-02-12]. Dostupné z WWW: <http://www.zdrav.cz/web/mpz/mpz3613__ii__soucek_z__rizeni.htm>.

Studie Best Employers Česká republika [online]. 2003-2008 [cit. 2010-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/>>.

SÚKL přehodnocuje úhrady léků [online]. 2008 [cit. 2010-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.tribune.cz/clanek/12242>>.

Zákony

Zákon č. 527/1990 Sb., o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, ve znění pozdějších předpisů.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. č. 1 Strategický cyklus	14
Obr. č. 2 Základní premisy - schéma	15
Obr. č. 3 BCG Growth-Share Matrix	23
Obr. č. 4 Meta model podnikatelského myšlení.....	34
Obr. č. 5 Vliv meta modelu na utváření budoucnosti	36
Obr. č. 6 Porterův model 5 sil – farmaceutické odvětví v ČR.....	54
Tabulka 1 Typy manažerských rozhodnutí	33
Tabulka 2 Postup při stanovení úhrady léků	44
Tabulka 3 Stárnutí populace v České republice 2001 - 2008.....	50
Tabulka 4 SWOT analýza společnosti GlaxoSmithKline.....	63
Tabulka 5 Saatyho metoda párového srovnávání.....	68

Tabulka 6 Hodnocení strategií podle kritérií	68
Graf 1: Zdroje odborných informací lékařů	46
Graf 2: Počet preskripcí po čtvrtletích	48
Graf 3: Vývoj prodejů v Kč po čtvrtletích	48
Graf 4: Meziroční nárůst prodejů v Kč a objemu	49
Graf 5: BCG matice - vybrané produkty portfolia společnosti GSK.....	59