

**Irský bakalářský studijní  
program VŠTEČB**

**Bachelor of Business studies  
VŠTE**

**Projekt  
STRATEGICKÝ MANAGEMENT**

**Název:  
ANALÝZA A OPTIMALIZACE  
VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA Z HLEDISKA  
STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU FIRMY**

Vypracovala: **Kateřina HAVLÍKOVÁ**

## OBSAH:

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | ÚVOD.....   | 4  |
| 2.   | TEORETICKÁ ČÁST – LITERÁRNÍ REŠERŠE.....  | 6  |
| 2.1  | POVAHA, SMYSL A DEFINICE POJMU MANAGEMENT .....   | 6  |
| 2.2  | STRATEGICKÝ MANAGEMENT.....   | 6  |
| 2.3  | MANAGEMENT ZNALOSTÍ.....  | 7  |
| 2.4  | MANAGEMENT KVALITY A ENVIRONMENTU.....  | 7  |
| 2.5  | VYMEZENÍ POJMU STRATEGIE.....   | 8  |
| 2.6  | MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....  | 9  |
| 2.7  | LAUNCH VOLNĚ PRODEJNÝCH PŘÍPRAVKŮ.....  | 17 |
| 2.8  | VOLNĚ PRODEJNÉ LÉČIVÉ PŘÍPRAVKY (OTC) .....   | 18 |
|      | A DOPLŇKY STRAVY (FS).....  | 18 |
| 2.9  | FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROZHODNUTÍ ZÁKAZNÍKŮ PŘI KOUPI NOVÉHO OTC<br>PŘÍPRAVKU – DOPLŇKU STRAVY ..... | 19 |
| 2.10 | PŘÍPRAVA LAUCHE .....   | 20 |
| 3.   | HYPOTÉZA .....  | 22 |
| 4.   | MATERIÁL A METODY .....   | 22 |
| 4.1  | MATERIÁL .....  | 22 |
| A.   | CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....  | 22 |
| B.   | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....   | 22 |
| C.   | PRODUKTOVÉ PORTFOLIO - 5 PRODUKTOVÝCH ŘAD.....  | 23 |
| D.   | NATRODALE OSTROPESTŘEC.....   | 24 |
| E.   | DISTRIBUCE .....  | 24 |
| E.   | MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI .....  | 25 |
| 4.2  | METODY .....  | 26 |
| A.   | EXTERNÍ.....  | 26 |
| B.   | INTERNÍ ANALÝZA.....  | 36 |
|      | SCHÉMA ČÍS. 10.1 - AGRESIVNÍ POZICE.....  | 48 |
| 5.   | VÝSLEDKY A DISKUZE.....   | 51 |
| 5.1  | VÝSLEDKY .....  | 51 |
| 5.2  | EXTERNÍ ANALÝZY .....   | 56 |
| 5.3  | INTERNÍ ANALÝZY .....   | 62 |
| 6.   | ZÁVĚR.....  | 69 |
|      | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....  | 71 |
|      | SEZNAM GRAFŮ A TABULEK .....  | 72 |
|      | PŘÍLOHY .....   | 73 |

# 1. ÚVOD

Marketing je důležitým prvkem podniku. V dnešní době, kdy je v popředí zájmu politika otevírání se zákazníkovi, je význam marketingu a tvorby strategie o to větší, že jejich výsledkem má být maximální uspokojení potřeb zákazníka. K tomuto cíli se přidal ještě jeden, neméně významný, a to dosažení výhody v konkurenčním boji.

Pro každý podnik působící v tržním prostředí je charakteristická provázanost s vnějším okolím. Je vystaven konkurenčním tlakům, ovlivňován silou dodavatelů i odběratelů, politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory. Tomuto prostředí se musí určitým způsobem přizpůsobovat, ale také ho musí umět ve svém vlastním zájmu ovlivňovat a využívat v souladu s vlastními cíli, které mu umožní dosáhnout uspokojivých hospodářských výsledků a zabezpečit prostředky pro jeho dynamický vývoj.

Rok 1989 s sebou přinesl nejen politické, ale i ekonomické změny. Centrálně plánovaná ekonomika se zhroutila a nastoupila cestu tržního hospodářství. Jejím cílem bylo opětovné nalezení a uspořádání majetkových vztahů v naší ekonomice a celé společnosti, což bylo nezbytným předpokladem pro začátek fungování tržního hospodářství. S tržním hospodářstvím je též spjata konkurenční prostředí, které vyvíjí tlak na firmy, aby rozšiřovaly své služby a sortiment výrobků, vynakládaly více prostředků na komunikaci a hledaly rezervy v nákladech.

V současné době je úspěch firem spojen především s pochopením a přizpůsobením se potřebám zákazníka. To je důsledek přirozeného vývoje na světovém trhu, zejména pak silící konkurence a rostoucího vlivu skupin hájících zájmy spotřebitelů. V těchto chvílích nabývá na významu marketing, který pomáhá do určité nalézt rovnováhu mezi prodávajícím a kupujícím.

Aby podnik působící v tržním prostředí dosáhl co nejlépe těchto stanovených hospodářských cílů, musí vytvořit určitou strategii – koncepci. Ta orientuje úsilí celého podniku na nákupní a prodejní trh. Marketingová strategie podniku nejenže zajišťuje dosažení stanovených cílů, zároveň umožňuje lepší přizpůsobení podniku možnostem trhu a lepší komunikaci uvnitř firmy.

Předpokladem tvorby každé marketingové strategie je podrobná analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku a odhad jeho budoucího vývoje. Na základě těchto

výsledků lze prostřednictvím marketingového mixu specifikovat marketingové nástroje, jejichž prostřednictvím má být cílů dosaženo.

Na současném trhu je nutné udržet si své zákazníky, ale také získat nové a toho lze dosáhnout především tím, že si podnik vytvoří výhodu v konkurenčním boji. Touto výhodou je myšlen rys, schopnost, či možnost firmy, která ji liší od konkurence a zviditelní ji na trhu. Je však nutné hledat nebo vytvářet stále nové výhody a také udržovat si přednosti již získané.

Tento projekt je zpracován pro společnost ACHÁTpharma, s. r. o., Praha. Cílem tohoto projektu je analyzovat současnou marketingovou situaci ve firmě, její vnitřní a vnější prostředí, včetně uvedení nových volně prodejných léků a doplňků stravy na tuzemský trh. Na základě analýzy se budu snažit nalézt postupy, metody a řešení, které by přispěly ke zlepšení situace a zvýšení prodejnosti produktů společnosti ACHÁTpharma, s. r. o., Praha a zodpověděly otázku, zda je v současnosti reálná možnost uspět s právě uváděným produktem NATRODALE Ostropestřec 60 na tuzemském trhu.

## 2. TEORETICKÁ ČÁST – literární rešerše

### 2.1 *Povaha, smysl a definice pojmu management*

Pojmu management odpovídá český termín řízení. Většinou máme na mysli řízení podnikové, ale přeložit management jenom jako řízení by bylo značným zjednodušením.

Obecnému pojetí management odpovídá poslání umět řídit podnikové činnosti, respektive dosáhnout stanovených cílů organizace.<sup>1</sup>

Management je předmět interdisciplinární a každá věda, která se na jeho budování účastní, si přináší svůj vlastní obsah i terminologii. Na obsah managementu měla vždy silný vliv i praxe. Věda jsou organizované znalosti, praxe v řízení je umění. Management je umění využívat příslušné teorie a vědy úměrně k složitosti dané situace. Řízení vyžaduje systémový přístup a praxe vždy vyžaduje vzít v úvahu danou situaci a nepředvídané události.<sup>2</sup>

### 2.2 *Strategický management*

Strategické řízení a lidské zdroje se sbíhají. Jejich pokračující konvergence ukazuje, jak strategie podniku identifikuje s jeho lidskou strategií. V sedmdesátých letech dostal Nobelovu cenu I. Prigogine, který poprvé užil nové pojmy *turbulence a chaos*. Řízení se začíná orientovat tímto směrem a řeší problémy odlišné logiky. *Organizace přestává určovat člověka, ale naopak člověk překonává organizaci.* V takovémto duchu se strategická práce stále méně podobá vytyčování přímých strategických plánů a stále více se blíží tvorbě nových obrazů budoucnosti.<sup>3</sup>

Strategický management se stal samostatným vědním oborem poté, co strategické plánování už nesplňovalo svou hlavní funkci. Po dlouhou dobu strategickou službu v podniku plnilo plánování (především střednědobé a dlouhodobé). Strategické plánování přestalo fungovat hlavně proto, že se stalo prací ryze byrokratickou.

---

<sup>1</sup> TRUNEČEK, J., : Management v informační společnosti, VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 1999, ISBN 80-7079-683-9, str.9

<sup>2</sup> TRUNEČEK, J., : Management v informační společnosti, VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 1999, ISBN 80-7079-683-9, str.15

<sup>3</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ, str.3

Vzrůstající potřeba uplatňovat principy strategického řízení je zapříčiněna významnou změnou jak vnitropodnikových parametrů, tak i zásadními změnami vnějšího prostředí podniků.<sup>4</sup>

Řízení organizace je komplex činností a efektivní management musí mít mnoho druhů dovedností, znalostí a schopností. Udělat správné rozhodnutí je obtížné a někdy i efektivní manažer dělá chyby. Řízení není předvídatelný proces.

Stále rychlejší změny světa, zvyšující se konkurence na domácích i zahraničních trzích vyžaduje od každé organizace i každého jedince výkony na stále vyšší úrovni. Zdrojem tlaku na organizace, aby zlepšily svůj výkon a hledaly cesty lepšího využití svých zdrojů je také otevření trhů a růst organizací působících a konkurujících ve více než jedné zemi.

Organizace, které nevěnují pozornost změnám, neučí se změny předvídat, adaptovat na ně a spíše jen reagují než inovují se stávají nekonkurenceschopnými.<sup>5</sup>

### **2.3 Management znalostí**

Management znalostí je disciplína managementu specializovaná na znalosti. Lidstvo pracuje se znalostmi a hledá způsob jak je řídit odjakživa.

Účelem managementu znalostí je zajistit, aby:

- pracovník měl k dispozici znalost, kterou potřebuje
- aby ji měl k dispozici ve chvíli, kdy potřebuje
- a aby šlo o pracovníka, který znalost skutečně potřebuje.<sup>6</sup>

### **2.4 Management kvality a environmentu**

Nutnost řízení jakosti, jak ve významu vymezení nežádoucích jakostních znaků výrobků a služeb, tak ve významu zajištění kvalitního průběhu procesů výroby, distribuce, servisu, je vyvolána řadou důvodů. Neméně závažné požadavky nutí v současnosti organizace věnovat pozornost environmentálnímu managementu.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ, str.9

<sup>5</sup> STŘÍŽOVÁ, V...: Organizace, informace, management, VŠE Praha, Fakulta informatiky a statistiky, 2005, str.115, ISBN 80-245-0924-5

<sup>6</sup> MLÁDKOVÁ L.: Management znalostí, VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 2005, str.9  
ISBN 80-245-0878-8

<sup>7</sup> VEBER, J., Management kvality a environmentu, VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 2004, str. 5,  
ISBN 80-245-0765-X

## 2.5 Vymezení pojmu strategie

Kdo nemá kvalifikovanou strategii a nepoužívá dobře fungující systém strategického řízení, nepřežije.

Základním rysem kvalifikované strategie je **dynamičnost**. Je založena na předvídání očekávaného vývoje poptávky, cen, vstupů, daní, odpisových sazeb, očekávaných disponibilních zdrojů aj. Bez těchto předpovědí nelze žádnou strategii zpracovat s tím, že musíme předpokládat situaci, že v průběhu strategického období jistě dojde k odchylkám od původního předpokladu. Hlavním cílem strategie zpracovávané v současné době je připravit podnik na očekávaný budoucí vývoj okolí a zároveň vypěstovat v podniku **schopnost rychle reagovat i na předem přesně nespecifikované změny**, které ve strategickém období mohou s jistou pravděpodobností nastat. Kvalifikovaný systém strategického řízení proto zajišťuje systematické a velmi rychlé přizpůsobování se podniku na nově vznikající podmínky.<sup>8</sup>

Význam pojmu strategie se stále častějším používáním v různých oblastech lidské činnosti účelově rozrůstal a dnes už je nemožné najít jednu vyčerpávající definici. Přehledné shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí Henry Mintzberg. Definuje strategii pomocí 5P:

1. plan
2. ploy
3. pattern
4. position
5. perspective

Strategie jako plán (plan) je nejčastějším pojetím a objevuje se v definicích v oblasti vojenské, teorii her a v oblasti řízení.

Strategie je také používána ve smyslu slova komplot (ploy); nejčastěji je v podobě plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit konkurenty od podobných kroků. Strategií je v tomto případě vyvolat obavy u konkurence a odradit ji od podobných kroků, nikoliv plánovaný manévr samotný.

Definování strategie jako plánu je nedostatečné v situacích, kde je třeba definicí obsáhnout i výsledné chování. Proto se strategie vymezuje také jako model chování (pattern). Oproti pojetí strategie jako plánu tj. jako strategie zamýšlené, odvíjí se model chování od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence

---

<sup>8</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ, str.3

v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný pojem.

Strategie ve smyslu pozice (position) akcentuje umístění organizace v prostředí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům a vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh.

Naproti tomu pojetí strategie jako charakter organizace (perspektive) je podporováno např. P. Druckerem, podle něhož je strategie způsob (koncepte) podnikání.

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytváří soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.<sup>9</sup>

## 2.6 Marketingové strategie

*„Milujeme strategie tak,  
jako Francouzi milují  
jídlo a romantiku.“*

[ R. T. Pascale, 1982]

**Strategie** – nezbytná podmínka úspěšného rozvoje podniku

Zkušenosti ze zemí s rozvinutým tržním hospodářstvím říkají, že podmínkou úspěšného rozvoje podniku je kvalitní strategie jako nezbytná součást strategického řízení. Platí to jak pro malého soukromého podnikatele, tak i pro velký podnik s několika tisíci zaměstnanci. Obdobně to platí jak pro výrobní podnik či podnik služeb, tak i pro neziskovou organizaci. Tvorba strategie a její využití patří v podniku k největším intelektuálním výkonům podnikového vedení. Jedině vedení podniku může zpracovávat strategii a je za ni zodpovědné.

Pokud chce být podnik úspěšný, musí umět myslet perspektivně, vyvinout a zpracovat pro své konkrétní podmínky dlouhodobou strategii rozvoje. *Jak chápat strategii?* Termín strategie má svůj původ v řečtině – volně přeložen znamená umění velitele, generála. V terminologii obchodníků a výrobců původně termín znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. V obecném

---

<sup>9</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ



slova smyslu se strategií rozumí určité schéma postupu, schéma, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů.<sup>10</sup>

**Strategie je dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.**

Konečným účelem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv. V oblasti marketingu se strategie zaměřují na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období, a který vede k nejučinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů.

*Hlavní rysy marketingové strategie:*

- uvědomělá orientace na trh a zákazníka a plné uspokojení potřeb,
- při současném posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle,
- rozhodování o efektivním vynaložení prostředků do vybudování účinného vztahu výrobek – trh ve shodě s vytyčenými cíli podniku, vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytípaných trzích.<sup>11</sup>

## **Typové varianty marketingové strategie**

### **Strategie obranná**

Podnik zavádí na trh nové výrobky s cílem udržet si dosavadní celkový tržní podíl i stabilitu podnikové ekonomiky, a to i v podmínkách hrozícího nebo skutečného poklesu odbytu dosavadních výrobků.

### **Strategie rozvojová**

Vychází z dosavadního výrobního programu (výrobního mixu) a o zvýšení odbytu usiluje především na základě intenzifikace marketingových aktivit

---

<sup>10</sup> DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, Praha: C. H. Beck, 2001  
ISBN 80-7179-603-4.

<sup>11</sup> DRUCKER, P. F.: *Řízení v době velkých změn*, Praha: MANAGEMENT PRESS, 1998, ISBN 80-85943-78-6.

(podpory prodeje, propagace, řešení odbytových cest, obchodně technických služeb a platebních podmínek apod).

### **Strategie útočná**

Zvyšování odbytu a jeho efektivnosti je založeno na intenzifikaci prodejního úsilí, ale zejména na inovační, variační a diversifikační politice v rozvoji výrobního sortimentu, tzn. zaváděním na trh nově vyvíjených výrobků a výrobků časově vhodně obměňovaných.

### **Strategie silného výrobku**

Je určitou variantou útočné strategie, která je někdy označována jako japonská strategie. Při realizaci tohoto modelu strategie se podnik – výrobce, z daného zvládnutého výrobního sortimentu soustředí na jeden výrobek, jehož vývoji a přípravě výroby byla věnována po všech stránkách dominantní pozornost. Výsledkem musí být silný výrobek, jehož odbytu a celému marketingovému zajištění se věnuje soustředěná pozornost, a to většinou na trzích spotřebitelsky a konkurenčně nejnáročnějších.

### **Strategie výklenku**

Podnik prožívající určité odbytové a ekonomické potíže hledá a nachází vhodné racionální uplatnění na trhu, v určitém segmentu trhu, který skýtá možnosti odbytu a zejména uplatnění specifických předností podniku a získání přijatelného podílu na tomto trhu. Výklenková strategie by měla vytvářet předmostí pro rozvojovou a zejména útočnou strategii. Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku je zobrazen na schématu č. 1.

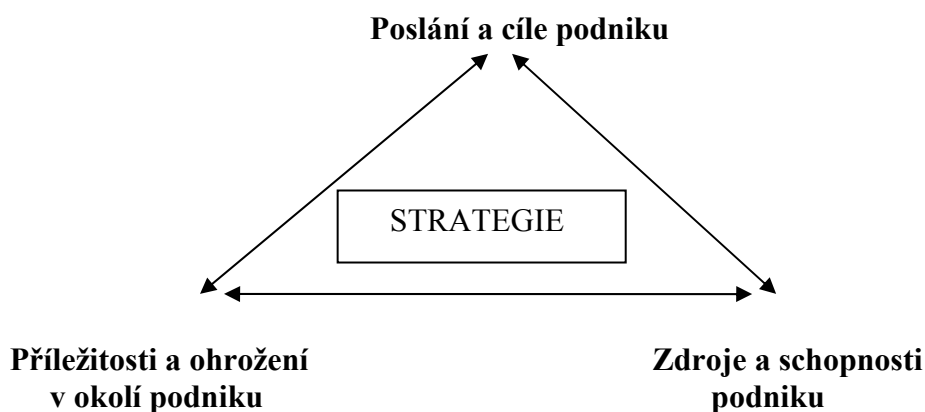


Schéma č. 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a okolím podniku  
Zdroj: Učební texty VOŠ, Strategický management

### **Tvorba strategie prostřednictvím marketingového mixu**

Základním pojmem celého marketingového procesu jsou nástroje marketingového mixu. Marketingový mix představuje soubor nástrojů a dílčích postupů, který v konečném důsledku pomáhá uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, který umožňuje firmě dosáhnout svých cílů optimální cestou.<sup>12</sup>

Do marketingového mixu patří tzv. 4 P:

- Price – cena a cenová politika
- Place – distribuce a distribuční politika
- Produkt – výrobek a výrobní politika
- Promotion – komunikace a podpora prodeje

### **Cenová politika a strategie**

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který tvoří příjmy. Ostatní nástroje jsou zdrojem nákladů podniku. Je snadno srovnatelná, nejoperativnější, bezprostředně dotváří charakter výrobku, plní operativní cíle a zabezpečuje cíle strategické.

Cena bezprostředně souvisí s produktem. Vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníka. Cenová politika a její změny mají významný dopad na produkty i firmu samotnou. Stanovení ceny produktu ovlivňuje cíle firmy, její možnosti

<sup>12</sup> Kotler, P. : *Marketing*, Praha: Grada Publishing, str.58, ISBN 80-274-0513-3

a omezující vnější faktory. Cena je pro většinu spotřebitelů mírou hodnoty výrobku, neboť udává, jakého množství peněz se musí kupující vzdát, aby získal nabízený produkt. Je třeba se zabývat také jak cenami konkurence, tak i názory zákazníků. Proto i tvorba cen a cenová politika může být součástí strategie, kterou si firma sama zvolí pro svůj další rozvoj.

Stanovení optimální ceny je pro každého výrobce klíčovým problémem, který úzce souvisí s výší celkového zisku. Určování ceny je hledáním vhodného kompromisu. Na jedné straně jsou to cíle firmy, jako je zisk, návratnost investic, podíl na trhu a možnosti firmy, které souvisí s kapacitami a výší nákladů.

Na druhé straně je nutné brát v úvahu omezující vnější faktory, jako je síla konkurence, kupní síla obyvatel, cenové regulace a jiné. Cena musí být součástí marketingové strategie, tudíž musí být v souladu s ostatními marketingovými nástroji.

### ***Distribuce a distribuční strategie***

Distribuce je marketingový nástroj, bez něhož se neobejdeme, podobně jako bez výrobku a ceny. Oproti ceně je distribuce nejméně proměnlivý a pružný nástroj. Zavedení distribučního kanálu je dlouhodobá finančně náročná operace a jeho případná změna může být velmi drahá a obtížná. Rozhodování v této oblasti v rámci plánování marketingové strategie je velmi důležité a složité. Pokud si firmy zvolí určitou distribuční cestu, je nucena v ní dlouhou dobu setrvat. Každá distribuční cesta výrazně ovlivňuje marketingový mix. Z hlediska výrobce se jedná o nejobtížněji ovladatelný nástroj.

O vhodné distribuční strategii rozhodují především kritéria, jako jsou povaha produktu, způsob jeho nákupu, požadavky na úroveň služeb poskytovaných při koupi, požadavky na vyloučení vlivu konkurenčního zboží nebo možnost kontroly podmínek prodeje. I distribuce na průmyslovém trhu má své specifické znaky. Především je to podstatně kratší distribuční řetězec: podnik – odběratel. Úlohu distribuce je dostat produkt ve správnou dobu na správné místo.

Možností, jak tento proces uskutečnit, je několik. I distribuce může být středem zájmu tvorby strategie podniku, pokud má nějakou přednost, kterou může přeměnit na konkurenční výhodu. Distribuce zprostředkovává cestu výrobku od výrobce ke spotřebiteli a umožňuje požadovaný produkt nakoupit v místech a v době, pro zákazníka vhodných.

## **Výrobek a výrobová strategie**

Výrobek má rozhodující postavení v komplexu nazývaném marketingový mix. Z marketingového hlediska je nutné výrobek brát jako prostředek k naplnění přání a uspokojení potřeby. Nestačí u něj jen jeho užité vlastnosti, musí být součástí vyjádření vlastní osobnosti spotřebitele, odpovídat jeho životnímu stylu atd. Pro podnikatele je výrobek prostředkem pro dosažení jeho cílů, a to jak finančních – dosažení zisku, tak i cílů ostatních, které jsou neméně důležité- dobré jméno podniku a výrobku, dlouhodobá konkurenceschopnost, náskok ve vývoji a vůbec udržet si všech silných stránek podniku.

P. Kotler rozlišuje 5 úrovní výrobků, ve kterých musí výrobce uvažovat při plánování tržní nabídky:

- I. Základní užitek:* užitek, který si zákazník skutečně kupuje.
- II. Očekávaný výrobek:* vlastnosti a podmínky, které zákazník běžně očekává a kterému vyhovují, když si výrobek kupuje.
- III. Obecně použitelný výrobek:* základní verze výrobku
- IV. Rozšířený výrobek:* firma se jím snaží odlišit od svých konkurentů. V současnosti se konkurenční boj odehrává právě v této úrovni. Konkurenceschopnost firem spočívá především v tom, jak daný výrobek rozliší od svých konkurentů – např. formou služeb, reklamy, balením, dodacími podmínkami apod.
- V. Možný výrobek:* zahrnuje všechny proměny a rozšíření výrobu, ke kterým dojde v budoucnosti. Je to vlastně možný směr budoucího vývoje.

Od produktu a jeho vlastností se odvíjí charakter dalších složek marketingového mixu. Je v podstatě objektem, který má uspokojit potřeby zákazníka. Ať už v podobě výrobku či služby. Výrobek je hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob nebo organizací. V marketingu produkt chápeme jako celkovou nabídku zákazníkovi. Nové produkty mohou vzniknout v úseku výzkumu, z iniciativy zákazníků či ve snaze nezaostávat za konkurencí. Proto je nutné sledovat životní cyklus výrobku. Cyklus má fáze zaváděcí, růstu, zralosti a poklesu.

## **Propagace a komunikační strategie**

Při její tvorbě je nutné respektovat rostoucí nároky spotřebitele, brát v úvahu rozvoj sdělovacích prostředků v oblasti kvality i kvantity. Základem úspěšné marketingové komunikace je získání a trvalé udržení zájmu a pozornosti veřejnosti. Peněžní částka, kterou management vloží do marketingové komunikace je úměrná tomu, co od této aktivity očekává. Prostřednictvím propagačních aktivit mohou lépe dosáhnout svých záměrů, jako je maximalizace zisku, tržního podílu nebo objemu prodeje. Není to nezbytný nástroj marketingového mixu, má však velkou a nezastupitelnou úlohu, jelikož přispívá ke zvýšení účinku ostatních marketingových nástrojů. Marketingovou komunikaci v praxi uskutečňujeme prostřednictvím komunikačního mixu. Mezi jeho složky patří:

➤ **Reklama:** je nejviditelnější a nejveřejnější činností marketingu. Jedná se o placenou formu neosobní prezentace a podpory výrobku nebo služby podniku. Má tři základní funkce – informační, přesvědčovací a upomínací. Reklamu podnik uskutečňuje prostřednictvím reklamních kampaní. Ty musí vycházet z celkové marketingové strategie, analýz konkurenční komunikační strategie, z finančních možností a z pozice, kterou reklama v rámci komunikačního mixu představuje. Plán reklamních kampaní tvoří následující části:

- *Mission:* cíl, poslání, určení cílové skupiny
- *Money:* vytvoření rozpočtu
- *Media:* určení vhodného prostředku ke zveřejnění
- *Measurement:* měření účinnosti reklamní kampaně

➤ **Osobní prodej:** jedná se o další složku komunikačního mixu. Jde o nástroj nepřímé komunikace se zákazníkem s cílem stimulovat jej k rychlejšímu rozhodnutí o nákupu. Rozdíl podpory prodeje a výrobkové a cenové politiky spočívá v dočasném charakteru výhod, které podpora prodeje spotřebiteli nabízí. Řadíme sem spotřebitelskou propagaci, obchodní propagaci a firemní propagaci. K základním prostředkům podpory prodeje patří vzorky, ochutnávky, dárky, spotřebitelské soutěže, vzorky zboží, výstavy a veletrhy, předvádění výrobků, rabaty, kupóny aj.

➤ **Přímý marketing:** jedná se o využívání poštovních zásilek, telefonu, faxu, emailu a dalších neosobních prostředků kontaktu pro předávání zpráv a získávání přímých odpovědí od zákazníků a průzkum jejich názorů.

➤ **Public relations:** jde o formy komunikace mezi organizací a veřejností s cílem dosáhnout vzájemného pochopení. K nejvýznamnějším formám PR můžeme řadit mediální publicitu, sponzoring, finanční a výroční zprávy, řešení krizových otázek a vztahy k zaměstnancům a vládním institucím. Jeho součástí je také merchandising, což je souhrn technik, jejichž cílem je zhodnocení výrobků v místě prodeje prostřednictvím vhodného umístění, způsobu utřídění a umístění na poličkách a výběru propagačních prostředků v místě prodeje.

S nástroji mixu pracuje podnik v zájmu cílové skupiny zákazníků. Mix poskytuje podniku prostor, ve kterém se uskutečňuje řada rozhodnutí směřujících k faktickému uspokojení zákazníka, který je v centru jeho zájmu. Pomocí mixu podnik zákazníky oslovuje a nachází způsoby, jak nejlépe cílový trh obsloužit. Marketingový mix v rámci strategického využití je nezbytné uspořádat tak, aby byl konečným zákazníkům ušit na míru.

Výběr marketingových strategií a jejich nasměrování k dosažení podnikových cílů předpokládá:

- zaměřit se na žádané, spolehlivé a výkonné kvalitativní výrobky (výrobní strategie),
- které budou bez problému k dostání v příslušné distribuční síti (distribuční strategie),
- budou prodávány za ceny, které jsou víceméně srovnatelné s cenami porovnatelných výrobků ostatních výrobců na trhu (cenové strategie),
- a jejich podpora prodeje je účinná a vhodná vzhledem k typu a umístění zákazníka a charakteru výrobku (komunikační a propagační strategie).

### **Tvorba a postup zavedení strategie**

Tvorba marketingové strategie podniku je dominantním souborem aktivit při koncipování strategie rozvoje podniku jako celku. Je to kontinuální proces, významný stejně jak pro podniky, které připravují zásadní změny, (např. zaměření

podnikatelské činnosti, zásadní změny výrobního programu, významné organizační změny apod.), tak pro podniky, které jsou celkem konsolidovány, ale tuto „konsolidaci“ a relativní úspěšnost musí prakticky každodenně obhajovat. Pro zpracování reálné marketingové strategie je důležitý pohled dovnitř podniku, ale poněkud jiným způsobem, než je tomu při provádění běžných rozborů hospodaření. Vůdčím záměrem by mělo být, získat nové informace a charakteristiky, abychom v dalším kroku dokázali specifikovat naše možnosti a schopnost:

- výrobky tvořit (výzkum, vývoj, technická příprava výrobku)
- výrobky vyrábět (kapacity, zvládnuté technologie a profese, materiálové a subdodavatelské možnosti)
- výrobky prodávat (schopnost odbytu, úroveň marketingu) a zajistit finanční reprodukci a rozvoj<sup>13</sup>

## **2.7 Launch volně prodejných přípravků**

**Launch** [ lónč ] – v překladu z angličtiny uvedení na oběžnou dráhu, v přeneseném významu znamená uvedení produktu na trh (očekáváme kolmý start jako u raketoplánu).

Launch nového produktu, je jedinečná a vzácná událost v životě farmaceutické společnosti a měla by jí být věnována maximální pozornost. Tak jako narodit se lze pouze jednou, lze launchovat produkt pouze jednou. Re – launches jsou úspěšné pouze v malém procentu.<sup>14</sup>

Marketingové testování poskytuje managementu dostatek informací k tomu, aby se mohl rozhodnout, zda uvést nový výrobek či službu na trh či nikoli. Pokud se firma rozhodne pozitivně a prosadí komercializaci, musí počítat s dalšími vysokými náklady.

Při zavádění nového produktu musí firma nejdříve rozhodnout o správném timingu (načasování vstupu na trh).

Firma se také musí rozhodnout, kde bude produkt uveden na trh – v jedné lokalitě nebo regionu, na národním či mezinárodním trhu. Jen málo firem má dostatek sebedůvěry, kapitálu a potřebných kapacit, aby zavedlo nový výrobek do celonárodní nebo mezinárodní distribuce. Je proto třeba vypracovat plán postupného pokrývání trhu. Zejména malé firmy budou vyhledávat atraktivní města a regiony a zavádět

---

<sup>13</sup> DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*, Praha: C. H. Beck, 2001, str.37 ISBN 80-7179-603-4.

<sup>14</sup> Business Pharm, *Škola produkt manažera*, čtvrtletník, 1. vydání roku 2007, str. 25-35



výrobek postupně. Větší firmy naopak uvedou výrobek v několika regionech současně nebo rovnou pokryjí celonárodní trh.

Firmy s mezinárodním distribučním systémem mohou uvádět výrobky či služby na trh globálně.<sup>15</sup>

## **2.8 Volně prodejné léčivé přípravky (OTC)**

### **a doplňky stravy (FS)**

Obecně dělíme přípravky prodávané v místě prodeje(pouze v lékárnách) na RX a OTC.

**RX:** z anglického slova Drugs = léčiva, mají statut léčiva, které se řídí pokynem Státního úřadu pro kontrolu léčiv (SÚKL)a musí mít souhrn poznatků o přípravku(SPC), bez kterého nelze přípravek prodávat. Je k dostání pouze a výhradně na lékařský předpis(např. antikoncepce, onkologické přípravky apod.). Je zde většinou možná částečná či úplná úhrada pro pacienta od VZP.

**OTC:** over the cover (prodej v lékárně přes táru) jedná se o veškeré přípravky, které jsou registrovány Státním ústavem pro kontrolu léčiv (mají kód SÚKL), řídí se SPC a jsou vydávány bez lékařského předpisu, nikoliv však výhradně. Např. přípravky s obsahem paracetamolu mohou být koupeny volně, ale rovněž je může lékař předepsat na recept, pak jsou i plně nebo částečně hrazeny (tzv. duální status výdeje). Jedná se o např. Paraleny, Analgetika apod.

Marketing volně prodejných léčivých přípravků je svázán legislativou a řídí se Zákonem o léčivých přípravcích. Kontrolním a odpovědným orgánem je SÚKL.

Bohužel marketing RX, léčivých přípravků je téměř nulový. Je zakázána veškerá podpora směrem k široké veřejnosti (pacient), dovolena je pouze podpora prodeje u odborné veřejnosti (lékař – specialista). V praxi tzn., že je zakázána veškerá reklama. Povolena je pouze podpora zaměřená k odborníkům, např. prezentace produktu a jeho výhod na lékařském a specializovaném kongresu, týkající se dané specializace a také inzerce, která může být vytištěna pouze v lékařských titulech a která se nesmí dostat do rukou široké veřejnosti.

---

<sup>15</sup> KOTLER P., *Marketing*, Praha: 2004, Grada Publishing, str. 68, ISBN 80-274-0513-3

Marketing volně prodejných léků se řídí zákonem, který také zastřešuje SÚKL, který je zde také kontrolním a řídicím orgánem. Zde je již volnější a benevolentnější zákon v komunikaci směrem k široké veřejnosti. Veškerá inzerce a podpora je povolena, musí ale obsahovat nutné údaje, které se řídí zákonem a to je výčet celého SPC.

Marketing doplňků stravy (FS - food supplement) a zdravotnických prostředků je nejsvobodnější, ale také nejtěžší. V historii bylo možno poukazovat na prevenci a léčebné účinky doplňků stravy, tato možnost ale novelou aktualizovanou minulý rok, skončila. Veškerá tvrzení, která mají napomáhat pacientovi k lepšímu zdravotnímu stav. Tzn., že omega 3 nenasycené mastné kyseliny snižují hladinu cholesterolu, ale pokud nemá výrobce prokazatelné klinické studie, nesmí tato tvrzení používat.

Navíc zákon je zde velmi nešťastný i samy kontrolní orgány (SÚKL, Magistrát, Živnostenský úřad apod.), aktuálně neumí současný zákon vyložit.

V praxi to tedy vypadá tak, že většina výrobců se dopouští legislativních chyb a jsou za to „odměňováni“ vysokými pokutami.

Jedná se o rozhodnutí strategické, zda – li opravdu potřebujeme mít angažovanou třetí stranu, nebo budeme – li komunikovat přímo se zákazníkem, lékaře a odborný personál lékáren budeme považovat rovněž za zákazníky, kteří se o existenci nové značky dozvědí pouze díky mediálním aktivitám.

## **2.9 Faktory ovlivňující rozhodnutí zákazníků při koupi nového OTC přípravku – doplňku stravy**

Je známa řada případů, které neměly žádnou podporu u specialistů a představovaly velký obchodní úspěch a na druhou stranu jsou úspěšně promovány přípravky cestou pseudopreskribce, kdy je v promoci položen důraz na doporučení lékařů / lékárníků. Ukazuje se, že tato cesta funguje u přípravků (bez ohledu na to, zda - li se jedná o OTC nebo doplňky stravy), které představují určitou přidanou hodnotu pro lékaře, kde není pochyb o účinnosti těchto přípravků a přitom šetří lékový paušál, představují pro lékaře vítané rozšíření spektra použitelných přípravků. Těžko bychom takovou podporu hledali např. pro hit posledního období „syrovátku“.

Z dalších výzkumů je však patrné, že reklama cílená na koncového zákazníka sama o sobě nestačí. Zásadní je komunikace s lékárníky a s lékaři. Vždyť

jen každý třetí obyvatel ČR jde do lékárny pro konkrétní značku volně prodejného přípravku. Další třetina tuší, co přibližně chce zakoupit, ale s lékárníkem diskutuje o volbě přípravku a poslední část vůbec neví jaký prostředek by jim mohl v dané situaci pomoci a rozhoduje se až při vlastním nákupu po rozhovoru s pracovníkem lékárny. Existují však i případy, kdy se pacient radí o nákupu volně prodejného přípravku s lékařem, ať už v ordinaci nebo telefonicky.

Farmaceutický trh stále roste, na trh jsou uváděny další a další přípravky. V oblasti volně prodejných léčiv sice cena stále hraje významnou úlohu, nicméně již není jediným rozhodujícím faktorem. Jak se populace stává vzdělanější a informovanější, rostou nároky uživatelů na kvalitu přípravků. Jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru volně prodejných léků se tak stává volba komunikačního kanálu a správné marketingové strategie při oslovování potenciálních uživatelů.

O to s větší pečlivostí musí být připravován launch těchto přípravků, neboť všechny aspekty této mimořádné události mohou významným způsobem předurčit úspěch produktu na trhu po zbytek jeho života.

## **2.10 Příprava launch**

Příprava launch by měla začít minimálně 6 měsíců před uvedením na trh a zcela určitě je nutné mít naplánovaný rozpočet již z předcházejícího finančního období.

První rozhodnutí je časové naplánování launch. Zimní měsíce jsou praktičtější, než letní, v případě, že si můžeme vybrat, neboť leden – únor není příliš zatížen ani dovolenými/prázdninami, ani konferencemi. Navíc, jedná-li se o OTC přípravek, v těchto měsících jsou ceny reklamy v médiích obvykle nejnižší, neboť většina zadavatelů reklamy své rozpočty vyčerpá v době předvánoční. Je nutné zvážit také sezónnost přípravku. Těžko se dá zavádět přípravek na chřipku v červnu apod. Naopak doplněk stravy typu Betakaroteny apod. je dobré zavádět před nadcházející sezónou, tj. květen, červen.

Dalším aspektem je případ, kdy jiná společnost s konkurenčním produktem chce svůj přípravek uvést ve stejném období. Zde se velmi vyplatí „špionážní“ činnost a vědět jak, kde a s jakým hlavním mottem konkurence přijde. Není nic horšího, než situace, kdy se oba launch konají brzy po sobě (1-2 týdny), se stejným mottem,

stejnými speakery a v podobném prostředí. Zcela určitě budoucím zákazníkům produkty splynou a to je přesně ta situace, která je nežádoucí. V tomto případě musíme nalézt konkurenční výhodu, která nás od konkurence pozitivně odliší.

**Launch má být ta událost, kdy si účastníci zapamatují produkt, event, společnost a kdy se odlišíme od konkurence.<sup>16</sup>**

---

<sup>16</sup> Business Pharm, Škola produkt manažera, čtvrtletník, 3. vydání roku 2007, str. 15-20

### 3. HYPOTÉZA

Hypotézou této práce je zodpovědět, zda bude zavedení produktu NATRODALE Ostropestřec 60 pro společnost přínosem?

## 4. MATERIÁL A METODY

### 4.1 Materiál



#### *a. Charakteristika společnosti*

Společnost ACHÁTpharma je na farmaceutickém trhu od roku 1998. Její hlavní sídlo je v Praze. Za dobu své existence prošla několikerými změnami v portfoliu produktů a získala s některými přípravky nemalý podíl na trhu. Zabývá se zejména výhradním zastoupením a distribucí doplňků stravy, zdravotnických prostředků, neméně pak volně prodejnými léky a proskripčními léky.

Je dceřinou společností PRO.MED.CS, která má i vlastní výrobu léčiv.

#### *b. Organizační struktura*

Společnost ACHÁTpharma s. r. o., vzhledem k tomu, že se jedná o dceřinou společnost velké nadnárodní společnosti PRO.MED.CS, má velice jednoduchou funkční strukturu, již dokládám na schématu č. 2.

Funkční struktura je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobných úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> TRUNEČEK, J. a kol. , Management v informační společnosti, VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 1999, ISBN 80-7079-683-9

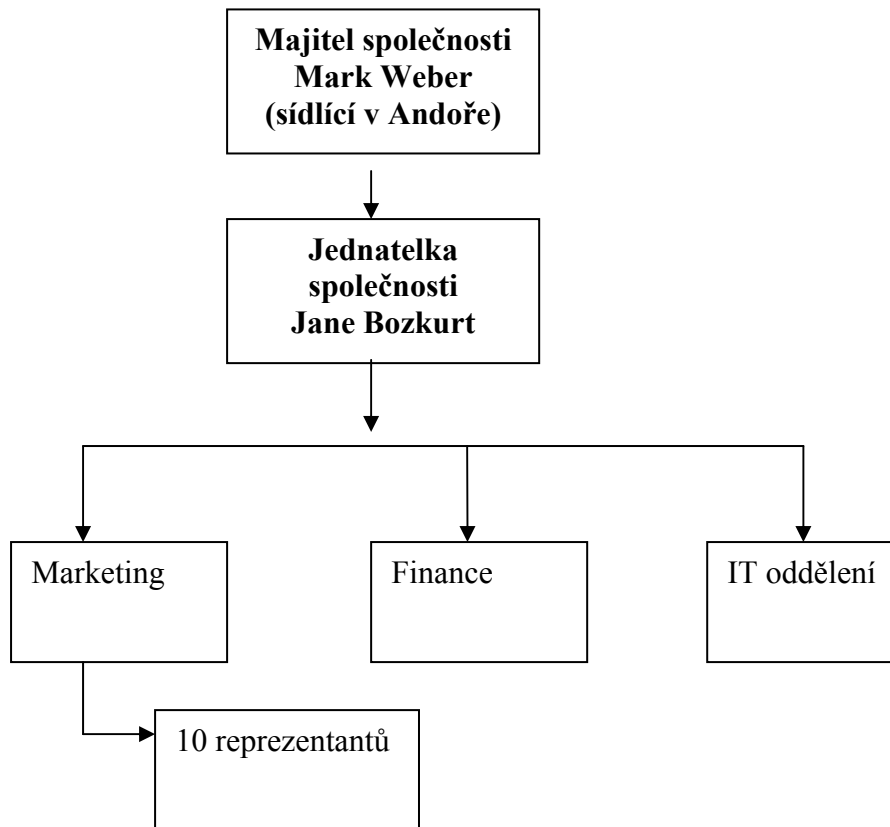


Schéma č. 2 Funkční organizační struktura společnosti ACHÁTpharma s. r. o.

### **c. Produktové portfolio - 5 produktových řad**

Společnost ACHÁTpharma s. r. o. dělí své produktové portfolio do pěti výrobních řad. Jedná se o tyto řady:

1. Biomin – přírodní vápníky
2. Natrodale – přírodní produkty
3. Ostatní – vitaminy, minerály a přírodní produkty
4. Physiomer – nosní spreje
5. Vital – přírodní produkty

Produkt Ostropestřec, který je středem zájmu tohoto projektu se nachází ve druhé skupině Natrodale. Jedná se o doplňky stravy na základě přírodních extraktů.



#### **d. Natrodale Ostropestřec**

##### **O produktu**

Ostropestřec mariánský se léta úspěšně používá při potížích s trávením, onemocněních jater a žlučníku a jako ochrana jater před různými toxickými látkami. Přírodní preparát Natrodale® Ostropestřec obsahuje extrakt ze semen této rostliny, jehož hlavní účinnou složkou je tzv. komplex silymarinových látek. Ostropestřec (*Silybum marianum*) regeneruje a chrání játra po prodělaných jaterních onemocněních, při poškození jater alkoholem a je vhodný pro podporu léčby při onemocnění slinivky. Lecitin napomáhá jeho lepšímu vstřebávání. Vitaminy skupiny B mají pozitivní vliv na správnou funkci žlučníku a uvolňování žluči v procesu trávení.

Natrodale® Ostropestřec je dokonalým detoxikačním prostředkem, který je vhodný po konzumaci většího množství alkoholu, tučného jídla a při dlouhodobém užívání léků. Pokud člověk žije nezdravě, podléhá často stresu a pokud se cítí stále unavený a bez nálady, pak je tato detoxikační kúra ideální!<sup>18</sup>

Cena tohoto produktu byla stanovena na 327,--Kč, přičemž proti původnímu 30 tobolekovému balení nákupem tohoto balení zákazník ušetří 68,--Kč.

##### **e. Distribuce**

ACHÁTpharma s. r. o. prodává své produkty výhradně v lékárnách, kromě Melasy – také zdravé výživy, které objednávají přes lékárenské distributory, prostřednictvím lékárenských distributorů: Phoenix (95 % trhu), Pharmos, Alliance, Gehe.

V ČR je v současnosti cca 2550 aktivních lékáren. Ve všech se prodává celé portfolio společnosti ACHÁTpharma.

Firma má 10 farmaceutických zástupců, kteří se dennodenně setkávají v lékárnách s farmaceuty, odborně jim prezentují výrobky a posléze pak provádějí

<sup>18</sup> <http://www.planetazdravi.cz/>

objednávky na dané produkty. Dále potom také osobně navštěvují lékaře – specialisty, dle marketingové strategie, která je aktuální pro daný kvartál.

V případě, že existuje kampaň a sezónnost přípravku (např. Physiomer- určen pro alergie a nosní dutiny), navštěvují reprezentanti ve svém návštěvním mixu lékaře ORL, alergology, pediatry, praktické lékaře... Naopak Physiomer Baby a Kids (na rýmu pro malé děti již od 2 týdnů) je přípravek zajímavý zvláště pro pediatry. Návštěvy jsou naplánovány dle aktuálnosti alergií, např. od dubna do května, kdy kvete nejvíce alergenů.

Reprezentant má stanoven limit denních návštěv na 11 denně a řídí se vždy marketingovou strategií, kolik návštěv má vykonat u lékárníků a kolik pak u jednotlivých lékařů.

Jako příklad bych uvedla produkt BiominH, který se používá proti řídnutí kostí (primární osteoporóza). Nejedná se o sezónní diagnózu, takže marketingový mix je upraven pro „volnější“ období.

S tímto přípravkem má za úkol navštívit specialisty: osteologa, ortopeda, revmatologa, gynekologa, endokrinologa, praktického lékaře, nefrologa, popřípadě také chirurga (zlomenina kosti- těžká osteoporóza).

Při návštěvě lékaře je možné prezentovat více přípravků, ne však více než tři, při vyšším počtu prezentovaných přípravků již lékař nemá požadovanou pozornost a ztrácí přehled.

### ***e. Marketingové strategie společnosti***

Společnost ACHÁTpharma s. r. o. je zahraniční organizace, mající divizi působící na tuzemském trhu. Vzhledem k tomu, že generální ředitel má své sídlo v Andoře a v Rakousku, je celá záležitost s dlouhodobými strategiemi poněkud složitější.

Top management sídlící v České republice nezná dlouhodobé strategie, ani vize svojí společnosti.

Hlavní strategie, kterou se pražská pobočka snaží řídit je, že chce jako divize volně prodejných léků vyhledávat další konkurenceschopné kvalitní produkty, zavádět je a zůstat dál na poli lékáren a lékařů.

Marketingové oddělení se řídí marketingovým plánem, jehož náplní je letos uvést na trh nový produkt Ostropestřec 60. Launching tohoto produktu s sebou



přináší velké očekávání, jak bude u zákazníků přijat. Uvádění produktu na trh bude samozřejmě podporováno četnými marketingovými aktivitami.

## 4.2 Metody

### 4.2.1 Informační sběr

Podklady ke svému projektu jsem čerpala především z interních statistik společnosti, z dlouhodobých analýz a podkladů, dále pak také z odborné literatury veřejně dostupné v knihovně VŠE Praha a z informací získaných na internetu.

Při zpracování projektu jsem postupovala následovně:

- nashromáždění informací z výše uvedených zdrojů
- stanovení metod v závislosti na charakteru podniku a jeho činnosti
- aplikace metod
- vyhodnocení metod
- závěr, výsledky
- návrhy a opatření

### 4.2.2 Použité programy

Při vypracovávání projektu jsem používala standardní programy MS Office verze XP (MS Word, MS Excel a MS Power Point). Projekt byl zpracován na osobním počítači.

#### **a. Externí**

### 4.2.3 Metoda ABCD

Jedná se o metodu k určení strategických alternativ, která nám určuje, co s firmou udělat jinak, lépe, jaké změny podstoupit, aby se stala úspěšnější. Účelem této metody je pomoci zjistit, z jaké základny vlastně podnik startuje na další cestu.

K dispozici máme dle této metody 4 možnosti. *Možnost A* nejlepší varianta, na které není co měnit. Poskytujeme stávající výrobky, stávajícím zákazníkům a slavíme s ní úspěch. *Varianta B* znamená poskytovat stávajícím zákazníkům upravený (zlepšený produkt). *Situace C* je taková, kdy společnost poskytuje dosavadní výrobky novým zákazníkům – s tím co má se zaměřit na nový segment. *Varianta D* značí poskytovat nové výrobky novým zákazníkům, diverzifikovat výrobek, či službu. V situacích, kdy dosavadní produkty zanikly nebo zákaznická základna náhle zmizela, případně, když firma má dostatek hotových peněz je možné vstoupit na nové trhy

s novými produkty. Jedná se o riskantní strategii, neboť se společnost dostává na nové trhy, většinou bez znalostí a potřebných zkušeností.<sup>19</sup>

#### 4.2.4 Metody pro posouzení externího prostředí

##### ***Analýza tržního prostředí***

Při provádění analýzy trhu se stanoví strategické období, pro něž bude strategie zpracována. V praxi se strategie zpravidla zpracovává u zpracovatelského podniku na 3 až pět let, u těžebního na 5 až 30 let, u zdravotnických zařízení obvykle na 5 let (teoreticky se toto období stanoví na dobu odpisování hlavního majetku). Při stanovení strategického období se bere v úvahu řada faktorů, jakou jsou např. charakter produktů, druh výrobního zařízení, nároky na kvalifikaci pracovníků, míra stability ekonomiky.<sup>20</sup>

Poté se stanoví ***segmenty trhu***, které podnik hodlá uspokojovat a produkty (výrobky, služby), s nimiž se v těchto segmentech hodlá uplatnit. Obvykle to jsou produkty nebo segmenty, s nimiž podnik již má zkušenosti. Často však podnik ve strategickém období hodlá začínat v nových segmentech s novými produkty. Musí proto analyzovat i tyto nové segmenty. Určují se i regiony, v nichž se chce podnik ve strategickém období angažovat.

Postupujeme jednotlivými segmenty a vybíráme takové faktory, které budou nejvhodnější pro naše zákazníky. Kombinací faktorů stanovíme nejlepší možnou nabídku.

V dalším kroku se určují ***faktory ovlivňující poptávku*** po produktech, které mají být předmětem našeho podnikání. Faktory členíme do dvou skupin a to na faktory „podnikem neovlivnitelné“ a faktory podnikem „ovlivnitelné“. Znalost těchto faktorů je nezbytná k tomu, abychom v dalším kroku odhadli očekávaný vývoj poptávky v jednotlivých segmentech pro strategické období.

Je potřebné si uvědomit souvislost mezi poptávkou potenciální a poptávkou dostupnou nebo poptávkou cílenou.

***Poptávka potenciální*** je tvořena všemi spotřebiteli, kteří projevují dostatečný zájem o určitou tržní nabídku.

---

<sup>19</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ - volně

<sup>20</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ - volně

**Dostupná poptávka** je tvořena zákazníky, kteří mají zájem, příjem a přístup k určité nabídce.

**Cílená poptávka** je část dostupného trhu, o kterou se podnik rozhodl usilovat. Představuje tedy celkové množství, které může koupit určitá skupina (segment) zákazníků v určité oblasti, při určité marketingové činnosti podniku.

Dalším důležitým krokem je odhadnout cílenou poptávku v jednotlivých segmentech a regionech a posléze stanovit celkovou poptávku pro celé strategické období. Podnik usiluje vždy o to, aby se zmocnil co největšího podílu cílené poptávky. Neusiluje však o ni sám. Usiluje o ni též konkurence. **Analýza konkurence** má v konkurenčním prostředí značný význam. Jestliže analýza konkurence ukáže, že konkurenční podnik je v některých parametrech lepší, formulují se strategické operace, jimiž konkurence bude minimálně dostižena. Úkolem této analýzy je především zvýšení konkurenceschopnosti podniku, ale v případech i opuštění trhu.

V dalším kroku se analyzují i **faktory ovlivňující nabídku** našich produktů. Znalost těchto faktorů je nutná k tomu, abychom mohli odhadnout, do jaké míry může být nabídka ovlivnitelná konkurenty nově nastupujícími na trh. Informace lze získat jak formální cestou (ankety, dotazníky apod., ale i neformální cestou- podniková špionáž.) Při analýze trhu je tedy nezbytné prakticky využít principů celosvětového systémového přístupu a tvůrčího myšlení. Kvalita provedené analýzy pak závisí na tom, do jaké míry byly tyto principy osvojeny.<sup>21</sup>

### **Analýza vědecko – technického rozvoje**

Tato analýza musí být zaměřena na všechny oblasti, které ovlivňují činnosti podniku. Může jít o oblasti výroby (nové konstrukce, technologie, organizace práce), oběhu (nové informační a distribuční systémy), financování (nové metody účasti na burze) atd.

Analyzovat je nutné vědecko-technický rozvoj nejen na vlastní úrovni zhodnocovacího procesu, ale i u odběratelů a dodavatelů. Tato analýza ukáže, jak je třeba vlastní výrobu a distribuci přizpůsobovat novým potřebám a požadavkům odběratelů a jak využít nových možností dodavatelů případně ve vlastním výrobním a distribučním procesu zavést změny vědecko-technického rozvoje.

---

<sup>21</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ - volně

Strategie ofenzivního typu se v menší míře zaměřuje na svých vědeckotechnických pracovištích na výzkum nebo vývoj, nákup licencí nebo know-how, ale převážně je orientována tato činnost na řešení problémů uspokojování poptávky. Největší naději má takový podnik, jež na trhu nabídne takový produkt, který se na trhu ještě nevyskytuje, ale jakmile se na trhu objeví spotřebitel bude mít touhu ho vlastnit.

Analýza vědeckotechnického rozvoje by neměla být orientována pouze na nákup nových licencí nebo know-how a jejich testování. Tento postup často vede jen k imitaci již dokonalých výrobků. Strategicky koncipovaný a rozvíjející se podnik by se měl především snažit o vlastní inovační tvůrčí činnost. Jen tak může podnik stoprocentně obstát v podmínkách konkurence.

### ***Analýza sociálně – kulturního prostředí***

Tato analýza je základem odhadu potřeb energetických a ekologických investic. Jedná se o zajišťování a stabilizaci pracovníků ve strategickém prostředí. Analýza regionu zahrnuje především analýzu demografického vývoje s cílem zjistit reálné možnosti v zajištění potřebného množství pracovníků v požadované věkové a kvalifikační struktuře. Analyzovat se však musí i možnost zajištění požadovaného rozsahu infrasítí.

Značný význam má otázka upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí, resp. zabývat se problémem exhalací, emisí a odpadů.

Ze zjištěných informací se vyvozují operace směřující k budování energetických sítí, k budování ekologických investic a k vytváření dostatečných lidských zdrojů.<sup>22</sup>

### ***Analýza ekonomického a právního systému***

V současné turbulentní době je nutno analyzovat vlivy současných i budoucích legislativních změn a hospodářské politiky centra. Z očekávaného vývoje legislativních změn a hospodářské politiky se pak odvozují formulace jednotlivých dílčích strategií, které tvoří strategii podniku, např. strategii mezd, odpisů.

---

<sup>22</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ

### 4.2.5 STEP analýza

Jedním z možných způsobů popisu vlivů na externí okolí podniku, je využití tzv. STEP analýzy. Vychází se při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snažíme odhadnout do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru-viz schéma čís. 3.

|   |  |
|---|--|
| <b>Ekonomické faktory</b>   | <b>Politicko –právní faktory</b>   |
| Trendy vývoje HDP<br>Ekonomické cykly<br>Úrokové sazby<br>Vývoj peněžní zásoby<br>Míra inflace<br>Disponibilita a<br>cena energií<br>Míra nezaměstnanosti | Antimonopolní opatření<br>Zákony na ochranu<br>Životního prostředí<br>Politika zdanění<br>Regulace zahr. obchodu<br>Sociální politika<br>Stabilita vlády |
| <b>Socio –kulturní faktory</b>  | <b>Technologické faktory</b>   |
| Demografický vývoj<br>Rozdělení důchodu<br>Mobilita obyvatelstva<br>Vývoj životní úrovně<br>Míra vzdělanosti<br>Přístup k práci                           | Vládní výdaje na výzkum<br>Trend ve výzkumu a vývoji<br>Rychlost technol. změn<br>Míra zastarávání technologií<br>Přístup k výzkumu a vývoji             |

Schéma čís.3 Vybrané faktory používané při STEP analýze  
Zdroj: Učební texty VOŠ, Strategický management

### 4.2.6. Porterův model pěti sil

Michael Porter z Harvard Business School vytvořil systém analýzy, vhodný pro tvorbu strategických koncepcí na úrovni podnikatelských jednotek. Porterova analýza se zaměřuje na faktory, ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, tedy na faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku. Než vstoupí firma na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem stratégu je proto tyto síly analyzovat a navrhnout postup, jak se proti těmto silám bránit.

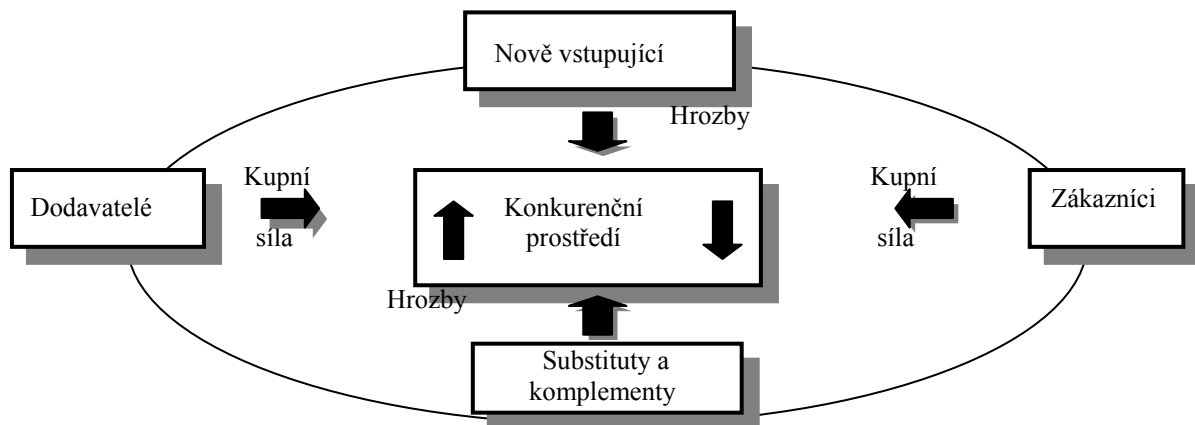


Schéma čís. 4 – Porterův model 5 sil  
Zdroj: Učební texty VOŠ, Strategický management

Pět sil :

- hrozba nově vstupujících na trh
- obchodní síla zákazníka - mají stále větší možnosti volby mezi podniky
- obchodní síla dodavatelů – rozhoduje ekonomická síla odběratele či dodavatele při určování cen
- hrozba substituce výrobků a služeb (zejména s nižší cenou)
- pozice mezi běžnými konkurenty – „jízdni prostor“ pro tuto pozici – silní konkurenti mohou setrvávat na trhu i při problematické rentabilitě.

Analýza těchto pěti činitelů může přispět ke zhodnocení nebezpečí a slabín, které má podnik. Ukazuje obranu proti současným i budoucím konkurentům. Porter pak vyslovuje hypotézy, že **čím jsou větší, silnější síly v odvětví, tím menší je průměrná návratnost** a dále **aby byla společnost úspěšná na trhu** s mnoha nově vstupujícími substituty, **musí pečlivě volit strategii, kterou bude uplatňovat** s tím, že pochopí tyto síly a promítne je do své strategie. Jen v takovém případě může přežít a dále se rozvíjet a získávat nové segmenty na trhu.

Kromě uvedených pěti sil, ohrožujících podnik řeší:

- **Úroveň hospodárnosti** – ta určuje vstup tím, že nutí buď podnikat ve velkém nebo přijmout nákladovou nevýhodnost.
- **Diferenciaci výrobků a odnikatelskou jednotku** při vstupu na trh, charakterizuje Porter šest bariér, které musí **služeb** – značkové zboží na trhu a loajalita zákazníků k tomuto zboží vytváří bariéru vstupu. Nutí nově vstupujícího nabízet přidavné

služby a provádět reklamu výrobku s nějakou výhodou, podnik se snaží o prosazení svého image mezi již existující zboží.

- **Kapitálová náročnost** – potřeba investovat velké finanční zdroje na technologii, ale i na reklamu, krytí počátečních ztrát, zákaznických úvěrů, podporu prodeje atd. Jde také o rozdíly v odvětví podnikání. Nutný vstupní kapitál a jeho návratnost je rozdílná.
  - **Nákladové znevýhodnění** – konkurenční společnosti mohou mít nákladovou výhodu, nesouvisející s velikostí a hospodárností ale vyplývající :
    - z efektu poznání křivky S,
    - z moderních technologií
    - z přístupu k levným surovinovým zdrojům
    - z nákupu za předinflační ceny
    - z vládních subvencí
    - ze vhodného umístění-strategická poloha
  - **přístup do distribuční sítě** – nově vstupující podniky na trh si musí zabezpečit prodejní síť nebo vytlačit konkurenční výrobky a služby ze stávající sítě nižší cenou (zaváděcí), vhodně zvolenou reklamou, příslibem výhry nebo dárkem.
  - **Vládní politika** – vláda může regulovat přístup do odvětví licenčními požadavky, daňovou politikou, úrokovou sazbou a dalšími zákonnými opatřeními.
- Analýzu je možné též použít v případě podniků, které mají velkou hotovost a nevyužívají úvěry, nebo když hrozí snížení konkurenčních cen .<sup>23</sup>

#### 4.2.7. Strategické mapy

Mapování strategických skupin a struktura odvětví jsou nedílnou součástí analýzy odvětví.

Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy. Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin daného odvětví na dvojrozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Tato mapa slouží jako užitečný „most“ mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť.

---

<sup>23</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ - volně

Metodu vytváření strategické mapy včetně umístění podniků do strategických skupin je možné shrnout do následujících bodů:

- Nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého.
- Znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik.
- Zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny.
- Obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny; každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví.<sup>24</sup>

#### **4.2.8. Analýza konkurentů**

Analýza konkurentů úzce navazuje na strategické mapy a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou-li vybaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky (a anticipovat tak změnu v jejich strategii)
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle
- odhadnout pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

---

<sup>24</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ - volně



Schéma čís. 5 - Rastr pro hodnocení konkurentů

Zdroj: Učební texty VOŠ, Strategický management

| Charakteristika                           | KONKURENT |   |   |   |
|---|-----------|---|---|---|
|   | A         | B | C | D |
| Jméno podniku                             |           |   |   |   |
| Odhad tržeb                               |           |   |   |   |
| Odhad podílu na trhu                      |           |   |   |   |
| Cenová výhoda *                           |           |   |   |   |
| Kvalitní výhoda *                         |           |   |   |   |
| Technologická základna *                  |           |   |   |   |
| Odbytová základna *                       |           |   |   |   |
| Distribuční podmínky *                    |           |   |   |   |
| Nákladová výhoda *                        |           |   |   |   |
| Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) * |           |   |   |   |
| Váženost konkurence (současná) *          |           |   |   |   |
| Váženost konkurence (v příštím roce) *    |           |   |   |   |
| Váženost konkurence (v dalších letech) *  |           |   |   |   |
| Něco zvláštního na co je třeba reagovat ? |           |   |   |   |
| Brzy                                      |           |   |   |   |
| Příští rok                                |           |   |   |   |
| Dlouhodobější ohrožení                    |           |   |   |   |

\* k hodnocení lze využít následující škály: 1= nejlepší, 2=nadprůměrný, 3= průměrný, 4= podprůměrný, 5= nejhorší

#### 4.2.9. Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence (Porterův model, strategické mapy, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre

dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 a v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na aktuální potřebu reorganizace podniku v rámci odvětví (např. vstup do nového segmentu).

Schéma čís. 6 - Analýza atraktivity odvětví

Zdroj: Učební texty VOŠ, Strategický management

| 2.10.1.1.1.1.1 Faktor             | 2.10.1.1.1.1.2 Síla              | SKÓRE |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                                   |                                  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>1. Růstový potenciál</b>       | Rostoucí poptávka                | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>2. Diversita trhu</b>          | Počet segmentů                   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>3. Ziskovost</b>               | Rostoucí-klesající               | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>4. Exponovanost</b>            | Konkurenti-inflace               | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. Koncentrace                    | Počet dominantních podniků       | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>6. Odbyt</b>                   | Cyklický,kontinuální             | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>7. Specializace</b>            | <b>2.10.2 Zaměření-diference</b> | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>8. Značka</b>                  | Hodnota-kvalita                  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>9. Distribuce</b>              | Kanály-podpory                   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>10. Cenová politika</b>        | Efekt-elasticita                 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>11. Náklady</b>                | Konkurence                       | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>12. Služby</b>                 | Garance-spolehlivost             | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>13. Technologie</b>            | Vedení-jedinečnost               | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>14. Integrace</b>              | Vertikální<br>-horizontální      | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>15. Možnost Vstupu-výstupu</b> | <b>2.10.3 Bariéry</b>            | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

## **b. interní analýza**

### **Analýza vnitřního prostředí**

V předchozí části jsme se zabývali důležitými analýzami okolního prostředí. Externí prostředí podniku představuje vzhledem ke strategickému rozvoji společnosti příležitost nebo hrozba, jež by měly být zohledněny. Úspěšnost budované strategie podniku však bude bezpochyby závislá také na strategických možnostech podniku samotného. Strategické možnosti každého podniku jsou přitom dány jeho **vnitřními a vnějšími zdroji**, tedy schopností podniku dané záměry uskutečňovat a zajistit celkovou vyváženost všech jednotlivých dílčích složek. **Analýza strategických možností podniku** je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daný podnik pohybuje.

#### **4.2.10 Analýza zdrojů specifických příležitostí**

Strategický význam specifických předností podniku je v tom, že umožňují, aby podnik se odlišil od konkurence a dosahoval tak vyšší zisk. Konkurenti jsou motivováni k tomu aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti. Jestliže jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností podniku. ***Pro konkurenty je velice těžké napodobit specifické přednosti podniku, avšak udržet si výhodu těchto specifických předností je ještě mnohem těžší.***

***Zdrojem specifických předností je majetek a podnikové schopnosti.*** Majetkem podniku jsou např. finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál. Tento majetek lze rozdělit na ***hmotný majetek*** ( pozemky, budovy, stroje) ***a nehmotný majetek*** (jméno podniku, pověst, patenty, technologické nebo marketingové know-how).

***Schopnosti jsou dovednosti podniku.*** Patří k nim např. způsob jakým se manažeři rozhodují uvnitř řídicího procesu o tom jak dosáhnout vytčených cílů. ***Schopnosti podniku jsou tedy produktem organizační struktury a řídicího systému***

Rozdíl mezi majetkem a schopnostmi je velice důležitý k pochopení rozdílných koncepcí. Podnik může mít unikátní a kvantifikovaný majetek, ale pokud nemá schopnosti využít jej, žádné specifické přednosti si tak nevytvoří. Stejně tak podnik nemusí mít potřebný unikátní majetek a přesto si může vytvořit specifické přednosti oproti podniku se stejným vybavením. Zde záleží na efektivnějším řídicím systému a jeho schopnostech.

#### 4.2.11. Klíčové faktory úspěšné strategie

Rozdíly ve výkonech jednotlivých organizací v rámci jednoho odvětví jsou jen zřídka jednoduše vysvětlitelné. Výkonnost podniku je dána také způsobem, jak jsou tyto zdroje využívány a přerozdělovány. Protože každý podnik musí dosahovat určité výkonnosti ve všech relativních oblastech, pouze některé lze považovat za klíčové. Půjde především o takové činnosti, v nichž společnost výrazným způsobem překračuje výkonnost konkurence respektive aktivity přinášející vyšší hodnotu při stejném objemu využitých zdrojů. **Klíčovými faktory podniku** budou takové, **jež není možno jednoduchým způsobem napodobit**. Z tohoto důvodu **je u nich zajištěna dlouhodobost jejich existence**. Specifické klíčové faktory organizace lze popsat na základě analýzy hodnotového řetězce. Analýzami zjištěné strategické faktory podniku zároveň determinují silné a slabé stránky podniku, resp. jeho možnosti.<sup>25</sup>

##### ***Hodnotový řetězec***

Podnik transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby. K transformaci využívá svých tzv. hodnototvorných faktorů. **Hodnota, kterou vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou kupující ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit.**

Podnik je ziskový, jestliže vytvořená hodnota přesahuje náklady. K tomu, aby podnik dosahoval vyšší zisk, musí mít nižší náklady než jeho konkurence, nebo musí vyrábět takovým způsobem, který vede k diferenciaci a tím k získání cenové prémie. Znamená to, že musí mít **specifickou přednost** v jednom nebo i více hodnototvorných faktorech. Jestliže bude mít slabou stránku jakýkoliv z těchto faktorů, pak to pro něj bude **specifická nevýhoda**.

Tvorba hodnoty je ilustrována na základě, který je nazýván jako **hodnototvorný řetězec**.<sup>26</sup>

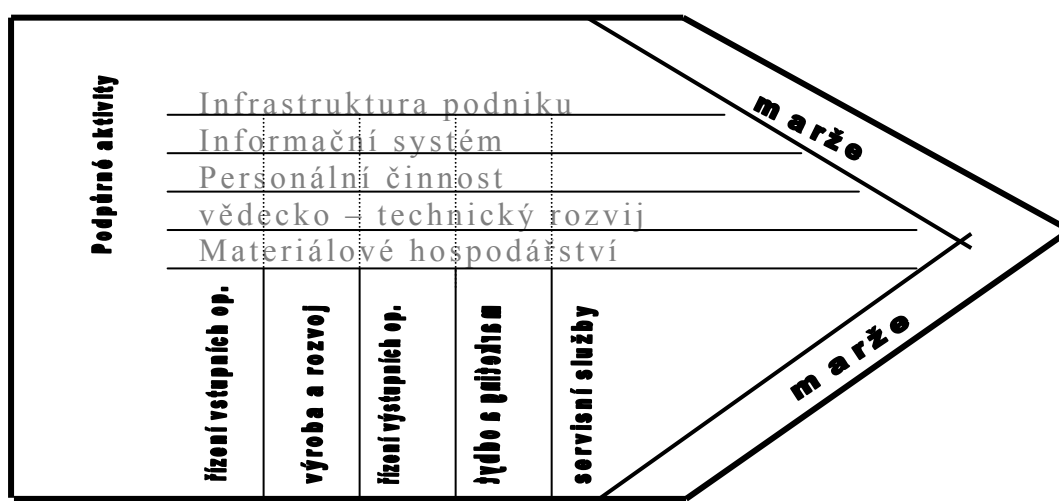
---

<sup>25</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ

<sup>26</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ - volně

Schéma čís. 7 - Hodnotový řetězec podle Portera

Zdroj: Učební texty VOŠ, Strategický management



*Hodnototvorný řetězec je rozdělen na hlavní aktivity. Každá taková aktivita přidává výrobku část hodnoty.*

Primární aktivita vytváří fyzickou podobu výrobku, poté je výrobek předán zákazníkovi se zajištěným servisem . V zásadě výroba vytváří fyzickou podobu výrobku a marketing se stará o prodej a dostatečný servis. V tomto případě se pak jedná o specifickou přednost ve výrobě a marketingu.

Podpůrné aktivity zajišťují vstupy pro primární aktivitu. Materiálové hospodářství řídí přísun materiálu od pořízení přes skladování a jeho distribuci. Materiálové hospodářství významně ovlivňuje velikost nákladů a přispívá kvalitou vstupu ke zvýšení kvality na výstupu a tím k dosažení cenové prémie.<sup>27</sup>

**Vědeckotechnický rozvoj** vyvíjí nové výrobky a technologie. Technický vývoj může snížit výrobní náklady a vytvářet atraktivní výrobky, které přinášejí opět cenovou prémii. Tak vědecko-technický vývoj může ovlivnit výrobní a marketingovou aktivitu a jejich prostřednictvím vytvořit hodnotu.

<sup>27</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ - volně

**Personální aktivita** zabezpečuje správnou strukturu pracovníků, která splňuje požadavky výroby a marketingu a odpovídá personálním požadavkům podpůrných aktivit.

Informační systém vytváří jistotu, že management má informace potřebné k zajištění efektivního fungování hodnototvorného řetězce.

Infrastruktura podniku zahrnuje řadu činností včetně organizování, řízení, plánování, finančního rozhodování, účetnictví, právních a vládních norem a nařízení.

Jestliže podnik získá specifické přednosti v hlavích nebo podpůrných aktivitách, pak se příspěvek těchto aktivit projeví v tvorbě zvýšení zisku. Na druhé straně, když tyto aktivity jsou slabé, pak lze očekávat, že hodnota, kterou podnik vytváří, je dosažena s vysokými náklady. V důsledku toho je příspěvek těchto aktivit k tvorbě zisku stlačen dolů. Podnik musí usilovat o získání specifických předností především v hlavních aktivitách. Bez těchto předností by podnik nebyl schopen konkurovat.

Podíl podniku na trhu je primárním faktorem pro určení ziskovosti podnikatelské aktivity. Zpravidla má podnik s vyšším podílem na trhu vyšší ziskovost než podnik s nižším podílem na trhu. Důvodem dosažení vyšší ziskovosti při vyšším podílu jsou způsobeny jednak mírou hospodárnosti a jednak zkušenostním efektem.

**Míra hospodárnosti** je charakterizována jako vztah mezi nákladovými výhodami a velikostí podniku. Lze předpokládat, že míra hospodárnosti je vyšší u většího podniku, protože tento podnik je schopen vyrobit jednotku výroby s nižšími náklady. Toto však nemusí být vždy pravidlem a větší podnik nemusí dosahovat vždy ziskovosti. Velikost podniku a vyšší výroba vytvářejí pouze příležitost pro dosažení vyšší ziskovosti, a tedy i hospodárnosti.<sup>28</sup>

Nižší náklady lze dosáhnout i **zkušenostním efektem**. Zkušenostním efektem se míní snižování nákladů na jednotku výroby při kumulovaném nárůstu výroby. Vztah nákladů na jednotku výroby a kumulovaného počtu vyrobených výrobků je vyjádřen **zkušenostní křivkou**, kterou uvádí schéma čís.8. Tato křivka vyjadřuje vztah, kdy

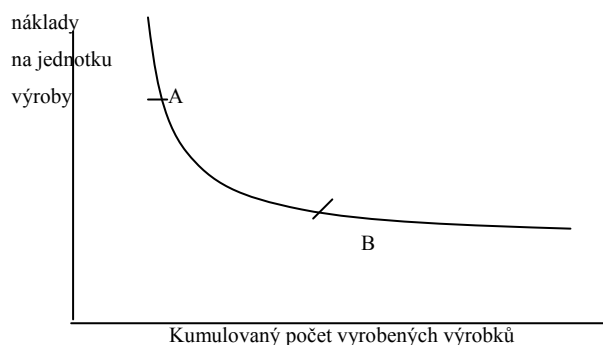
---

<sup>28</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ - volně

na základě získaných zkušeností po vyrobení určitého počtu výrobků, lze každou další jednotku vyrobit s nižšími náklady

Schéma čís. 8 - Zkušenostní křivka

Zdroj: Učební texty VOŠ, Strategický management



Zkušenostní efekt má řadu zdrojů:

- Efektivnost pracovní síly
- Pracovní specializace
- Nové výrobní postupy
- Lepší využití výrobního zařízení
- Změny ve struktuře zdrojů
- Výrobová standardizace
- Změna konstrukce výrobků

#### 4.2.12. Podniková kultura

Pojem podniková kultura se objevil v ekonomice podniku počátkem osmdesátých let a postupně se prosadil v teorii i praxi řízení.

Podniková kultura může být charakterizována jako :

- Komplex ekonomických a neekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti.
- Způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení firmy
- Nemateriální a materiální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování zaměstnanců se projevuje jako:

- nemateriální manifest navenek –zahrnující chování všech příslušníků podniku, styl komunikační politiky, reklamu, podpůrné programy, přímý marketing, prezentaci na výstavách a veletrzích
- nemateriální manifestace dovnitř – jako sociální klima, obecné podnikové klima, styl vedení, postoje managementu, obsazování funkcí
- materiální manifestace navenek –představující produkt, prodejní a výstavní prostory, budovy, fasády, vývěsní štíty, dopravní prostředky, oblečení personálu
- materiální manifestace dovnitř –tvořená parkovišti, vstupy do podniku, vlastním vybavením budov, nábytkem apod.

Každý podnik má svou specifickou kulturu vytvářenou v počátcích zejména zakladateli podniku, později formovanou všemi zaměstnanci i spolupracovníky firmy. Smysluplná podniková kultura musí být spjatá s vysokým stupněm identity pracovníků se svým podnikem. Vychází ze široké škály nástrojů marketingového mixu –od reklamy přes sponzorství, přímou komunikaci, osobní prodej, public relation až po korporační identitu. Ta vytváří identitu mezi podnikem a zákazníkem.<sup>29</sup>

Rozlišujeme:

**Corporate Design** – nezaměnitelné utváření všech prvků, které přísluší k nezaměnitelným projevům podniku – jméno podniku a firemní logo, typy písma, design produktů i podnikové architektury.

**Corporate Communicatios** –podniková reklama vázaná na podnik jako takový (ne reklama na produkt, či službu)

**Public relation** (vztahy práce s veřejností, získání důvěry, opatření, která vedou ke zviditelnění apod.)

**Corporate Behavior** –způsob chování a jednání pracovníků podniku navzájem vůči okolí (odběratelům, dodavatelům) např. osobní jednání se zákazníkem

---

<sup>29</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ - volně



Komunikační politika se vyznačuje:

- jednotným cílem
- snahou po vyjádření jedinečnosti, osobitosti
- vytvořením nezaměnitelné tváře podniku
- vědomím relevantních cílových skupin, že se jedná o podnik, který je zde právě pro něj a s jehož představami se plně ztotožňuje
- ztotožnění všech spolupracovníků s podnikovou představou

Podnik by měl provádět průzkumy u svých zaměstnanců a měl by analyzovat a klasifikovat:

- Pocit důvěry
- Pokrokovost
- Kvalitu a solidnost
- Užitek a výkon
- Zkušenosti a tradice
- Jistotu a spolehlivost
- Výchovu
- Pomoc a ulehčení výběru
- Servis aj.

Cílem průzkumu by mělo být zjištění:

- V jaké míře se pracovník hlásí k politice podniku
- Jak dalece si uvědomuje, že jde o strategickou záležitost
- Zda si je vědom, že je součástí podnikové filosofie
- Stupně míry otevřenosti firmy vůči veřejnosti

Výsledek účinků podnikové kultury je patrný v :

- Růstu spokojenosti s prací a výkonem zaměstnanců
- Rostoucím vědomím sounáležitosti a silnější identifikaci pracovníků
- Úspěšnějším získáváním nových zaměstnanců
- Zmenšování osobních konfliktů na pracovišti
- Vyjasnění kompetence podniku a jeho pozice v rámci konkurence

- Přenosu goodwillu u produktů
- Zlepšení charakteristiky předkládané medii o podniku
- Větším společenským akceptováním podnikových aktivit<sup>30</sup>

#### **4.2.13. Analýza SWOT**

Pro analýzu vlivu externího okolí na firmu i pro analýzu vlivu vnitřních slabých a silných stránek firmy se používá metoda SWOT. Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na její strategické chování.

Název metody SWOT je odvozen od:

Strength (silné stránky)

Weaknesses /slabé stránky)

Opportunities (příležitosti)

Threats (nebezpečí)

Nebezpečí T a příležitosti O představují vliv vnějšího okolí. Slabé stránky W a silné stránky S faktory vnitřní podnikatelské pozice firmy. Rozbor celkové pozice firmy a její vliv na možné budoucí chování firmy je možné vyjádřit následujícím schématem čís.9.

---

<sup>30</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ - volně

Schéma čís.9 - Metoda SWOT

Zdroj: Učební texty VOŠ, Strategický management

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | <b>Interní faktory</b>   | <b>Silné stránky S</b><br>-kapitálová síla<br>-silné zdroje<br>-vysoký tržní podíl<br>-moderní technologie<br>-nízké mzdové náklady<br>-kvalita výrobků | <b>Slabé stránky W</b><br>- slabá finanční pozice<br>- vysoká zadluženost<br>- zastaralá technologie<br>- vysoká režie<br>- slabý management<br>-špatní dodavatelé |
| <b>Externí faktory</b>  | <b>Přístup SO</b>  | <b>Přístup WO</b>   |  |
| <b>Příležitost trhu O</b><br>- růst trhu<br>- růst poptávky<br>- specializovaný trh s možností vstupu<br>- fragmentované trhy<br>- možnost diferenciací<br>- možnost integrace atd. | - Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly.<br>- Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky.<br>- Snaha o vedoucí či útočnou pozici.                           | - Snaha o využití příležitostí z okolí<br>- Pomalé posilování pozic.<br>- Snaha o nalezení polehlivého spojení<br>- Různé formy integrace.              |  |
| <b>Nebezpečí trhu T</b><br>-silná konkurence<br>- vstup zahraniční konkurence<br>- objemové trhy, malá možnost diferenciací<br>- stará odvětví<br>- nestabilita trhu                | <b>Přístup ST</b><br>- Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí.<br>- Oslabení konkurence.<br>- Diversifikace výrobního sortimentu<br>- Distribuční spojení. | <b>Přístup WT</b><br>- Uvažování o kompromisech.<br>- Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu.<br>- Snaha o přežití<br>- Opuštění trhu.      |  |

#### 4.2.14. Portfolio analýza

Portfolio analýza je diagnostická metoda použitelná pro analýzu podniků s diverzifikovanou strukturou.

Diagnostická práce v oblasti podnikového portfolia by měla být prováděna automaticky v pravidelných intervalech a také vždy, když se struktura portfolia změní.

Kvalifikovaná portfolio analýza je proces sestávající z osmi kroků:

1. Vytvoření matice portfolia.
2. Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia.
3. Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.
4. Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
5. Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit.
6. Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným rozříděním investičních priorit.
7. Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
8. Zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.<sup>31</sup>

#### 4.2.15. Space analýza

SPACE (Strategic position and action evaluation) analýza je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Navazuje na portfolio analýzu a k překonání některých jejích nedostatků přidává další dvě dimenze. Finanční potenciál-síla (**FS**) podniku a konkurenční výhoda (**KV**) jsou hlavní determinanty strategické pozice podniku, zatímco síla odvětví (**SO**) a stabilita prostředí (**StO**) charakterizují strategickou pozici celého odvětví. V rámci SPACE analýzy jsou tyto faktory zobrazovány v grafu s hodnotami od -6 do +6 na obou osách. Finanční síla podniku je faktor důležitý zejména v situacích, kdy jsou vnější ekonomické podmínky nepříznivé, např. rychle rostoucí inflace nebo vysoká úroková míra. Potřebný finanční zdroj pak umožňuje podniku buď diversifikovat do atraktivnějších odvětví nebo finančně agresivní akcí oslabit konkurenty ve vlastním

<sup>31</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ -

odvětví. Stabilita odvětví může pozici podniku posilovat, ale i oslabovat. Je to faktor, který úzce souvisí s finanční stránkou podniku a jeho schopností konkurovat.

Analýza samotná spočívá v ohodnocení následujících faktorů:

- **Faktory ovlivňující stabilitu prostředí**

Technologické změny

Míra inflace

Proměnlivost poptávky

Cenové rozpětí konkurenčních výrobků

Bariéry vstupu do odvětví

Rivalita mezi existujícími konkurenty

Cenová elasticita poptávky

Tlak ze strany substitutů

- **Faktory ovlivňující sílu odvětví**

Růstový potenciál

Ziskový potenciál

Finanční stabilita

Technologické know-how

Využití zdrojů

Kapitálová intenzita

Složitost vstupu do odvětví

Produktivita, využití kapacit

Vyjednávací síla výrobců

- **Faktory ovlivňující konkurenční výhodu**

Podíl na trhu

Kvalita výrobku

Životní cyklus výrobku

Inovační cyklus

Loajalita zákazníků

Technologické know-how

Vertikální integrace

Rychlost zavádění nových výrobků

- **Faktory ovlivňující finanční sílu podniku**

Návratnost investic

Likvidita

Míra zadlužení

- Požadovaný versus disponibilní kapitál

- Cash flow

- Složitost výstupu z odvětví

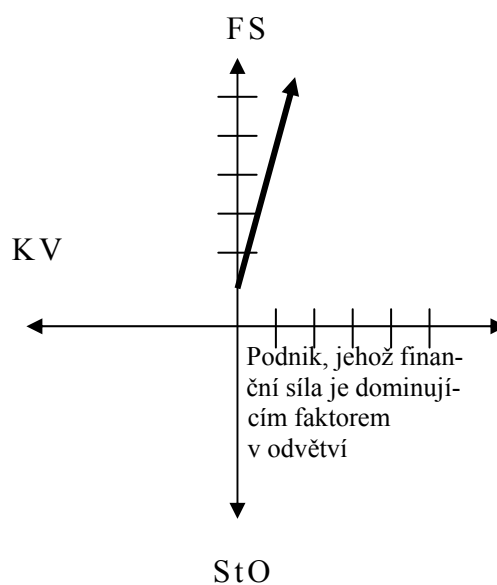
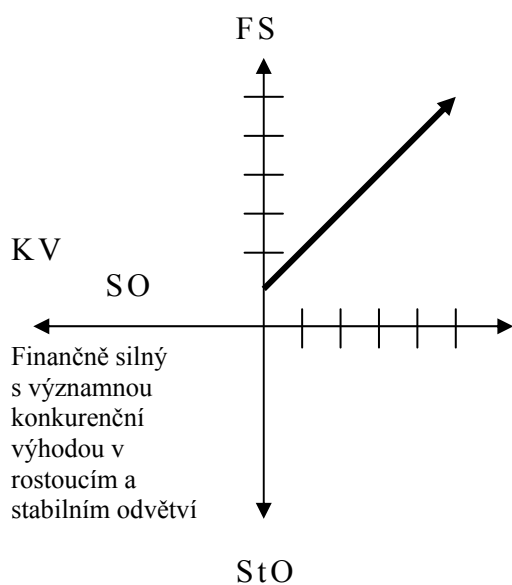
- Míra rizika

- Obrat zásob

- Využívání úspor z rozsahu a zkušeností

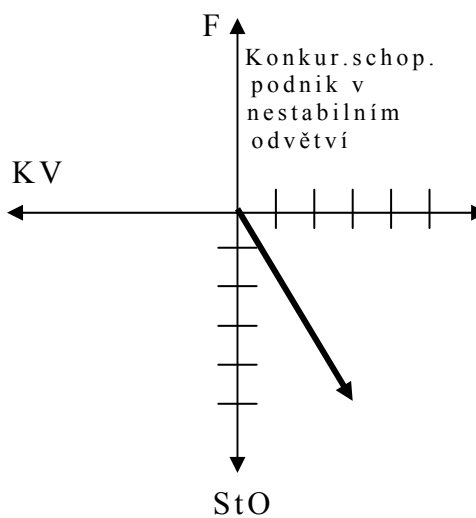
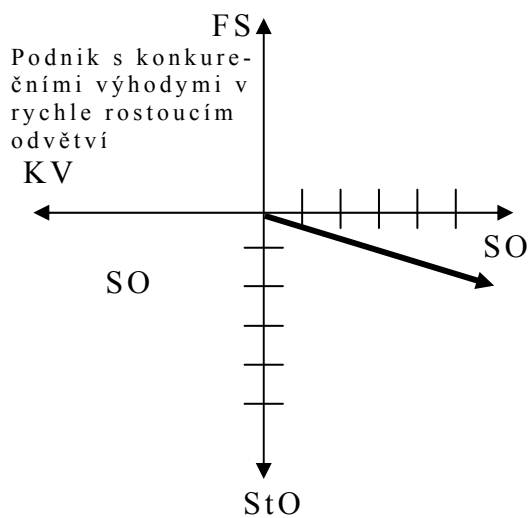
### Schéma čís. 10.1 - Agresivní pozice

Zdroj: Učební texty VOŠ, Strategický management



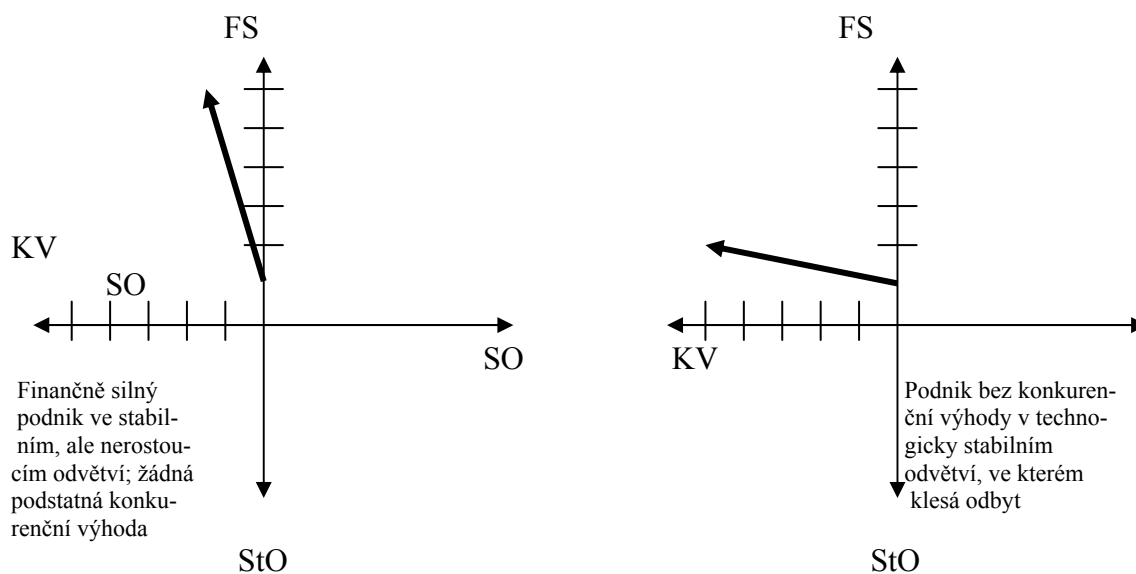
### Schéma čís. 10.2 - Konkurenční pozice

Zdroj: Učební texty VOŠ, Strategický management



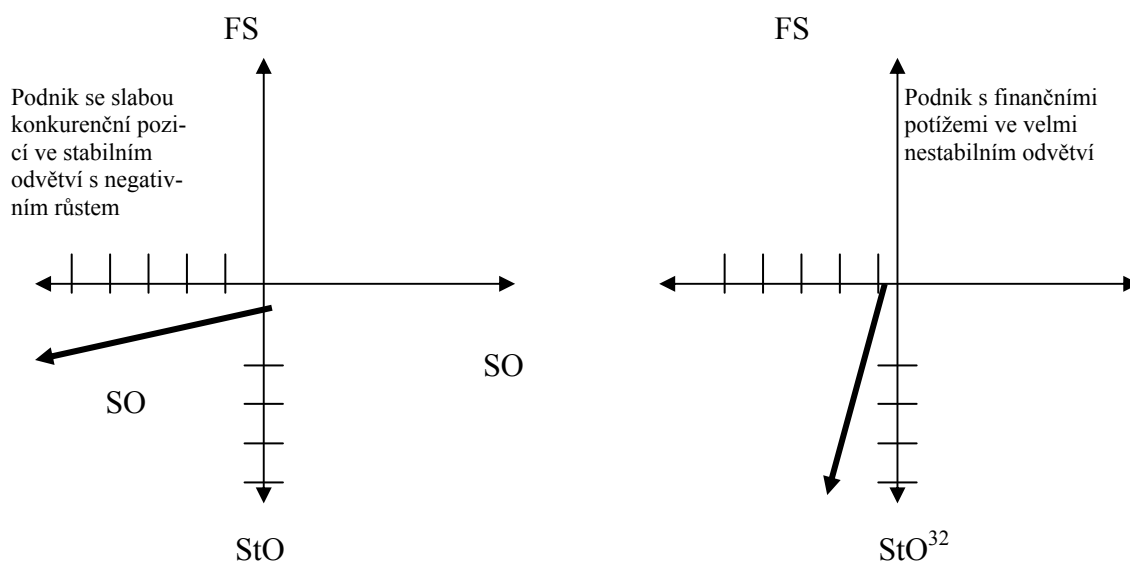
### Schéma čís. 10.3 - Konzervativní pozice

Zdroj: Učební texty VOŠ, Strategický management



### Schéma čís. 10.4 - Defenzivní pozice

Zdroj: Učební texty VOŠ, Strategický management



<sup>32</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ



Vzájemným vyhodnocením výše uvedených faktorů a grafickým vyjádřením lze vymezit následující základní strategické pozice pro podnik:

**Agresivní pozice** – typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen ji díky konkurenční síle chránit, kritickým faktorem je vstup nových konkurentů do odvětví. Pozice umožňuje podniku nové akvizice, zvýšení podílu na trhu a soustředit zdroje na výrobku, které jsou vysoce konkurenceschopné.

**Konkurenční pozice** - typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit svou finanční pozici (např. fúzí s podnikem s dostatkem hotovosti), investovat do produktivity, vylepšovat svou výrobkovou řadu, snižovat náklady atd.

**Konzervativní pozice** – typická pro odvětví s nízkou mírou růstu, podnik je finančně stabilní. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobku. Podnik by měl hledat atraktivnější trhy, nové konkurenceschopné výrobky, vyvíjet nové, snižovat náklady, zlepšovat cash-flow.

**Defenzivní pozice** – typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podniku nedostává ani konkurenceschopných výrobků ani potřebné finanční síly. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Podnik by se měl připravovat na odchod z odvětví, snížit výrobní kapacity, výrazně redukovat náklady, omezit investice.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Učební texty VOŠ, str.32-52

## 5. VÝSLEDKY A DISKUZE

### 5.1 Výsledky

#### 5.1.1. Analýzy společnosti ACHÁTpharma

Osobně si myslím, že před zaváděním něčeho nového, ať již jakékoliv nové strategie, nových postupů, nového produktu, zkrátka čehokoliv, co se bude dotýkat dění se ve společnosti, se musí detailně rozebrat dění stávající. Jde především o to, poučit se z předešlých chyb a vyvarovat se jim.

#### ***Konkurenční postavení podniku – volba a charakteristika kritérií***

Pro hodnocení konkurenčního postavení firmy jsem použila následujících kritéria:

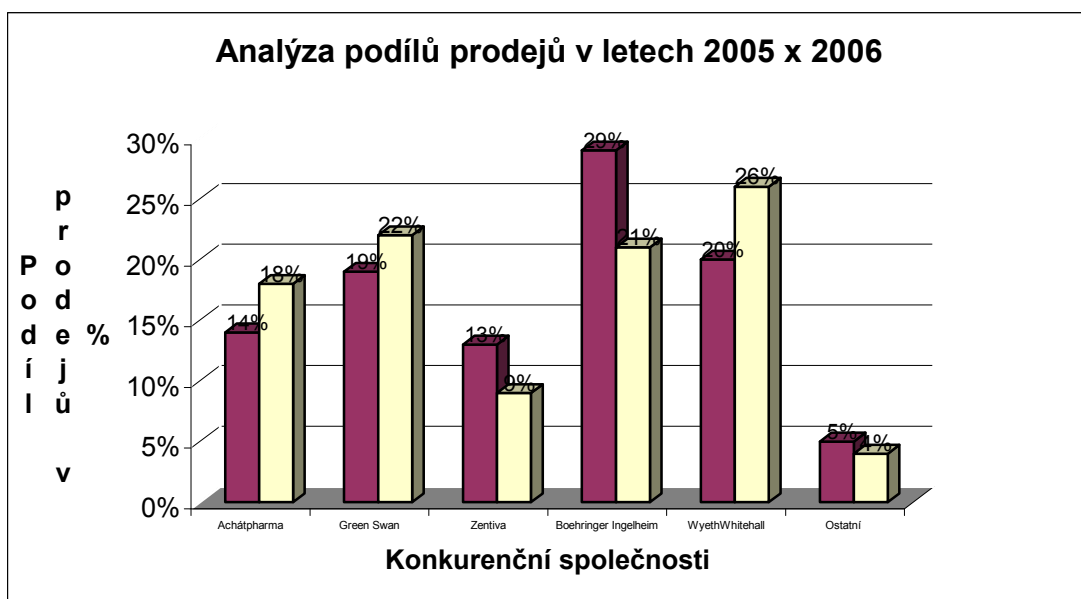
- a. Podíl na trhu a jeho vývoj
- b. Šíře sortimentu
- c. Inovační schopnosti
- d. Dodací podmínky
- e. Služby zákazníkům
- f. Kvalita managementu
- g. Kvalita pracovních sil
- h. Kvalita výrobků
- i. Ceny výrobků

*Podíl na trhu a jeho vývoj* – vývoj trhu lze hodnotit jako rostoucí, společnost ACHÁTpharma s. r. o. si udržuje jednu z předních příček v závislosti na konkurenci.

Toto dokládám také v níže uvedém grafu č. 1, kde analyticky porovnávám podíly prodeje ve vztahu rok 2006 ku roku 2007.

Schéma 11: Analýza podílů prodeje v letech 2006 x 2007

Zdroj : interní data společnosti



34

Z tohoto grafu je tedy jasně patrné, že společnost ACHÁTpharma s. r. o. zaujímá čtvrté místo v objemu prodaného zboží a její prodeje se v závislosti na konkurenčních firmách zvedly v uplynulém roce o téměř neuvěřitelná čtyři procenta, což je více než uspokojující výsledek. Výsledky za rok 2007 samozřejmě ještě nejsou dosud zpracovány, ale předpokládají se rostoucí tendence, v závislosti na nových kampaních, nových produktech apod.

### ***Analýza produktů a služeb s nimi spojenými***

*Šíře sortimentu* - nabízený sortiment doplňků stravy je poměrně pestrý. Portfolio je členěno do pěti skupin, které se dále dělí podle typu jednotlivých výrobků. Je samozřejmé, že by bylo možné sortiment doplnit, ale to by si vyžádalo značné investice, které společnost v současné době není ochotná podstoupit. Portfolio produktů rozšířené o dva nové produkty (Vitacharge a Ostropestřec 60) jí připadá dostačující.

Na rok 2009 jsou již naplánovány launche dalších významných přípravků.

Řada Floragyn (vaginální čípky, intimní pěna, intimní mýdlo) proti kvasinkám a na udržení správného vaginálního prostředí. Tato řada je konkurenceschopná svým složením, zatím není na trhu žádný výrobce či výhradní distributor, který by měl

<sup>34</sup> Data IMS Health, OTC, v LC, 12/2005, 12/2006

ve svém portofoliu takovouto řadu. Výhoda ve složení spočívá v obsahu čisté přírody. Obsahují 2 miliardy živých bakterií a olej z obilných klíčků. Ostatní vaginální čípky jsou registrovány jako lék, a musí na ně být předpis, které by měly léčit těžké mykózy, kdežto tato řada Floragyn bude zavedena jako „zdravotnický prostředek“, který myslí na prevenci a na rychlou pomoc při mykózách (např. v letním období z bazénu, z přiléhavého oblečení apod).

*Inovační schopnosti* – z nabízeného spektra potravinových doplňků stravy je inovováno většinou balení v závislosti na období. Např. vánoční balení, příbaly apod. Dále se pak také jedná o inovace typu přetextování obalů v rámci nových norem, které vydává SÚKL apod.

*Dodací podmínky* – jak už bylo řečeno celé portfolio produktů společnosti ACHÁTpharma s. r. o. je ve zákazníkům dostupné ve všech 2550 lékárnách v celé České republice. Zákazníci budou mít od ledna 2008 také možnost nákupu přímo z internetových stránek [www.achatpharma.cz](http://www.achatpharma.cz). Společnost již uzavřela smlouvu s internetovými servery [www.lekarna.cz](http://www.lekarna.cz) a [www.pharmacy.cz](http://www.pharmacy.cz). Jednoduchým kliknutím si budou moci zákazníci objednat zboží přímo na domovských stránkách společnosti a nebudou nuceni složitě ho nevyhledávat, což může být zdlouhavé a leckoho mnohdy odradí

*Služby zákazníkům* – produkty jsou snadno dostupné, reklamační řízení probíhají bez problémů a k plné spokojenosti klientů.

Jediné, co bych zde navrhovala pro zlepšení služeb společnosti a tedy i pro zlepšení vztahu firma – zákazník, by byly motivační soutěže o ceny. Navrhovala jsem tedy, aby firma na svých webových stránkách umístila soutěž o ceny, jednat by se mohlo např. o vědomostní kvíz, kdy otázka by musela souviset s produktem, o který by se právě soutěžilo. Myslím si, že tato soutěž by byla výhodnou jak pro spotřebitele, poznal by produkt, měl by možnost výhry, zvýšil by se jeho zájem tak i pro společnost, zjistila by zájem svých zákazníků, motivovala by je a přiměla k zamyšlení se. Tento můj návrh však zatím nebyl úspěšným a nesetkal se s velkým ohlasem, především z primárního řešení jiných problémů a úkolů (launch nových produktů), nedostatku času, financí apod.

*Kvalita managementu* – členové vrcholového managementu řídí po všech stránkách firmu tak, aby byla schopna čelit stávající silné konkurenci. Management má omezenou pravomoc, podléhající majiteli společnosti. Veškerá rozhodnutí, která by mohla jakkoliv ovlivnit postavení společnosti musí být konzultována s majitelem.

*Kvalita pracovních sil* – jsou zde kvalifikovaní a pracovití zaměstnanci. Dle mého názoru jsou pro takovou společnost jedním z nejdůležitějších faktorů reprezentanti společnosti (obchodní zástupci). Právě oni totiž přicházejí do kontaktu s lékaři, s lékárníky a ti pak daný produkt doporučují dále, zákazníkům. Tato problematika úzce souvisí s personální politikou firmy a tento mezičlánek se mi zdál nejslabším v celkovém hodnocení vnějšího prostředí podniku.

*Kvalita výrobků* – kvalita se v poslední době hodně zlepšila a je srovnatelná s kvalitou konkurence. Jediné, v čem trochu zaostává je designové provedení některých výrobků. Vizuály produktů jsou bohužel striktně dány výrobcem a smluvně ošetřeny. Musí být totožné pro ostatní země (např. Vital v 59 zemích světa a sídlo společnosti se nachází v Captownu v JARu) a nelze s ním pracovat. Toto vidím jako další ze slabin. Vzhledem ke spektru nabídky konkurence mi některá balení, myšleno tím, dózy, krabičky apod. připadají „šedá, nevýrazná“, zkratka snadno přehlédnutelná.

*Ceny výrobků* – ceny jsou přijatelné a konkurenceschopné.

Z výsledných hodnot atraktivnosti trhu a konkurenčního postavení firmy vyplývá, že firma by měla vytvořit podmínky pro aplikaci takové strategie, která by:

- vytvářela podmínky pro investování do těch segmentů, kde je vysoká ziskovost a poměrně malé riziko, tzn. nebát se nových trhů, zacílení na nové segmenty apod.
- zajistila schopnost čelit sílící konkurenci, toho bych se snažila docílit především prosazením změny balení některých produktů.
- umožnila investování v nejatraktivnějších oblastech, jakými je v současnosti produkt Natrodale Ostropestřec 60. Tyto zaváděné produkty potřebují nyní největší investice a pozornost, aby se v budoucnosti mohlo splnit to, co je od něj očekáváno.
- nepodceňovala personalistiku společnosti, zejména při proškolení pracovníků současných a výběru pracovníků budoucích.

## **Analýza a charakteristika konkurence**

Každá firma a ACHÁTpharma s. r. o., rozhodně není výjimkou, by měla svým konkurentům věnovat dostatečnou pozornost, provádět sběr informací, srovnávat své výrobky, ceny, odbytové cesty a propagaci s konkurencí.

Nejbližší konkurenti jsou ti, kteří se zaměřují na tentýž cílový trh a používají podobnou strategii. Z tohoto důvodu ACHÁTpharma s. r. o. potřebuje znát charakteristiky svých konkurentů. Musí znát kvalitu konkurenčních výrobků, jejich rysy, vlastnosti, sortiment, služby zákazníkům, cenovou politiku, způsob a rozsah distribuce, obchodní strategii, reklamní a propagační programy, výzkum a vývoj, výrobu, nákup, finance a ostatní strategie.

ACHÁTpharma s. r. o využívá k poznávání své konkurence následujících zdrojů informací:

- sleduje vydávané katalogy výrobků konkurenčních firem, POS materiály rozmístované v lékárnách či u lékařů
- hodnotí ceníky konkurence, složení, image přípravků, positioning apod. (vesměs webové stránky společnosti)
- provádí průzkum sortimentu volně prodejných léčiv a doplňků stravy v lékárnách.

Mezi největší konkurenty společnosti patří:

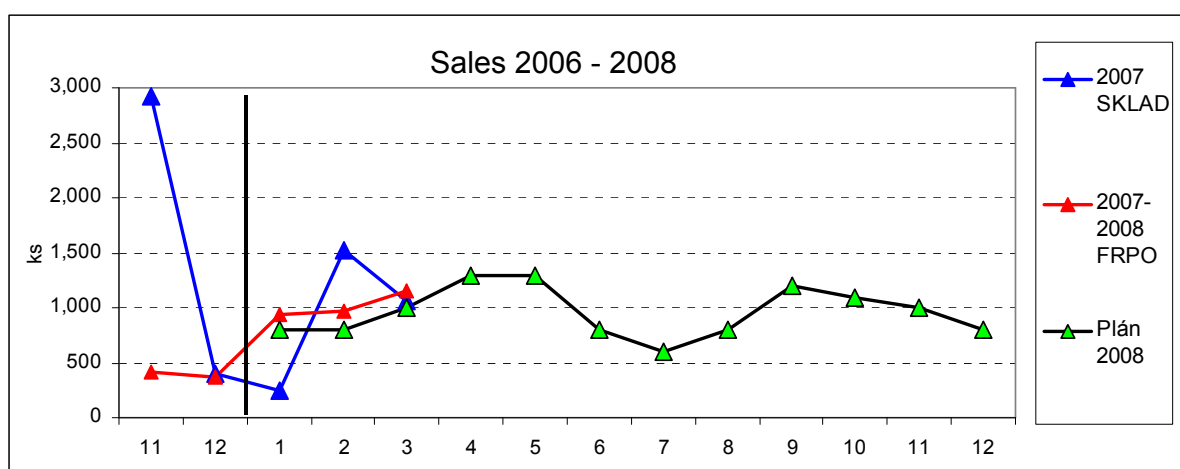
- Green Swan
- Wyeth Whitehall
- SVUS
- Zentiva
- Glaxo Smith Kline
- Wallmark
- Bayer HealthCare
- Favea
- Ivax
- Herbacos
- Natures Bounty(Wallmark)
- Boehringer Ingenheim

## Analýza plánů prodeje a jejich plnění

Při analyzování plnění plánů jsem zjistila, že v letošním roce plní společnost Achátpharma s. r. o. nad stanovený plán a to celkově o 13 %. Viz graf č.2.

Schéma čís.12 - Plnění plánů prodeje  
Zdroj: Interní data společnosti

| PRODEJ          | 1   | 2     | 3     | 4     | 5     | 6   | 7   | 8   | 9     | 10    | 11    | 12  | Celkem |
|-----------------|-----|-------|-------|-------|-------|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-----|--------|
| 2007 PRO.MED.CS |     |       |       |       |       |     |     |     |       |       | 2,920 | 398 | 3,318  |
| 2007 FRPO       |     |       |       |       |       |     |     |     |       |       | 416   | 363 | 779    |
| 2008 PLAN       | 800 | 800   | 900   | 1,300 | 1,200 | 750 | 625 | 825 | 1,200 | 1,100 | 1,000 | 500 | 11,000 |
| 2008 PRO.MED.CS | 245 | 1,520 | 1,060 |       |       |     |     |     |       |       |       |     | 2,825  |
| 2008 FRPO       | 932 | 963   | 1,159 |       |       |     |     |     |       |       |       |     | 3,054  |



## 5.2 Externí analýzy

Pro svůj projekt jsem se rozhodla pro následující metody externí analýzy a těmi jsou:

- Metoda ABCD
- Porterův model
- Analýza konkurence
- Analýza atraktivity prostředí

### 5.2.1. Metoda ABCD

Dle dotazníku, který přikládám v příloze čís.1 jsem zjistila že společnost ACHÁTpharma se nachází ve skupině D, tato skupina zvítězila s nejvyšším počtem dosažených bodů.

Tato skupina se nazývá taktéž jako diverzifikace a naznačuje nám, že nejlepším zaměřením firmy by mohla být diverzifikace a hledání nových výrobků a služeb a zároveň také nových zákazníků.

Diverzifikaci můžeme jinak též označit jako poskytování nových výrobků a služeb novým zákazníkům. Využívá se v situacích, kdy dosavadní produkty zanikly nebo zákaznická základna náhle zmizela, případně když firma má dostatek hotových

peněz, je možné vstoupit na nové trhy s novými produkty. Je třeba poznamenat, že jde o riskantní strategii, protože se pouštíme do nových oblastí většinou bez potřebných znalostí a zkušeností, ať se týkají výrobků, služeb, nebo trhů.

Pomocí metody ABCD jsem zjistila, že dosažený výsledek diverzifikace jenom potvrzuje moji domněnku o zavedení nového produktu NATRODALE Ostropestřec 60 a zaměřit se s tímto doplňkem na nové pro firmu „lukrativnější“ cílové skupiny, jakými mohou být například aktivní část populace, které není jedno, v jakém stavu mají svá játra a chtějí svůj, tučným jídlem a stresem narušený organizmus, regenerovat.

### **5.2.2. Porterův model**

Ke stanovení konkurenčních vlivů, které působí na společnost ACHÁTpharma spol. s r.o. jsem použila Porterův model pěti sil. Tento model nám znázorňuje vzájemné působení pěti sil, které ovlivňují podnik. Pro tuto metodu jsem se rozhodla hlavně z vlastního přesvědčení nutnosti znát svoji konkurenci a její silné stránky, popř. také slabiny.

Skládá se z následujících faktorů:

- Ohrožení ze strany nových konkurentů
- Kupní síla dodavatelů
- Kupní síla odběratelů
- Ohrožení substituty
- Pozice mezi konkurenty

#### **A . Nová konkurence**

Trend je v současnosti takový, že trh s doplňky stravy a volně prodejnými léčivými je většinou zaplněn a najít zde tržní výklenek není jednoduchou záležitostí. Přesto obava vedení společnosti ze vstupu nového distributora s novým výrobkem na trh jsou značné. Znamená to jediné, neustále pracovat na svých produktech, na jejich vývoji, zlepšovat distribuci i komunikaci se zákazníky a hledat nové cílové skupiny pro naše produkty.

#### **B. Kupní síla dodavatelů**

Vzhledem k tomu, že společnost ACHÁTpharma má vlastní výrobu svých produktů v JAR, kde sídlí také majitel celé společnosti je tato část Porterova modelu



takřka jednoduchou záležitostí. Společnost nemusí být vázána na dodavatele, jediným problémem se může zdát doprava z Afriky, která není vždy tak flexibilní, jak by mnohdy bylo potřeba.

Proti konkurenci je zde však jasná výhoda, vlastní výroby, vlastních výzkumů a atestů v mateřské společnosti PRO.MED.CS, což se pozitivně promítne především do ceny finálního produktu.

### **C. Kupní síla odběratelů**

Jak jsem již uvedla, konkurence v této oblasti je opravdu velká a firmy bojují o každého zákazníka. Ani společnost ACHÁTpharma není výjimkou. Snaží se zaujmout své zákazníky speciálními akcemi. Pro uvedení produktu NATRODALE Ostropestřec 60 například jako příbal zdarma obdrží každý zákazník sportovní ponožky, jejichž obrázek přikládám v příloze čís.2.

Může se zdát, že ponožky nikoho nepřesvědčí k nákupu, ale zákazník si v dnešní době již vyžaduje něco navíc, zdarma, co dostane oproti konkurenci. Další důležitý faktor je viditelnost produktu v lékárně, platí se jak za umístění tzv. na očích, tak např. i za umístění ve výloze. Tyto faktory mají na zákazníky velký vliv. Náhled umístění v lékárnách přikládám v příloze čís.3.

### **D. Ohrožení substituty**

Jako u jiných oborů také ve farmacii hrozí konkurence vstupem na trh s možnými substituty k našemu produktu. Společnost ACHÁTpharma se proti těmto aktivitám konkurence snaží bránit jedinečným a těžce napodobitelným složením svých produktů u launchovaného produktu NATRODALE Ostropestřec 60 se konkrétně jedná o největší obsah sylimarinu v jedné tobolce, konkrétně o 250 mg, oproti tomu např. konkurenční produkt Denoxinal má pouze 50 mg. Navíc se jedná o komplexní produkt, obsahuje také lecithin, vitaminy B a mnohé další. Další aktivity jsou např. speciální akce, na nichž se snaží účastnit. Jednu z možných letákových akcí za speciálně upravenou cenu, která byla realizována ve spolupráci s řetězcem Eurolékárna dokládám v příloze čís. 4.

### **E. Pozice mezi konkurenty**

Společnost ACHÁTpharma má oproti svým konkurentům jednoznačně výhodu v silném zázemí mateřské společnosti PRO.MED.CS, vlastní výrobě produktů a vlastních odborníků, zabývajících se jak výzkumem, tak také kontrolou a testováním.

Z těchto faktorů pak plynou výhody především v cenách určených konečnému spotřebiteli a to je velkou výhodou oproti konkurenci. Proto se tato společnost neustále nachází v první pětici vůdců trhu.

Z těchto dílčích výsledků jednotlivých sil Porterova modelu plyne jasný závěr, společnost ACHÁTpharma by měla neustále podnikat aktivity proti konkurenci jakými jsou speciální akce pro zákazníky a nesetrvat v klidu, ale neustále pracovat na vývoji a inovacích své nabídky.

### 5.2.3 Analýza konkurence

Pro tuto externí metodu jsem se rozhodla z prostého důvodu, vzhledem k tomu, že v předchozí analýze metodou Portrova modelu jsem zjistila důležitost znalosti konkurence jejich nabídky a možností našeho ohrožení, rozhodla jsem se prohloubit tyto znalosti důkladnou analýzou konkurence.i

Schéma čís.13 – Analýza konkurence produktu Ostropestřec 60

Zdroj – Interní data společnosti

| Charakteristika                           | KONKURENT               |                         |                      |                      |
|---|-------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|
|   | A                       | B                       | C                    | D                    |
| Jméno produktu                            | Lipovital<br>(Herbacos) | Denoxinal<br>( Walmark) | Sylimarin<br>(Favea) | Hepanol<br>(Urocost) |
| Odhad podílu na trhu                      | 43%                     | 22 %                    | 14%                  | 5%                   |
| Cenová výhoda *                           | 3                       | 2                       | 2                    | 4                    |
| Kvalitní výhoda *                         | 2                       | 2                       | 2                    | 3                    |
| Technologická základna *                  | 3                       | 2                       | 2                    | 2                    |
| Odbytová základna *                       | 3                       | 3                       | 3                    | 3                    |
| Nákladová výhoda *                        | 3                       | 3                       | 3                    | 3                    |
| Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) * | 2                       | 1                       | 3                    | 4                    |
| Váženost konkurence (současná) *          | 2                       | 2                       | 2                    | 3                    |
| Váženost konkurence (v příštím roce) *    | 2                       | 2                       | 2                    | 3                    |
| Váženost konkurence (v dalších letech) *  | 2                       | 2                       | 2                    | 3                    |
| Něco zvláštního na co je třeba reagovat ? | 3                       | 3                       | 3                    | 3                    |
| Brzy                                      | 3                       | 3                       | 3                    | 3                    |
| Příští rok                                | 3                       | 3                       | 3                    | 3                    |
| Dlouhodobější ohrožení                    | 3                       | 3                       | 3                    | 3                    |

\* k hodnocení byly využity škály: 1= nejlepší, 2=nadprůměrný,3= průměrný,

4= podprůměrný, 5= nejhorší

Z výše uvedené tabulky, kde jsem se snažila analyzovat největší konkurenty produktu NATRODALE Ostropestřec 60 vyplývá, že tento produkt je v současné době v podílu na trhu na 3. místě s celkovým podílem 15%.

Mezi největší a zároveň nejsilnější konkurenty pak patří společnosti Herbacos, Walmark, Favea a Urocost. Nejsilnější konkurent je jednoznačně společnost Walmark, která se na tuzemském trhu prezentuje také jako distributor nápojů a ovocných šťáv. Má silné zázemí velké společnosti a stabilní okruh svých věrných zákazníků.

#### **5.2.4 Analýza atraktivity odvětví**

Pro tuto analýzu jsem se rozhodla vzhledem k tomu, že má za úkol jakýmsi způsobem sumarizovat výsledky v rámci kompletní analýzy konkurence, již jsem se věnovala ve výše uvedených analýzách. Rastr pro tuto analýzu příkládám v následující tabulce.

## Schéma čís.14 – Analýza atraktivity prostředí

Zdroj – Interní data společnosti

| Faktor                                | Síla                        | SKÓRE |   |          |          |          |          |          |          |   |    |
|---------------------------------------|-----------------------------|-------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---|----|
|                                       |                             | 1     | 2 | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9 | 10 |
| <b>1. Růstový potenciál</b>           | Rostoucí poptávka           | 1     | 2 | <b>3</b> | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9 | 10 |
| <b>2. Diversita trhu</b>              | Počet segmentů              | 1     | 2 | 3        | 4        | 5        | <b>6</b> | 7        | 8        | 9 | 10 |
| <b>3. Ziskovost</b>                   | Rostoucí-klesající          | 1     | 2 | 3        | 4        | <b>5</b> | 6        | 7        | 8        | 9 | 10 |
| <b>4. Exponovanost</b>                | Konkurenti-inflace          | 1     | 2 | 3        | <b>4</b> | 5        | 6        | 7        | 8        | 9 | 10 |
| <b>5. Koncentrace</b>                 | Počet dominantních podniků  | 1     | 2 | 3        | <b>4</b> | 5        | 6        | 7        | 8        | 9 | 10 |
| <b>6. Odbyt</b>                       | Cyklický,kontinuální        | 1     | 2 | 3        | 4        | 5        | <b>6</b> | 7        | 8        | 9 | 10 |
| <b>7. Specializace</b>                | Zaměření-diference          | 1     | 2 | 3        | 4        | 5        | 6        | <b>7</b> | 8        | 9 | 10 |
| <b>8. Značka</b>                      | Hodnota-kvalita             | 1     | 2 | 3        | 4        | 5        | 6        | <b>7</b> | 8        | 9 | 10 |
| <b>9. Distribuce</b>                  | Kanály-podpory              | 1     | 2 | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | <b>8</b> | 9 | 10 |
| <b>10. Cenová politika</b>            | Efekt-elasticita            | 1     | 2 | 3        | 4        | 5        | 6        | <b>7</b> | 8        | 9 | 10 |
| <b>11. Náklady</b>                    | Konkurence                  | 1     | 2 | 3        | <b>4</b> | 5        | 6        | 7        | 8        | 9 | 10 |
| <b>12. Služby</b>                     | Garance-spolehlivost        | 1     | 2 | 3        | 4        | 5        | <b>6</b> | 7        | 8        | 9 | 10 |
| <b>13. Technologie</b>                | Vedení-jedinečnost          | 1     | 2 | 3        | 4        | 5        | 6        | <b>7</b> | 8        | 9 | 10 |
| <b>14. Integrace</b>                  | Vertikální<br>-horizontální | 1     | 2 | 3        | 4        | <b>5</b> | 6        | 7        | 8        | 9 | 10 |
| <b>15. Možnost<br/>Vstupu-výstupu</b> | Bariéry                     | 1     | 2 | 3        | <b>4</b> | 5        | 6        | 7        | 8        | 9 | 10 |

Výsledek sumarizace dosažených bodů je 83 bodů. Jedná se o dosažený počet bodů, který je v normě a ničím nevyčnívá, potvrzuje tedy pouze tvrzení, že společnost si na tom stojí relativně dobře.

### **5.3 Interní analýzy**

Z interních analýz jsem zvolila následující metody:

- SWOT analýzu
- Portfolio analýzu
- Rozbor podnikové kultury
- Analýzu zdrojů specifických příležitostí

#### **5.3.1 SWOT analýza**

Pro tuto analýzu jsem se rozhodla z důvodu rozboru celkové pozice firmy a jejího vlivu na možné budoucí chování firmy, které níže znázorním podrobným schématem.

SWOT analýza ve své podstatě porovnává vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují společnost jako takovou, její cíle, strategie i dosažené výsledky. Mezi vnitřní faktory patří jak silné stránky společnosti, tak i její slabiny, mezi vnější faktory pak řadíme jednak příležitosti, které trh nabízí, ale také hrozby, které je třeba eliminovat a dávat si na ně pozor.

Vypracovanou SWOT analýzu přikládám viz. schéma čís.15

Zdroj – Interní data společnosti

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Silné stránky S</b></p> <p><b>Makroekonomické podmínky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vysoká otevřenost ekonomiky</li> <li>▪ Nižší náklady produkce</li> <li>▪ Nízká míra inflace</li> </ul> <p><b>Zdroje a přírodní podmínky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>▪ Zázemí mateřské společnosti PROMED.CS</li> <li>▪ Výhodná geografická poloha ve střední Evropě na společných hranicích s vyspělými zeměmi EU</li> </ul> <p><b>Mikrosféra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poměrně rychlá adaptabilita na měnící se požadavky trhu</li> <li>▪ Stále více se prosazující trendy zdravého životního stylu</li> <li>▪ Dobré předpoklady pro doplňky stravy do příštího desetiletí</li> <li>▪ Podpora rozvoje vlastní vědecké, vývojové a výzkumné základny ze strany některých přímých zahraničních investorů</li> <li>▪ Nižší náklady na výrobu, vývoj a testování produktů oproti konkurenci</li> </ul> | <p><b>Slabé stránky W</b></p> <p><b>Mikrosféra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Velká konkurenční síla</li> <li>▪ Malá nezaměstnanost, omezenost nábora kvalifikované pracovní síly</li> <li>▪ Omezenost vlastních investičních prostředků, prostředků pro inovace a kapitálu pro export</li> <li>▪ Nedostatečná provázanost podniku s odděleními výzkumu a vývoje</li> <li>▪ Nepřehlednost informací o cílových skupinách</li> <li>▪ Nízká vybavenost exportními kompetencemi a znalostmi</li> <li>▪ Náročné byrokratické postupy</li> <li>▪ Dodržování právních předpisů</li> </ul> |
| <p><b>Příležitosti O</b></p> <p><b>Image</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dobrý image</li> <li>▪ Dobré jméno podniku i mateřské společnosti</li> </ul> <p><b>Trhy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zacílení na nové skupiny zákazníků</li> <li>▪ Zvýšení konkurenceschopnosti produktů</li> <li>▪ Posílení svého tržního podílu vzhledem ke konkurenci</li> </ul>  | <p><b>Hrozby T</b></p> <p><b>Image</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Záměna jmen společností PRO.MED.CS a Achátpharma</li> </ul> <p><b>Trhy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ekonomický vývoj konkurence</li> <li>▪ Nový konkurenční produkt</li> <li>▪ Ztráta zákazníků vlivem konkurenční nabídky</li> </ul> <p><b>Zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Růst mezd a cen dovážených vstupů</li> <li>▪ Růst cen dopravy z JAR</li> <li>▪ Právní předpisy pro dovoz</li> </ul>   |

Z výše uvedené tabulky jsem zjistila, že společnost ACHÁTpharma s. r. o. se v současné době nachází v defenzivní fázi, jelikož její silné stránky převažují nad slabými, příležitostí trhu však není aktuálně tolik, jako je hrozeb, hlavně ze strany konkurence.

Z této analýzy plyne jasný závěr, společnost by se měla snažit o získání ofenzivního přístupu především za pomoci veškerého zúročení svých silných stránek. Dále pak by měla lépe zacílit svoji komunikaci ke konkrétním skupinám a tím dosáhnout větších prodejů a s tím souvisejících tržních podílů. V neposlední řadě je pak nutností zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními.

### 5.3.2 Portfolio analýza

Tuto analýzu jsem si zvolila z jasného důvodu a tím je ten, že jen důkladná analýza našeho portfolia nám může říci, který konkrétní produkt zacílit konkrétním směrem.

Dle firemních ukazatelů, ze kterých jsem čerpala informace pro tuto analýzu produktového portfolia společnosti ACHÁTpharma s. r. o. vyplývá, že:

➤ *Dojné krávy:* právě **Rybí olej** je zařazen do tohoto kvadrantu. Prodává se takřkajíc sám, bez větší marketingové podpory a jeho prodeje tvoří největší podíl na tržbách společnosti.

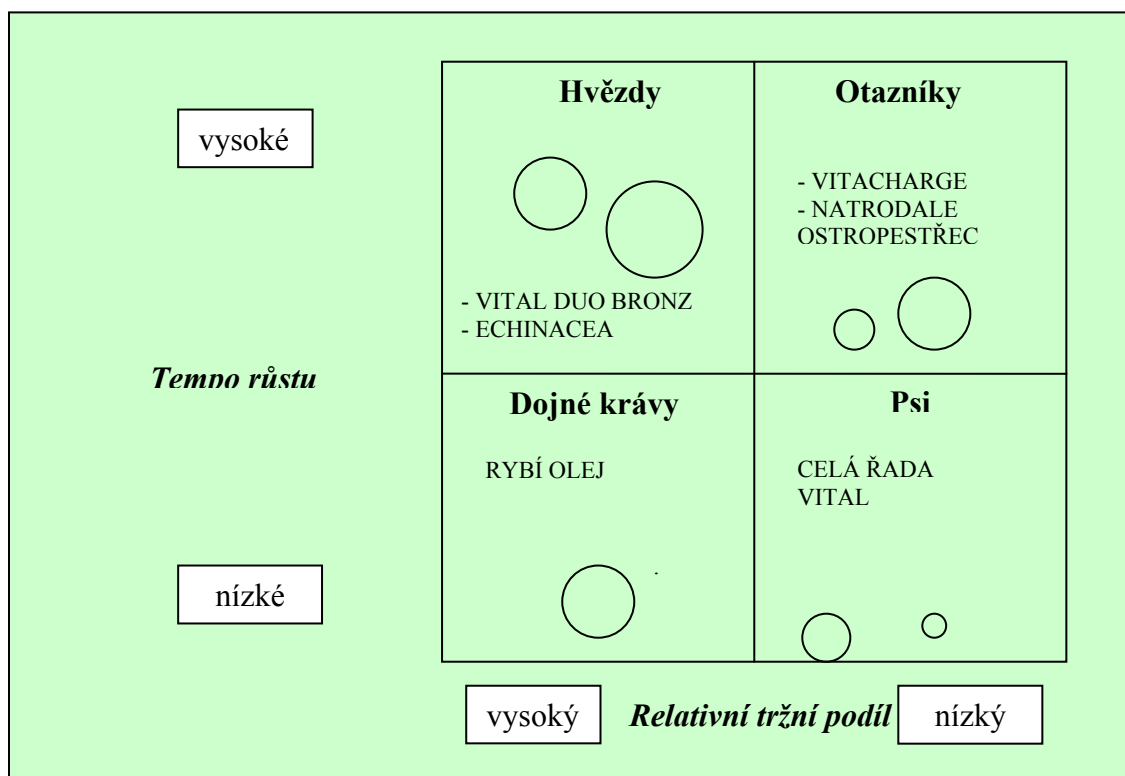
➤ *Psi:* sem patří celá řada **Vital**. Top management plánuje v příštím roce „vylistování“ celé této výrobní řady ze svého portfolia produktů. Produkty této řady nemají žádnou zvláštní konkurenční výhodu a pro tyto produkty není stanoven žádný extra rozpočet na podporu jejich prodeje. Jediný produkt, tvořící výjimku je Melasa, která je konkurenceschopná, zabírá největší podíl na trhu melas.

➤ *Otazníky:* mezi otazníky zcela jednoznačně patří dva, na trh právě uváděné (launchované) produkty, **Vitacharge a Ostropestřec 60**.

➤ *Hvězdy:* do této kategorie stoprocentně patří produkty **Vital DuoBronz a Betakaroten**. Jejich prodej v současné době má největší objem, jedná se však pouze o sezónní prodej, který skončí s teplým počasím. S nástupem podzimu se do této kategorie dostanou jiné sezónní prostředky proti chřipce a nachlazení, jakými jsou Echinacea, nebo Vitamin C Cherry

Schéma čís.16 – BCG analýza

Zdroj – Interní data společnosti



V této kapitole jsem se snažila důkladně analyzovat celé portfolio produktů z hlediska jejich úspěšnosti u cílového spotřebitele. Z analýzy vyplývá že do produktu NATRODALE Ostropestřec jsou vkládány velké naděje společnosti a má ambice na to, stát se postupně aktivním v sektoru Dojné krávy.

### 5.3.3 Analýza podnikové kultury

V další části této práce jsem se snažila o rozebrání podnikové kultury, která je tvořena třemi dílčími částmi a těmi jsou: Corporate Design, Corporate Communications, Corporate Behavior. Dle mého názoru je tato část podniku neméně důležitou, jako jakákoli ostatní analýza. Jedná se o to, jak podnik působí navenek, v očích široké veřejnosti.

#### *Corporate Design*

Mezi jednu z hlavních částí corporate designu, která je nejvíce viditelná je logo společnosti, ve kterém je zároveň uveden i její název. Logo přikládám k náhledu na obrázku číslo 17.





Obrázek čis.17 – Logo společnosti ACHÁTpharma s. r. o.  
Zdroj : webové stránky společnosti

Název společnosti vznikl na základě požadavků od majitele společnosti, které zněly ve smyslu, že název má charakterizovat společnost, vystihovat její pole působnosti a zároveň působit zdravě a fit. Tyto požadavky byly postoupeny reklamní agentuře, která zpracovala několik návrhů spolu s návrhy log a vedení společnosti si pak následně zvolilo výše uvedou variantu.

Toto logo je užíváno na všech produktech i komunikacích k podpoře prodeje a podporuje tak podvědomí o značce u veřejnosti.

Společnost se dále pak v rámci svého corporate designu snaží držet v tomto duchu i přebaly svých produktů, aby působily jednotně a zákazník měl možnost identifikace jedné firmy již dle krabičky v regále. Jednotlivé řady produktů jsou tedy v jednotných obalech, co se týče barev, vizualizace a názvů.

### ***Corporate Communications***

Další oblastí firemní kultury je komunikace firmy ve vztahu k veřejnosti. Společnost ACHÁTpharma s. r. o. bohužel nemá specialistu na komunikaci s veřejností, na zpracovávání tiskových zpráv a PR článků. Tuto funkci si však vzalo na starosti marketingové oddělení společnosti a plní ji bravurně. Vždy k nově uváděnému produktu je na internetu uveřejněna tisková zpráva a v novinách jsou zveřejňovány PR články, které nejsou označeny jako placená inzerce, tudíž mají na potenciální zákazníky větší vliv, než klasická reklama v časopise.

Také u těchto aktivit se vedení společnosti snaží o celistvý vzhled, aby byla usnadněna identifikace konkrétního produktu od konkrétního výrobce, finálnímu spotřebiteli.

Další dílčím bodem této analýzy je bezpochyby sponzoring, na jehož účely se firma snaží věnovat nemalé prostředky, jedná se o sponzorování většinou sportovních

akcí a činností zabývajících se zdravým životním stylem. Na těchto akcích je pak vždy jako protihodnota umístěna reklama společnosti, buď obecná, nebo na konkrétní produkt.

Důležitá součást je pak také komunikace přímo v místě prodeje, v lékárnách, kde na zákazníka nejvíce zapůsobí. Pro produkt NATRODALE Ostropestřec to byly např. hostesky v lékárnách, které nabízely produkt a měly za úkol seznámit s jeho výhodami návštěvníky lékárny. Foto z této akce přikládám v příloze čís.5.

K velkým úspěchům tohoto jara v rámci zavádění produktu Ostropestřec 60 pak řadím uvedení desetivteřinového reklamního spotu v televizi, který byl namluven hercem a moderátorem Pavlem Svobodou. Tento spot byl velmi úspěšný a lunchedmu produktu velmi usnadnil úspěšný vstup na trh. Ukázka spotu a jeho analýza viz. květnová obhajoba tohoto projektu.

### ***Corporate Behavior***

Co se týče této dílčí části analýzy, troufám si tvrdit, že zde je stav více než uspokojivý. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra, která je také podmíněna doporučeným tykáním všem. Jednotlivá oddělení spolu vstřícně komunikují jak na pracovišti, při řešení pracovních záležitostí, tak i v rámci pravidelných team buildingových akcí. Vedení společnosti je toho názoru, že přátelské vztahy na pracovišti usnadní řešení mnoha pracovních problémů a firmě se tudíž investice do těchto akcí vždy vrátí.

Jediným problémem je ale nábor nových kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců. Vzhledem k současné nízké nezaměstnanosti a fluktuace mladých a schopných pracovníků do zahraničí, nutí vedení společnosti k zamyšlení se nad motivací pro přijímané zaměstnance.

Z této analýzy vyplývá, že ve společnosti stojí dobré jméno firmy a jeho prezentace na veřejnosti v popředí zájmů, také do dobrých vztahů je ochota investovat a pracovat na jejich budování. Otázkou však je nábor nových a schopných zaměstnanců a jejich motivace, můj návrh je prosazovat motivační ohodnocení a možnost profesního růstu.

### 5.3.4 Analýza zdrojů specifických příležitostí

Tuto metodu jsem zvolila pro závěrečný přehled a možné porovnání předností podniku a jejich možnému využití v praxi. Přičemž zdrojem výhod pro podnik mohou být buď hmotného, či nehmotného rázu. Porovnání přikládám ve schématu čís.18

| Fyzické zdroje   | Lidské zdroje  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Technické vybavení kanceláří</li><li>▪ Vozový park společnosti (každý reprezentant vlastní Opel Astra combi)</li><li>▪ Vlastní skladovací prostory, s trojpatrovým úložným prostorem a plochou 2000 m<sup>2</sup></li><li>▪ Vlastní kancelářské prostory v Praze na lukrativním místě v centru</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Funkční org. Struktura (viz. organizační struktura)</li><li>▪ 11 reprezentantů</li><li>▪ Vlastní oddělení pro vývoj a výzkum</li><li>▪ Obtížný nábor nových členů týmu</li></ul> |
| Finanční zdroje  | Zdroje nehmotné povahy   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zázemí velké mateřské společnosti PRO.MED</li><li>▪ Omezený rozpočet v návaznosti na obrat</li><li>▪ Možná konzultace o navýšení rozpočtu v rámci mimořádných akcí s majitelem společnosti</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dobré image společnosti</li><li>▪ Znalost trhu a jeho specifik</li><li>▪ Povědomí o klíčových cílových skupinách</li></ul>   |

Schéma čís.18 – Obecné vymezení zdrojů podniku

Zdroj – interní data společnosti

## 6. ZÁVĚR

Pro tento projekt jsem si v úvodu stanovila jasný cíl, nalézt postupy, metody a řešení, které by přispěly ke zlepšení situace a zvýšení prodejnosti produktů společnosti ACHÁTpharma, s. r. o., Praha a zodpověděly otázku, zda je v současnosti reálná možnost uspět s právě uváděným produktem NATRODALE Ostropestřec 60 na tuzemském trhu.

Tyto cíle jsem si stanovila, vzhledem k jejich aktuálnosti v tomto období a také k mému zájmu o výsledek uvedení tohoto produktu na trh. Do produktu jsou vkládány velké naděje, vzhledem se svému jedinečnému složení by měl ambice na to stát se jedničkou na trhu. Proto je na jeho úspěšné uvedení a zapsání se do povědomí zákazníků kladen obrovský důraz.

Výše uskutečněnými analýzami jsem důkladně prozkoumala jak vnější prostředí firmy, tak i vnitřní zdroje a možnosti. Z těchto analýz pro mne vyplynulo zjištění, že tvrdý konkurenční boj se nevyhnul ani odvětví farmacie, volně prodejných léků a doplňků stravy. Konkurence na poli doplňků stravy je opravdu obrovská a firmy se předhánějí v tom, jak získat zákazníka.

Společnost ACHÁTpharma má výhodu ve vlastním oddělení výzkumu, vývoje, výroby a testování produktů oproti většině konkurenčních firem, tudíž tyto faktory může promítnout do finální ceny produktu. Dalším plusem jsou pak důsledně vybudované kvalitní distribuční kanály a dobré jméno společnosti. Omezeními jsou ale rozpočet vázaný na prodeje ostatních produktů z portfolia společnosti a přísná byrokracie firmy, která neumožňuje flexibilní rozhodování dle aktuální potřeby.

Dle mého názoru je jednoznačně dobře, že se společnost ACHÁTpharma s. r. o. rozhodla uvést na trh doplněk stravy, jakým je NATRODALE Ostropestřec 60. Doba načasování jaro 2008 je vhodná, neboť po zimním období se většina z nás snaží o regeneraci svého organismu. Produkt může svým jedinečným složením dosáhnout pozice tržního vůdce. Je třeba ale počítat s tím, že počáteční náklady na kampaň budou vysoké, přičemž televizní reklamní spot byl pouhým začátkem. Jedná se o to, aby se produkt dostal do povědomí veřejnosti a při této komunikaci bych nezapomínala vyzdvihovat jedinečný obsah silymarinu 250 mg v jedné tobolce a komunikovala bych ho jako komplexní produkt, který je vhodný, jak pro aktivní sportovce, tak pro pacienty po onemocněních jater.

Dalšími doporučeními by pak bylo optimalizovat rozpočty na každý jednotlivý produkt zvlášť, v závislosti od očekávání, jaké cíle by měl splňovat, aby následně nedocházelo ke kanibalizaci jednotlivých produktů navzájem.

V neposlední řadě bych ráda zmínila nábor nových zaměstnanců, především pak reprezentantů společnosti, kteří se setkávají s lékárníky a produkt prodávají. Tato oblast se stává čím dál obtížnější a proto bych navrhovala zapojit motivační faktory při náboru, jakými by mohly být motivační složka v závislosti na uskutečněných prodejích a možnost kariérního růstu v rámci hierarchie společnosti.

Závěrem bych ráda vyzdvihla týmového ducha a kreativitu, kterou jsem zde našla a která velmi úzce souvisí s celkovou úspěšností firmy na trhu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*, Praha: C. H. Beck, 2001  
ISBN 80-7179-603-4.
1. DRUCKER, P. F.: *Řízení v době velkých změn*, Praha: MANAGEMENT PRESS,  
ISBN 80-85943-78-6.
2. KOTLER P., *Marketing*, Praha: 2004, Grada Publishing  
ISBN 80-274-0513-3
3. MLÁDKOVÁ L.: *Management znalostí*, VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská,  
2005, ISBN 80-245-0878-8
4. STRÍŽOVÁ, V.: *Organizace, informace, management*, VŠE Praha, Fakulta  
informatiky a statistiky, 2005
5. TRUNEČEK, J., : *Management v informační společnosti*, VŠE Praha, Fakulta  
podnikohospodářská, 1999, ISBN 80-7079-683-9
6. VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: *Strategický management*, Učební texty VOŠ
7. VEBER, J., *Management kvality a environmentu*, VŠE Praha, Fakulta  
podnikohospodářská, 2004, ISBN 80-245-0765-X
8. <http://www.achatpharma.cz>
9. <http://www.lekarna.cz>
10. <http://www.pharmacy.cz>
11. Data IMS Health, OTC, v LC, 12/2005, 12/2006
12. *Business Pharm, Škola produkt manažera*, čtvrtletník, 1. vydání roku 2007, str.  
25-35

## SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

1. Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a okolí podniku.....str. 11
2. Funkční organizační struktura společnosti ACHÁTpharma s. r.o.....str. 22
3. Schéma 3-1 Vybrané faktory používané při STEP analýze.....str. 29
4. Schéma 3 Zkušební křivka.....str. 36
5. Schéma 4.1 - Metoda SWOT.....str. 40
6. Analýza podílů prodeje v letech 2006 x2007.....str. 48

# PŘÍLOHY

## **1. Dotazník k metodě ABCD**

1. Obvyklá základna zákazníků se celkově zmenšuje
2. Ráda riskujete
3. Vaše výrobky lze snadno popsat
4. Vaše podnikání je velmi specializované
5. Nové technologie a/nebo napodobeniny odsunují vaše běžné výrobky mezi zastaralé
6. Vašimi zákazníky jsou hlavně velké a rostoucí organizace
7. Nemáte mnoho volných financí, které byste mohli investovat do podniku
8. Potřebujete nové podněty, často a osobně
9. Vaše výrobky (služby) nabízejí zákazníkům širokou škálu užítku
10. Existující základna zákazníků nabízí mnohem větší odbytové možnosti
11. Na nových výrobcích a službách by byla vyšší marže
12. Z vaší firmy odešel klíčový člověk a to pro vás má kritické následky
13. Velikost vaší firmy je přesně podle vašich představ
14. Vaše přednosti jsou hlavně v technické oblasti
15. Průměrné množství objednávek klesá
16. Dosavadním výrobkům nebo službám již prošla záruční lhůta
17. Máte dobré vztahy se zákazníky
18. Vaše výrobky (služby) by bylo třeba standardizovat, abyste snížili náklady
19. Konkurence vás ničí
20. Vaši odběratelé inovují
21. Vaším cílem je zůstat téměř beze změn
22. Někdo nabídl, že koupí Vaši firmu
23. Zjišťujete podrobnost mezi vašimi zákazníky
24. Je pro vás docela snadné přijít s novými výrobky a službami
25. Po vašich výrobcích a službách je velká poptávka
26. Váš nový partner má vynikající kontakty v dalších oblastech podnikání, které vás zajímá
27. Vaše výrobky / služby jsou relativně nové
28. Jste nadšenec
29. Konkurenční boj je docela živý
30. Dovedete dobře nacházet zákazníky a prodávat
31. Máte schopnosti vytvářet nebo nacházet nové výrobky a služby
32. Vidíte lepší podnikatelské možnosti
33. Dosavadní zákazníci narůstají jen skromně
34. Vaše výrobky / služby jsou velmi konkurenceschopné
35. Dobře inovujete a přicházíte s novými nápady
36. Vaše odběratelská základna se rychle zmenšuje
37. Konkurence má na váš podnik malý dopad
38. Vaše výrobky / služby začínají vypadat omšele a zastarale
39. Expanze je neuskutečnitelná
40. Máte vynikající nový nápad
41. Dosavadní poptávka klesá
42. Neumíte příliš zvládat změny



## 2. Náhled příbalového dárku k produktu NATRODALE Ostropestřec



## 3. Náhled umístění v lékárnách



## 4. Náhled letákové akce ve spolupráci s Eurolékárnou



13. 3.–2. 4. 2008

**NYNÍ I ZDE:**

**Most,** Interspar,  
Velebudická 1352

**Brno**  
U divadla, Divadelní 4

**Brno**  
Salvia, Podpěrova 6

# VELIKONOČNÍ POMLÁZKA

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>PROSTENAL S PERFECT COMPLEXEM</b></p> <p>• Trumf na problémy s prostatou</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Výhodně balení 90 + 10 tob. zdarma</li> <li>Doplňek stravy</li> </ul>  <p><del>480,- Kč</del> <b>375,- Kč</b></p>  | <p><b>PROENZI 3 – 14 DNÍ ZDARMA!</b></p> <p>• Bezbolestný pohyb, to je Proenzi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maximální účinnost s maximálním komfortem při užívání</li> <li>Doplňek stravy</li> </ul>  <p><del>809,- Kč</del> <b>689,- Kč</b></p>   | <p><b>WOBENZYM</b></p> <p>• Posiluje oslabenou imunitu, urychluje léčbu zánětů</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nezanechává účinek při léčbě</li> <li>zánětů dýchacích a močových cest</li> <li>gynekologických zánětů</li> <li>zánětů svalů, šlach a kloubů</li> <li>zánětů kůže a žil</li> <li>Lék – enzymový přípravek</li> </ul>  <p><del>2389,- Kč</del> <b>2298,- Kč</b></p> <p><b>PREVENZYM ZDARMA!</b></p> |
| <p><b>GYNO-PEVARYL 150 A COMBIPACK</b></p> <p>• K léčbě onemocnění pohlavního ústrojí vyvolaných kvasinkami a plísňami</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lékař G. I. elexazolium nitrát</li> <li>Použití: Během tří po sobě jdoucích dnů, nejméně večer včera, zavlažte 1 malouku hluboko do pochvy. Každý v balení Gyno-Pevaryl 150 Combipack je určen k ošetření poševní oblasti, oboustranné vagíny a k léčbě partnera.</li> <li>Locomotorička je namaz jednou denně směsí teplou vodou, osuší a pak nanáší v tenké vrstvě kůže.</li> </ul>  <p><del>189,- Kč</del> <b>129,- Kč</b><br/>• G.P 150</p> <p><del>224,- Kč</del> <b>189,- Kč</b><br/>• G.P 150 COMBIPACK</p> | <p><b>GS LAKTOBACILY FORTE S PREBIOTIKY</b></p> <p>• Pro podporu trávení a posílení obranyschopnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>10 miliard mikroorganismů, 8 kmenů v denní dávce</li> <li>Doplňek stravy</li> </ul>  <p><del>162,- Kč</del> <b>149,- Kč</b><br/>(30 cps.)</p> <p><del>242,- Kč</del> <b>249,- Kč</b><br/>(60 cps.)</p> | <p><b>BETAKAROTEN 25 000 I. U. (107 tbl.)</b></p> <p>• Pro dobrý zrak a zdravou kůži</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Doplňek stravy</li> </ul>  <p><del>281,- Kč</del> <b>149,- Kč</b></p>   |
| <p><b>Q MAX® 30, Q MAX® 60</b></p> <p>• Koenzym Q10 – Maximum energie pro Vás Život</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oteahuje tělu vlastní koenzym Q10 – 30 mg nebo 60 mg</li> <li>Jistota účinnosti, bezpečnosti a původu</li> <li>Káždí proslavení jarní oslavě</li> <li>Doplňek stravy</li> </ul>  <p><del>240,- Kč</del> <b>169,- Kč</b><br/>(30 mg/30 tob.)</p> <p><del>255,- Kč</del> <b>299,- Kč</b><br/>(60 mg/30 tob.)</p>  | <p><b>XTREME TRIM PHASE 2</b></p> <p>• Příznivě ovlivňuje tělesnou hmotnost</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zpomaluje štěpení škrobů z přijaté potravy</li> <li>Doplňek stravy</li> </ul>  <p><del>359,- Kč</del> <b>399,- Kč</b><br/>(80 tbl.)</p> <p><del>765,- Kč</del> <b>649,- Kč</b><br/>(60 tbl.)</p> <p><b>NOVINKA</b></p>          | <p><b>OSTROPESTRĚC NATRODALE</b></p> <p>• Nejsilnější detoxikační kúra na trhu (60 tob.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chráni a regeneruje játra</li> <li>Přibírá toxické látky</li> <li>Doplňek stravy</li> </ul>  <p><del>405,- Kč</del> <b>299,- Kč</b></p> <p><b>DOPORUČUJEME</b></p> <p><b>VÝHODNĚ BALĚNÍ</b></p>  |

Ne nabádáme Vás k nevhodnému, nepřiměřenému nebo neopodstatněnému užívání léků, pouze Vám nabízíme příznivější cenu. Vždy si pečlivě prostudujte příbalový leták a účinky léků konzultujte s lékařem nebo lékárníkem!

ceník platí od 13. 3. do 2. 4. 2008

Původní ceny se mohou v jednotlivých lékárnách lišit.

Tento leták nemá za cíl podporu předepisování či spotřeby léků.

Vyobrazení výrobků jsou pouze ilustrativní. Změna vyhrazena.

Jestliže cena či jiné informace v lékárně neodpovídají údajům na letáku, řiďte se prosím cenami v lékárně. Za chyby vzniklé tiskem neručíme.

#### 4. Akce na podporu launchovaného produktu v lékárnách

