

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

Diplomová práce

2010

Daša Eliášová

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta



Diplomová práce

Řízení strategické změny ve vývoji společnosti SVUS

Pharma a.s.

DAŠA ELIÁŠOVÁ

Vedoucí diplomové práce:

Ing. JOSEF ZILVAR, CSc.

PRAHA 2010

©

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Daša Eliášová

obor Veřejná správa a regionální rozvoj - k.s. Hradec

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název tématu: **Řízení strategické změny ve vývoji společnosti
SVUS Pharma a.s**

Struktura diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní řešení
5. Závěr
6. Seznam literatury
7. Přílohy

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně pod vedením pana Ing. Josefa Zilvara, CSc. s použitím uvedené literatury.

V Praze dne 29. března 2010

Daša Eliášová

Poděkování

Dovoluji si tímto poděkovat vedoucímu diplomové práce panu Ing. Josefu Zilvarovi, CSc., za odborné vedení během přípravy mé diplomové práce, za velmi cenné rady, ale i připomínky, které přispěli k celkovému zpracování diplomové práce.

Děkuji také generálnímu řediteli farmaceutické společnosti SVUS Pharma a.s., Hradec Králové, který souhlasil se zpracováním mé diplomové práce o společnosti a který mi poradil v odborných otázkách týkající se řízení strategie a marketingu.

**Řízení strategické změny ve vývoji
společnosti SVUS Pharma a.s.**

**Management of Strategy Variation in SVUS
Pharma a.s. Company Progress**

Anotace

ELIÁŠOVÁ, DAŠA. *Řízení strategické změny ve vývoji společnosti SVUS Pharma a.s.*. Konzultační středisko Hradec Králové : Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta provozně ekonomická, Praha, 2009. 70 s. Diplomová práce

Diplomová práce se zabývá řízením strategické změny ve vývoji společnosti SVUS Pharma a.s. v Hradci Králové. Popisuje změny a přechod společnosti od výroby skla, skleněných vláken a tavení drahých kovů nejdříve k adjustací služeb a později k výrobě farmaceutických přípravků. Řízení strategické změny, kterým prošla společnost SVUS Pharma a.s. od jejího založení až po dnešek mělo velký význam na budování pevné a stabilní výrobní a obchodní společnosti. Tato strategie ve vývoji společnosti se projevila orientací na jiné odvětví trhu. Společnost přešla nejdříve k adjustaci a postupně i k výrobě farmaceutických přípravků. Nejprve to byly doplňky stravy, pak i léčivé přípravky. Diplomová práce popisuje, jak se ve společnosti musely změnit podmínky skladování farmaceutických přípravků, které podléhají přísným normám a které jsou stanoveny ve skladovém a manipulačním řádu společnosti. Důležitou strategickou změnou bylo také vybudování nového oddělení rozvoje, oddělení jakosti a rozšíření obchodního oddělení. V závěru diplomové práce je vyhodnocení, jak společnost touto změnou ve vývoji společnosti SVUS Pharma a.s. získala prestižní postavení na trhu mezi jednotlivými firmami podnikajícími v oblasti doplňků stravy a jakou cestou se chce společnost ubírat i nadále.

Klíčová slova

Systém řízení jakosti
Správná výrobní praxe
adjustace

Summary

ELIÁŠOVÁ, DAŠA : „*Management of Strategy Variation in SVUS Pharma a.s. Company Progress.*“ Konzultační středisko Hradec Králové: Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta provozně ekonomická, Praha, 2009. 70 s. Diplomová práce

The diploma thesis is comprising the Management of strategic change in the development of SVUS Pharma a.s.“ in Hradec Králové. It describes the changes and the transition of company from production of glass, lightguiding fibers and melting of precious metals firstly to pharmaceutical packaging services and later towards the production of pharmaceutical preparations. The management of strategic change, which underwent company SVUS Pharma a.s. took great importance in building of the solid and stable production and commercial company. This strategy in the development of enterprise resulted in orientation to a different market branch. The company went primarily to pharmaceutical packaging services and later on towards the production of pharmaceutical preparations. First stage was devoted to food supplements, later on pharmaceutical products. The diploma thesis is describing how the conditions of storage of pharmaceutical products had to be modified to comply with the strict standards prescribed in warehousing and manipulation operation procedures. The important strategic change was also comprising the establishment of new business development department, quality assurance department and enlargement of commercial sector. The conclusions of diploma thesis covers the evaluation how company gained the prestigious market place among the individual companies with business in segment of food supplements by this developmental change and what is the aimed future role of company from now on.

Key words

Management of quality assurance
Good Manufacturing Practice
pharmaceutical packaging.

OBSAH

Úvod	6
1 Cíl práce a metodika	7
1.1 Cíl práce	7
1.2 Metodika	7
2 Literární rešerše	8
2.1 Cesty k úspěšnému podniku	8
2.2 Strategické řízení, konkurenční strategie a konkurenční výhoda	15
3 Založení a předmět společnosti SVUS a.s.	22
4 Vývoj společnosti	25
4.1 Vývoj společnosti od roku 1992, jediný dodavatel skleněných vláken	25
4.2 Vývoj společnosti v roce 1994 a nalezení nové strategie	29
5 Změna v řízení společnosti SVUS a.s. od roku 1995	31
5.1 Stanovení cíle pro farmaceutickou výrobu, adjustace	35
5.2 Zakoupení know – how první obchodní značky „PREVENTAN“	36
5.3 Hledání zákazníků a střety farmaceutických společností na trhu	37
6 Změna názvu společnosti na SVUS Pharma a.s. v roce 2000	38
6.1 Základ a prosperita společnosti v oblasti farmaceutické výroby	38
6.2 Rozšíření společnosti o oddělení rozvoje a jištění jakosti	40
7 Konkurenční strategie oddělení rozvoje pro analýzu farmaceutických přípravků	42
7.1 Výroba nových potravinových doplňků	45
7.2 Výroba léčiv	46
8 Řízení jakosti ve SVUS Pharma a.s., Správná výrobní praxe	47
9 Skladový a manipulační řád, podnikové normy	51
10 Cesta k úspěšné farmaceutické společnosti	53
10.1 Výsledky hospodaření společnosti	55
10.2 Základy a prosperita vývoje společnosti do budoucna	58
Závěr	59
Seznam literatury, použité zdroje, seznam tabulek, grafů a příloh	
Přílohy	

Seznam použitých zkratk

GMP	Good Manufacturing Practice, Správná výrobní praxe
SVP	Správná výrobní praxe
SDP	Správná distribuční praxe
bulk	tableta, kapsle v celkovém objemu, množství
QMC	Quality Management System, Systém řízení jakosti
PVC	PVC, Polyvinylchlorid
OPL	Opiáty, léčiva
SOP	Správa o propuštění
QA	Quality A
OJJ	oddělení jištění jakosti
MTZ	dříve materiálně technické zásobování, dnes referent logistiky
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
TAB	tablety
VTEI	Vědeckotechnické a ekonomické informace
RTG	Rentgen
HDP	Hrubý domácí produkt
OTC	over the counter, volně prodejné výrobky

Úvod

Společnost SVUS Pharma a. s. se profiluje na trhu v oblasti adjustace léčiv (balení léčiv dodaných in bulk, změny a úpravy originálních balení) již od roku 1992. Smluvní farmaceutická výroba je založena na odborných znalostech, zkušenostech a profesionálním přístupu zaměstnanců. Firma dlouhodobě spolupracuje s ověřenými dodavateli obalových materiálů. Výroba je prováděna plně v souladu obecně závaznými právními předpisy pro výrobu léčiv (režim správné výrobní praxe), což je ověřováno pravidelnými inspekcemi ze Státního ústavu pro kontrolu léčiv. [6] SVUS Pharma a. s. má zaveden systém jistění jakosti formou aplikace zásad správné výrobní praxe podle zákona č. 79/1997 Sb. A vyhlášky MZ č. 296/2000 Sb. „Rozhodnutí o povolení výroby léčiv“ vydaného Státním ústavem pro kontrolu léčiv dne 09. 02. 1999 pro následující rozsah výroby: [7]

- **adjustace nesterilních tuhých jednodávkových léčivých přípravků**
- **adjustace léčivých přípravků dodaných v primárních obalech (blístrech, lékovkách)**
- **výroba potravin určených pro zvláštní výživu**
- **výroba léčiv**

Veškerá činnost SVUS Pharma a.s. v uvedené oblasti výroby léčivých přípravků i výroby potravin pro zvláštní výživu tedy probíhá v režimu správné výrobní praxe tak, aby byla trvale zajištěna legislativně i smluvně požadovaná kvalita všech výrobků.

Dodržování požadavků správné výrobní praxe jakožto systému jistění jakosti je uvedeným státním orgánem (SÚKL) kontrolováno pravidelnými inspekcemi ve smyslu příslušných ustanovení zákona. Realizace požadavků správné výrobní praxe je rovněž doložena mezinárodně platným certifikátem správné výrobní praxe. [8]

1 Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Cílem této práce, jak říká již název, je zhodnocení strategické změny ve vývoji společnosti SVUS Pharma a.s., a to analýza přechodu společnosti od výroby skla, skleněných vláken a tavení drahých kovů nejdříve k adjustací služeb a později k výrobě farmaceutických přípravků. Cílem bylo zpracovat a zhodnotit ucelenou koncepci vývoje společnosti SVUS Pharma a.s. od jejího založení ze dne 1. 5. 1992 až po dnešek, která prošla velkou strategickou změnou v řízení a hledání nové koncepce pro rozvoj a prosperitu společnosti na trhu.

1.2 Metodika

Diplomová práce využívá metodu systémové analýzy a syntézy, uplatnění zásad strategického řízení společnosti.

Ke zpracování praktické části byly využity podklady a ekonomické údaje společnosti SVUS Pharma a.s., jakož i zhodnocení a popis změny v samotném řízení společnosti a zhodnocení výběru strategie, kterou společnost od roku 1998 prošla.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Literární rešerše

2.1 Cesty k úspěšnému podniku

Podnik může vzniknout v zásadě třemi způsoby:

1. založením nového podniku
2. převzetím již existujícího podniku
3. nástupnictvím

Existence jakékoli organizace – tedy i podniku – je závislá na společnosti a pravidlech, která pro vznik a fungování organizací určí. Tato pravidla mimo jiné určují velkou odpovědnost organizace vůči společnosti i její práva. [1]

Názory na obsah a vysvětlení **společenské odpovědnosti** organizací nejsou ustálené, lze pod tímto termínem chápat

míru, ve které činnost organizace směřuje k ochraně nebo zlepšení společenských podmínek, aniž by tato činnost přímo souvisela s ekonomickými, technickými nebo jinými zájmy organizace. [1]

Podniky jsou v neustálém pohybu a svět kolem nich je v pohybu také. Výsledkem těchto pohybů a neustálých změn je vznik stále nových manažerských problémů. To, jak budou tyto problémy řešeny, záleží do značné míry na tom, v jakém stádiu vývoje se daný podnik nachází. Životní stádium podniku je jedním z velmi výrazných determinantů toho, které z problémů budou řešeny prioritně a jakým způsobem budou řešeny.

Od založení a po dobu své existence až po zánik prochází podnik různými fázemi životního cyklu. Tyto fáze se od sebe výrazně odlišují svými charakteristikami a nároky na řízení.

A) Životní cyklus podniku

Úspěšnost každého podniku je daná jeho stádiem vývoje:

Stádium 1 – Vznik

Stádium 2 – Rozvoj

Stádium 3 – Růst / Úspěch

Stádium 4 – Expanze

Stádium 5 – Dospělost

Stádium 1 – Vznik:

Základním problémem podniku v tomto stádiu je získat zákazníky, klienty a dodržet závazky vůči nim, které si podnik nastolil. Řada podniků nepřekoná toto stádium z důvodu malého počtu zákazníků, neznalostí trhu, nebo nedostatečného kapitálu. V takovém případě podnik ukončuje svou existenci.

Stádium 2 – Rozvoj:

Podnik, který projde prvním stádiem, prokázal dostatečnou životaschopnost. Má dostatečný počet zákazníků a kvalita jeho výrobků a služeb, které nabízí odpovídá jejich požadavkům. Problémy, které vznikají, se týkají především vztahu mezi náklady a výnosy.

Stádium 3 – Růst /Úspěch:

Podnik se v tomto stádiu těší skutečnému finančnímu úspěchu a upevňuje svoji pozici na vybudovaném trhu. Jeho velikost a podíl na trhu mu přináší silnou ekonomickou pozici a průměrné nebo často i nadprůměrné zisky. Po dobu, po kterou se nezmění konkurenční podmínky na daném trhu a management neudělá žádnou podstatnou chybu, může podnik v tomto stádiu setrvávat.

Většina podniků setrvává na této úrovni, pouze podniky, kterým se podaří přilákat kvalifikované manažery s vizí do budoucna, mají šanci na další expanzi. Expanze by v žádném případě neměla ohrozit vybudovanou stabilitu podniku nebo dokonce jeho existenci.

Stádium 4 – Expanze:

V tomto stádiu je pro podnik velmi důležité zajistit rychlý růst a tento růst podpořit svými finančními zdroji. Úspěšnou expanzi lze zajistit za následujících podmínek:

- a) delegování – to znamená, že zvýšení efektivity řídicí práce se v tomto stádiu neobejde bez přenosu pravomocí a odpovědnosti na ostatní manažery.
- b) hotovost – expanze má velmi vysoké nároky na financování, bude to pro vlastníka nejspíš poprvé, kdy cizí zdroje převážně převyšují hodnotu vlastního jmění. V této fázi je třeba velmi pečlivě kontrolovat toky peněz a zabránit jejich erodování.

Podnik v tomto stádiu je silně decentralizovaný, systémy na podporu operativního i strategického rozhodování jsou velmi rozvinuté a podnik zaměstnává vysoce kvalifikované řídicí pracovníky. Toto stádium je mnohem náročnější na řízení zejména ve smyslu delegování a na finanční zdroje. Podnik, který se s těmito všemi nároky vyrovná se stane velkou společností podílející se významnou měrou na rozvoji odvětví. Ostatní podniky mohou spadnout zpět do stádia 3 nebo i níže.

Stádium 5 – Dospělost:

Hlavním úkolem vedení podniku v tomto stádiu je konsolidace, kontrola finančních toků plynoucích z velmi rychlého růstu podniku a zachování původních výhod malého podniku (flexibilita a podnikatelský duch). Na řídicí pracovníky jsou v tomto stádiu kladeny velmi vysoké kvalifikační požadavky – musí zvládat jak operativní tak strategické řízení podniku, včetně všech podpůrných systémů a mechanismů. Řízením a vedením podniku je často pověřen profesionální management. Pokud si podnik zachová svůj původní podnikatelský duch, má naději stát se významnou silou na trhu a dosáhnout velmi silné konkurenční výhody. [1]

B) Poslání podniku

Poslání podniku je integrální součástí tzv. strategického zaměření každého podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje.

Všechny tyto složky strategického zaměření podniku jsou hierarchicky uspořádány:

Integrovaná	Vize
	Poslání
	Záměry
	Cíle
Specifické	Plány

Vize podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být, je především zaměřena do budoucnosti, představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací.

Mise (Poslání) podniku je jeho zformulovaná a napsaná vize. Verbalizace vize vede k jejímu relativnímu zkonkretizování odpovědí na konkrétní otázky, které byly položeny, které se týkají samotného poslání podniku.

Záměry podniku jsou dalším krokem v konkretizaci této vize.

Cíle podniku jsou operativním vymezením záměrů daného podniku. Konkretizují relativně obecně vymezené závěry a přesně definují, čeho musí být dosaženo, aby byly realizovány všechny záměry podniku.

Plány jsou konkrétním popisem postupů, jak mají být cíle podniku naplněny, včetně způsobů, termínů, osobní zodpovědnosti, alokace zdrojů, atd. [1]

C) Podnikové cíle

Důležitým prvkem strategického řízení jsou jeho podnikové cíle. Vyjadřují, čeho chce podnik dosáhnout jak v dlouhodobém, tak i v krátkodobém horizontu. Cíle jsou v souladu se zaměřením daného podniku a obvykle jsou aplikovány na tyto specifické oblasti:

Růst – růst podniku jako celku (míra růstu), cílová velikost podniku, případně velikost jeho podnikových jednotek.

Finance – zisk, cash-flow, návratnost investic, jeho vloženého kapitálu, dividendy a ostatní finanční ukazatele.

Výrobek /Služba – kvalita, vývoj nových výrobků nebo služeb, inovace.

Marketing – spotřebitelská základna, reklama, odbyt, rozšiřování trhu, pronikání na nové trhy, služby pro vymezené zákazníky.

Operativa – řízení zásob, kontrola nákladů, výrobní procesy podniku.

Personalistika – plánování lidských zdrojů, fluktuace, rekvalifikace, pracovní vztahy zaměstnanců.

Společenská zodpovědnost – regulační opatření, kontrola znečištění, stav ovzduší, vztah k místní komunitě.

Strategické cíle je třeba stanovit ve všech oblastech, na kterých závisí přežití a rozvoj podniku, a na všech úrovních jeho řízení. Je také žádoucí stanovit tyto cíle pro dlouhý i krátký časový horizont podniku.

Dlouhodobé cíle udržují pozornost managementu k tomu, co je třeba udělat teď, v dané chvíli, pro docílení stanovených výsledků v budoucnosti.

Krátkodobé cíle vážou pozornost hlavně k výsledkům očekávaným v blízké budoucnosti. [1]

Proč musí podnik stanovovat strategické cíle?

Pokud není orientace podniku převedena do jasně formulovaných cílů (hospodářské výsledky, dosažení specifické pozice na trhu atd), existuje nebezpečí, že strategické poslání podniku zůstane jen výrokem plným velmi dobrých úmyslů z nerealizovaných

záměrů. Jasně vyslovení cílové strategické pozice, konkrétně vyjádřených cílů v měřitelných termínech pomáhá udržet podnik v jeho nastoleném kursu, zakládá podnikové priority a poskytuje měřítko, ke kterému lze vztáhnout hodnocení rozvoje podniku.

Jaké výkonové cíle jsou pro podnik realistické?

Strategické ani výkonové cíle nelze zakládat na tom, „co by se managementu líbilo“. Jejich stanovení musí být vysoce motivující a provokovat k výkonům, ale zároveň i dosažitelné.

D) Zájmové skupiny

Naplnění poslání podniku a jeho cílů je do značné míry závislé na tom, jaké předpoklady byly akceptovány ve vztahu k jednotlivcům a zájmovým skupinám, které v různých formách poskytují velmi významné zdroje podniku. Míra uspokojení jejich potřeb a požadavků je měřítkem úspěšnosti daného podniku.

Analýza vlivu zájmových skupin na formulaci strategie má svůj kulturní, politický a etický kontext.

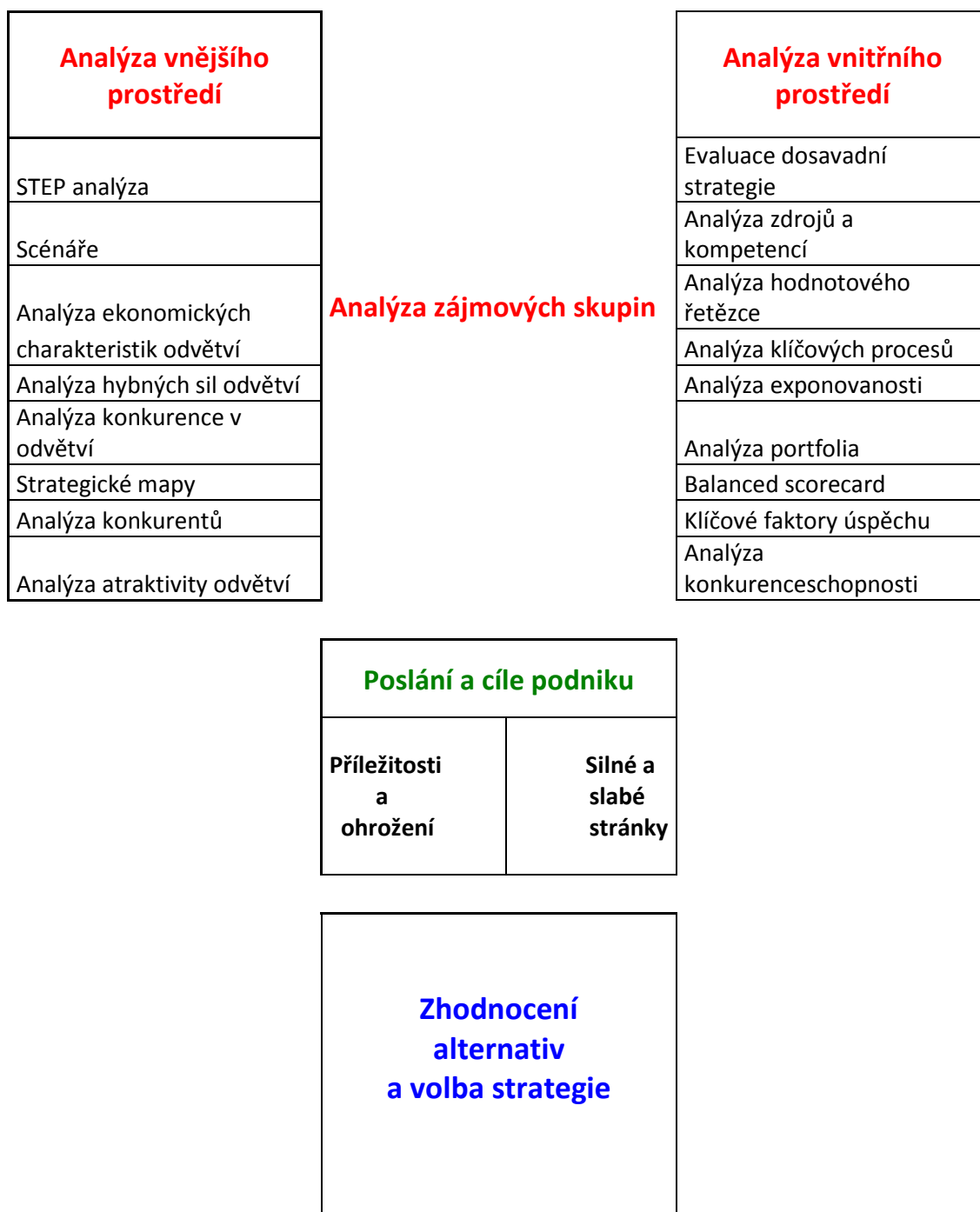
1. Kulturní kontext zahrnuje zejména porozumění hodnotám, které společnost uznává, a vymezení vlivu všech organizovaných skupin. Jde o názory, hodnoty a mínění lidí uvnitř daného podniku.

2. Analýza politického kontextu vyžaduje posouzení toho, jak různá očekávání jednotlivců nebo skupin mohou ovlivnit účel podniku. Účel podniku se převážně vyjadřuje v jeho posláních a cílech.

3. Etický kontext se na rozdíl od předchozích týká vlivu podniku na chování jednotlivců a na všechny hodnoty sdílené společností. [1]

Hodnota podnikové strategie vždy závisí na předpokladech, které jsou přijaty ve vztahu k zájmovým skupinám podniku, a ve vztahu ke krokům, které podniknou v průběhu realizace strategie.

Tabulka 1 – Podniková strategie



Zdroj: TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení* [1]

2.2 Strategické řízení, konkurenční strategie a konkurenční výhoda

Radikální a zásadní změna podnikatelského prostředí, ke které došlo po roce 1989 poukázala na velké slabiny dosavadního přístupu k řízení všech podniků. V našich podmínkách došlo k okamžité změně vnějšího prostředí, většina podniků se musela vyrovnat od zcela statického a vysoce předvídatelného k velmi dynamickému a neposkytujícímu zcela žádné pevné body pro usnadnění orientace. [1]

S návratem k trhu se požadavky na řízení daného podniku výrazně mění a ke slovu se dostává **strategické řízení**.

Strategické řízení reprezentuje multidisciplinární přístup, to znamená, že je v něm obsažena teorie organizace, mikroekonomika (teorie firmy) a teorie industriální organizace. Strategické řízení se zabývá jak chováním organizace ve vnějším prostředí, tak i vnitřními rolemi, procesy, strukturami a rozhodováním, které umožňují fungování organizace v rámci daného prostředí. [4]

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody. Konkurenční výhoda je nejdůležitější předpoklad podnikatelského úspěchu, každý její krok sleduje záměr společnosti pro vytvoření a udržení si její pozice na trhu.

Proces strategického řízení je velmi úzce spjat s rozhodováním o tom, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat. [1]

Při formulaci strategie je důležité mít na zřeteli organizační úroveň, pro kterou je uvedená strategie formulována. Jedná se o dvě úrovně:

- podniková strategie
- dílčí strategie

Podnikovou strategií se zabývají zejména podniky s diverzifikovanou strukturou. Společnost může diverzifikovat dvěma směry:

- vertikálně
- horizontálně

a to s využitím tří základních přístupů:

1. **rozvojem zevnitř podniku:** investicemi, do nové činnosti z vlastních zdrojů podniku, podporou „inkubátorů nových podnikatelských aktivit“ – je to tvorba chráněného prostředí pro nové podnikatelské činnosti, generováním nápadů a transferových programů a podporou podnikavosti uvnitř podniku (rozvoj kreativity jednotlivce, nebo malých týmů).
2. **akvizicemi:** cílem je rozšíření portfolia podnikatelských aktivit nákupem existujícího podniku.
3. **strategickými aliancemi:** spojení jedné nebo více podnikových funkcí mezi dvěma nebo i více podnikatelskými subjekty – cílem je dosažení konkurenční výhody.

Podnik si rozhodovací metodou vybere strategii, která se mu zdá nejvíc přijatelná a vhodná pro jeho zaměření předmětu činnosti.

Strategie mají svojí typologii a podle jedné z nich je můžeme roztrdit do 5 skupin podle:

1. umístění hlavního předmětu činnosti v návaznosti na ostatní odvětví
2. funkcionálních oblastí v daném podniku
3. možností rozvoje hlavního předmětu činnosti (nový výrobek a nový trh)
4. možností rozšíření předmětu činnosti (integrace a diverzifikace)
5. rekombinace předmětu činnosti (zcela nová formulace předmětu činnosti)

Konkurenční výhody v rámci konkurenční strategie může podnik dosáhnout v zásadě dvěma způsoby:

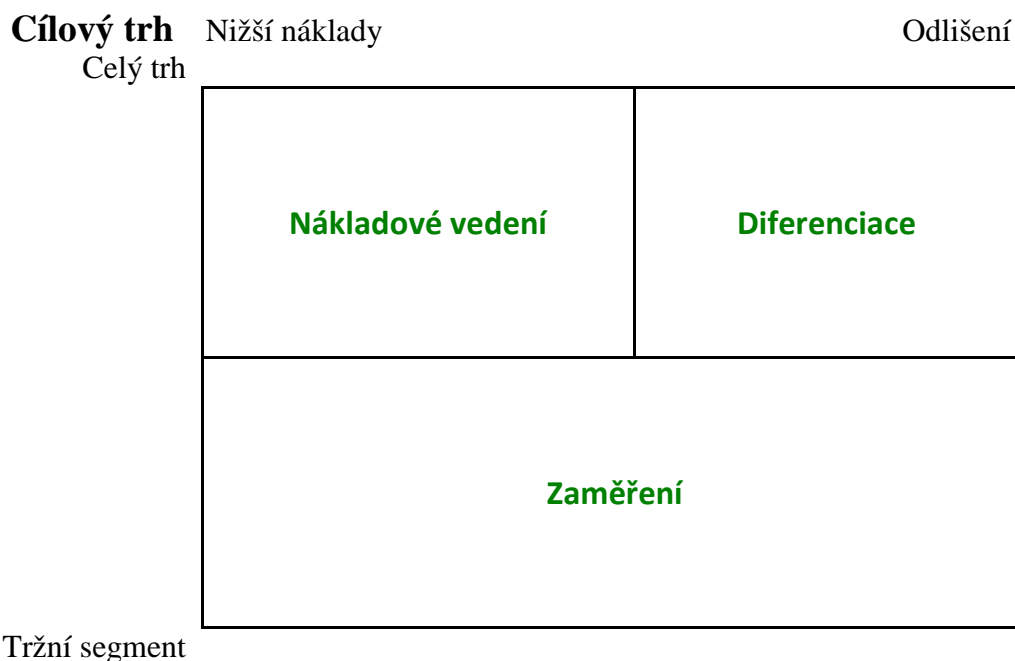
- **cestou nízkých nákladů**, nebo
- **odlišením vlastní produkce od konkurenční**

Tento předpoklad v kombinaci s rozsahem činnosti, respektive s parametry uvedeného trhu umožňuje uplatňovat tři základní typy strategie:

1. **Nákladové vedení**
2. **Diferenciace**
3. **Zaměření**

Základem úspěšné strategie je soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, jinými slovy nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitosti ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici. [1]

Tabulka 2 – Konkurenční výhoda



Zdroj: TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení* [1]

Nákladové výhody lze dosáhnout tehdy, když jsou kumulované náklady celkového nákladového řetězce nákladových aktivit mnohem nižší než kumulované náklady konkurenta. Existují dva způsoby, jak dosáhnout nákladové výhody:

1. ovládat faktory ovlivňující náklady lépe než jiný konkurent,
2. vylepšit bilanci řetězce nákladových aktivit zaváděním nových metod, které přinášejí úsporu.

Konkurenční výhoda diferenciací vyžaduje, aby podnik vytvořil jedinečný produkt, který zákazníci považují za velmi hodnotný: např. redukce odpadu při využívání surovin, nižší náklady na pracovní síly, rychlejší zpracování, nižší náklady na dodávky, instalaci a financování, poskytování poradenství a technických služeb, atd.

Konkurenční výhoda zaměřením na tržní segment je specifická tím, že využitím této strategie si společnost musí vybrat segmenty daného odvětví a zároveň se musí rozhodnout jak vybudovat konkurenční výhodu, na jakém základě a v jakých cílových segmentech.

Segmenty atraktivní pro realizaci strategie specifického zaměření mají různé charakteristiky:

1. segment má dostatečný rozsah a kupní sílu, ta zajišťuje ziskovost,
2. segment má zaručený růstový potenciál,
3. daný segment není středem zájmu hlavních konkurentů
4. podnik, který se rozhodne pro specifické zaměření, musí mít jedinečné zdroje a schopnosti,
5. specificky zaměřený podnik je schopen se bránit konkurentům. [1]

Systematický přehled typů strategií se poprvé pokusil I.H.Ansoff a jeho matice se čtyřmi typy strategie se stala brzy velmi známou. Je to neúplný výčet strategií, ale mnohé společnosti se těmito strategiemi dodnes řídí.

Tabulka 3 - Pronikání na trh

	Existující výrobek	Nový výrobek
Existující trh	Strategie pronikání na trh	Strategie rozvoje výrobku
Nový trh	Strategie rozvoje trhu	Diversifikační strategie

Zdroj: TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení* [1]

Jednou z fází procesu strategického řízení je evaluace dosavadní strategie.

Evaluace se v samotném průběhu strategického řízení opakuje, zabývá se otázkami, které jsou z hlediska vývoje podniku fundamentální. V obecné rovině zkoumá míru konzistence strategických cílů s posláním podniku, úspěšnost implementace strategie a porovnává výsledky s očekáváním.

Úspěšnost současné strategie lze hodnotit za pomoci těchto indikátorů:

- růst, nebo pokles relativního podílu podniku na trhu,
- zisková marže ve srovnání s ostatními podniky,
- trendy v čistém zisku a návratnost investic dosahovaných podnikem,
- růst, nebo pokles podnikového prodeje ve srovnání s růstem, nebo poklesem trhu,
- zlepšování, nebo zhoršování konkurenční pozice podniku.

Součástí hodnocení úspěšnosti dosavadní strategie jsou dosahované výsledky. Na analýze výsledků nejsou důležité jen výsledky samotné, ale i způsob, jakým se v podniku výsledky měří, a jejich význam. Dalším důležitým faktorem je faktor času – výsledky dosahované podnikem je vhodné analyzovat v časových řadách, nejlépe srovnání mezi jednotlivými obdobími. Analýzu výsledků podniku je také vhodné všude tam, kde je to jen trochu možné, vztáhnout ke konkurenci, tj. porovnávat výsledky podniku s výsledky jeho blízkých konkurentů nebo s odvětvovými standardy.

Klíčové faktory úspěchů jsou určujícími prvky ovlivňující konkurenceschopnost podniku. Míru významnosti jednotlivých faktorů lze posoudit podle:

- vlivu na výsledné ukazatele jako je podíl na trhu, zisk, cash-flow apod.,
- vztahu ke strategickým tlakům jako je diferenciacce, nízké náklady, segmentace apod.,
- vztahu k jednotlivým stádiím životního cyklu výrobku,
- vztahu k hlavním činnostem podniku (např. výroba, marketing),
- finančních požadavků v relaci k ostatním činnostem podniku.

Nejrozšířenějším a nejužitečnějším způsobem evaluace dosahovaných výsledků je **finanční analýza**. [1]

Příklady faktorů ovlivňujících úspěch společnosti:

V oblasti technologie:

1. vědecký výzkum (důležitý zejména v odvětvích „high-tech“)
2. schopnost inovovat výrobní proces
3. schopnost inovovat výrobek
4. know-how v dané technologii

V oblasti distribuce:

1. pevně zbudovaná síť velkoobchodníků nebo dealerů
2. vlastní maloobchodní síť
3. nízké náklady distribuce
4. rychlé dodávky

V oblasti marketingu:

1. dobře připravení a efektivní prodejci
2. přesně vyřízené objednávky (bez reklamací)
3. obchodní dovednosti
4. atraktivní balení

V oblasti dovedností:

1. jedinečný talent
2. know-how v oblasti řízení kvality
3. návrhářské dovednosti
4. schopnost přijít s lákavými reklamami
5. schopnost rychlé realizace nově vyvinutých výrobků

V oblasti výroby:

1. efektivnost výroby – nízké náklady (úspory z rozsahu)
2. kvalita výroby (méně zmetků, nižší potřeba oprav)
3. vyšší využití fixních aktiv
4. dostatek kvalifikovaných pracovních sil
5. vysoká produktivita práce

V oblasti organizace:

1. vynikající informační systém
2. schopnost rychle reagovat na měnící se tržní podmínky
3. větší zkušenosti a manažerské know-how

Ostatní:

1. dobrá reputace, image podniku
2. celkově nízké náklady
3. vhodné umístění
4. příjemní zaměstnanci
5. dostupnost finančního kapitálu
6. patentová ochrana [1]

Dle uvedeného výčtu faktorů, je úspěch společnosti ovlivněn strategií v oblasti technologií, distribuce, marketingu, dovedností, výroby a organizace. Mezi tzv. ostatní faktory je důležité vhodné umístění sídla společnosti a jeho dobrá reputace vůči ostatním konkurentům.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Založení a předmět činnosti společnosti SVUS a.s.

Vznik společnosti

Ministerstvo pro správu národního majetku a jeho privatizaci České republiky schválilo podle § 10 odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, privatizační projekt **státního podniku SVÚS – SKLÁŘSKÝ ÚSTAV Hradec Králové** zpracovaný a příslušným orgánům předložený dne 23. 4. 1992.

Práva z průmyslového a jiného duševního vlastnictví se převedla na nově zakládanou akciovou společnost. Podnik vyčlenil majetek „Úseku výzkumu speciálních skel“, který byl řešen jiným privatizačním projektem.

Základní jmění akciové společnosti se rozdělilo na akcie takto:

- 3 % RIF
- 96 % kupónová privatizace
- 1 % bezúplatný převod akcií

Státní zkušebna č. 237 a majetek, na který byly uplatněny dosud nevyřešené restituce, zůstaly ve státním podniku.

Datum zápisu: **1. května 1992**

Obchodní firma: **SVUS a.s.**

Sídlo: **Hradec Králové, Škroupova 957, 501 92**

Identifikační číslo: **465 04 877**

Právní forma: **Akciová společnost**

Společnost SVUS a.s. ke dni svého založení 1. května 1992 měla na základě živnostenského listu jako předmět podnikání zapsáno v obchodním rejstříku:

- Vývoj a výroba technologických zařízení strojů, přístrojů, řídicích automatizačních a regulačních systémů zejména pro sklářský průmysl
- Zpracování zadání a projektů staveb a související technické vybavenosti zejména ve sklářském průmyslu

- Malotonážní výroby skla a výrobků z něho na základě vlastního výzkumu a vývoje
- Integrovaný výzkum skla jako hmoty, technologie tavení a zpracování, vývoj, konstrukce a stavba prototypů pecí a technologických zařízení včetně mechanizace a automatizace řízení technologií, aplikace výpočetní techniky
- Uvádění nových technologií a laboratorních metod do provozu, zejména ve sklářských podnicích
- Činnost odvětvového střediska VTEI
- Informační služby
- Vydavatelská činnost, výchova odborných a vědeckých pracovníků
- Vnitřní a zahraniční obchod

Ke dni 3. srpna 1993 by předmět činnosti podnikání rozšířen o:

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Zprostředkování obchodní činnosti a služeb
- Výzkum, vývoj a malotonážní výroba skla
- Stavba strojů s mechanickým pohonem
- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- Pronájem nebytových prostor včetně všech souvisejících služeb
- Broušení a leptání skla
- Integrovaný vývoj skla, technologie tavení a zpracování
- Vývoj, konstrukce a výroba technologických zařízení, strojů, přístrojů, řídicích automatizačních a regulačních systémů

V roce 1995 až 1999 byl předmět podnikání opět rozšířen o:

- Výroba léčiv (adjustace pevných lékových forem)
- Výroba léčiv (rozplňování a adjustace léčivých a pomocných látek)
- Rozvod elektřiny
- Výroba potravin určených pro zvláštní výživu

K 11. září 2000 byl vymazán název obchodní společnosti SVUS a.s. a byl zapsán nový název **SVUS Pharma a.s.**

Předmět činnosti společnosti SVUS Pharma a.s. byl k 1. prosinci 2001 vymazán a zapsán nový:

- Zprostředkování obchodu
- Zprostředkování služeb
- Realitní činnost
- Výroba léčiv
- Výroba potravinářských výrobků
- Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- Specializovaný maloobchod
- Distribuce léčiv

4 Vývoj společnosti

4.1 Vývoj společnosti od roku 1992, jediný dodavatel skleněných vláken

Společnost SVUS a.s. ve své stručné zprávě o podnikatelské činnosti v roce 1992 a návrhu podnikatelského záměru pro rok 1993 uvedla, že definitivně ukončuje výzkumy a výrobu pro armádu (skleněné mikrostrukturní prvky pro noktovizní systémy). Rozpadli se dřívější odběratelé v oblasti elektrotechniky (Tesla), omezily se také prostředky vydávané státem i sklářskými podniky na vědu a techniku. Uvedené skutečnosti měly významný vliv na hlavní obor činnosti podniku. Hlavním předmětem činnosti ale pořád zůstával sklářský výzkum a vývoj, jehož zaměření se posouvalo směrem od výzkumu skel k technologickému vývoji se zaměřením na inovace v oblasti sklářských výrobků s využitím nového ekologického pohledu na danou problematiku. Dále bylo počítáno s rozvojem doprovodných programů, např. výrobou menších zařízení a přístrojů pro sklářský průmysl a speciálních výrob využívajících sklářských technologií přímo v areálu společnosti.

Plnění podnikatelského záměru společnosti:

Podnikání společnosti bylo organizováno ve čtyřech skupinách – divizích.

Výzkumně technologická divize byla základní a největší divizí, která sdružovala výzkum a vývoj, služby i malotonažní a malosériové výroby v oblasti skla. Tato divize dosáhla v roce 1992 zaznamenala prudký pokles v oblasti tržeb hlavně změnou požadavků trhu, jednalo se o vývoj skel pro elektrotechniku a optoelektroniku, metody sol-gel, aplikace porézních skel a skel pro biotechnologie.

Obchodní divize prošla v roce 1992 zásadnou změnou ve strategii řízení a to změnou orientací z požadavků s ryze technickým obsahem na ekonomické informace a tehdy i průzkum trhu a marketing.

Divize vláken prošla největšími změnami. Jednalo se o část podniku, jejíž původní náplní měla být výroba skleněných mikrostrukturních prvků pro vojenské užití. Původní záměr byl zcela opuštěn. Důvodem bylo snížení poptávky následkem konverze vojenské výroby pod ekonomicky rozumnou hranici a tehdejší platební neschopnost některých odběratelů. Snížil se i počet pracovníků z 90-ti na 6 zaměstnanců divize. Zkušenosti s výrobou optických vláken a výrobků z nich byly využity pro vytvoření nového výrobního programu, pevných a ohebných světlovodů pro zdravotnictví a některé technické aplikace. Byla vytvořena zcela nová řada výrobků a dokonce u pevných světlovodů pro dentisty plně zaujmout trh. Po stránce kvalitativní bylo u tohoto výrobku dosaženo světové úrovně a vytvořen tak předpoklad expanze na zahraniční trhy.

Kovovýroba byla dříve pomocným provozem podniku. Po snížení požadavků byla vedena snaha naplnit kapacitu dílen externími zakázkami. Částečně se jednalo o výrobu strojů a zařízení pro sklářský průmysl většinou v souvislosti se zakázkami povahy technologického vývoje. S ohledem na nedostatečný objem těchto prací byly hledány i možnosti mimo sklářskou oblast, ale se snahou o využití známých technologií a prvků (vyhřívané vozíky, lokální svítidla).

V roce 1993 společnost SVUS a.s. přišla s novým návrhem podnikatelského záměru a novou strategií v řízení a to, že hlavním předmětem činnosti společnosti se stane **výzkum, vývoj, servis a malosériová speciální výroba v oblasti skla a sklářských technologií.**

Výzkum a vývoj byl zaměřen na aplikovaný realizační výzkum a vývoj technologií výroby skla a sklářských výrobků. Hlavní projekty směřovaly k novým výrobkům a technologiím sklářského průmyslu k ekologickému pojetí výroby skla, k energetickým úsporám ve sklářství a dalším atributům, které české sklářství s velkými tradicemi pro svou modernizaci potřebovalo.

Servis byl sklářskému průmyslu poskytován v širokém rozsahu od menších expertíz nebo jednotlivých měření až po dodávky zařízení a technologických celků.

Malotonážní a malosériová výroba byla prováděna v technologické laboratoři. Unikátní vybavení a především zabudovaný systém odlučování škodlivin umožňovaly realizovat speciální zakázky v oboru tavení skel včetně zpracování toxických sklářských kmenů a kapalných i pevných toxických odpadů.

Doprovodné výrobní programy byly v zařízeních a přístrojích pro sklářský průmysl vyráběné na zakázku.

Základním plánem a strategií ve vývoji společnosti SVUS a.s. na konci roku 1993 a počátkem roku 1994 bylo snížení účetní ztráty ze státního podniku a postupný rozvoj podniku s využitím veškerého potenciálu.

Původním zaměřením společnosti SVUS a.s. v roce 1992 byl výzkum a vývoj v oblasti skla a sklářských technologií. Na základě nízké poptávky po těchto službách v průběhu roku 1993 utlumila společnost původní program a začala s výrobou speciálních skleněných výrobků pro zdravotnictví a průmysl.

Toho času byla výroba světlovodných vláken pro zdravotnictví (zejména stomatology) s monopolním postavením v ČR a s prvními realizovanými dodávkami do zahraničí.

Do výroby speciálních skel (RTG filtry, optické filtry, skleněné filtry a polotovary pro skleněná vlákna) nebylo potřeba investovat žádné další prostředky.

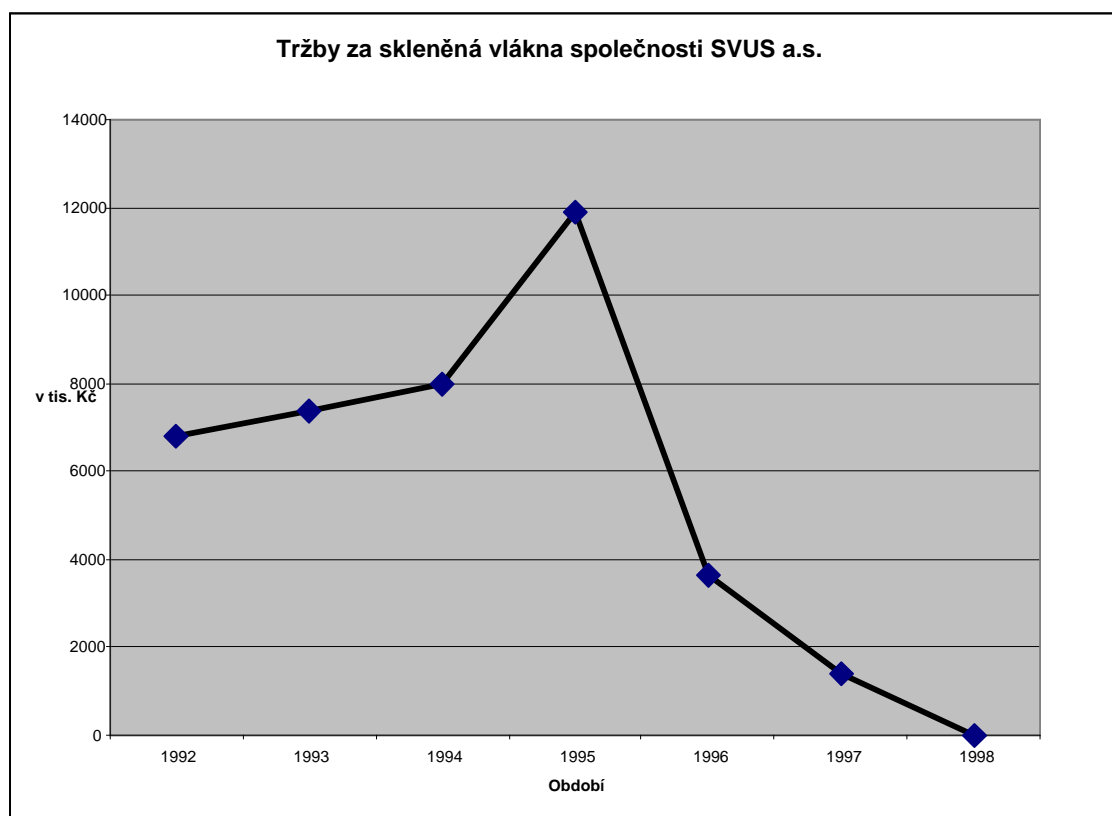
Další důležitou výrobní aktivitou byla výroba a dodávky zařízení pro likvidaci exhalací. Byl dokončován **vývoj zařízení na principu koronového výboje**. Jednalo se o nový princip s uplatněním i mimo sklářský průmysl. Výhodou tohoto postupu byla řízená chemická přeměna ekologicky závadných produktů na neškodné, možnost vyloučení mokré cesty a menší rozměr zařízení. Technologie byla účinná pro organické i anorganické znečišťující látky. V té době byly provedeny jak laboratorní zkoušky, tak i první poloprovozní zkoušky přímo na sklárně. První aplikace byla v provozu v Jesenských sklárnách Ornela (suroviny pro bižuterii) a byla realizována v roce 1994.

Hlavním cílem roku 1994 bylo dokončení změny orientace společnosti ze státem dotované výzkumné základny na rentabilní podnikatelský subjekt, tj. dokončit redukci nadbytečných výzkumných kapacit, transformovat je na výrobu a připravit nové aktivity. Důležitým ekonomickým cílem bylo zamezit dalším ztrátám a stabilizací

podniku vytvořit podmínky pro jeho další rozvoj. Uvedené záměry se podařilo z větší části splnit.

Sklářská divize dosáhla v roce 1994 vyrovnané hospodaření, nejlepšího výsledku dosáhla výroba světlovodných vláken.

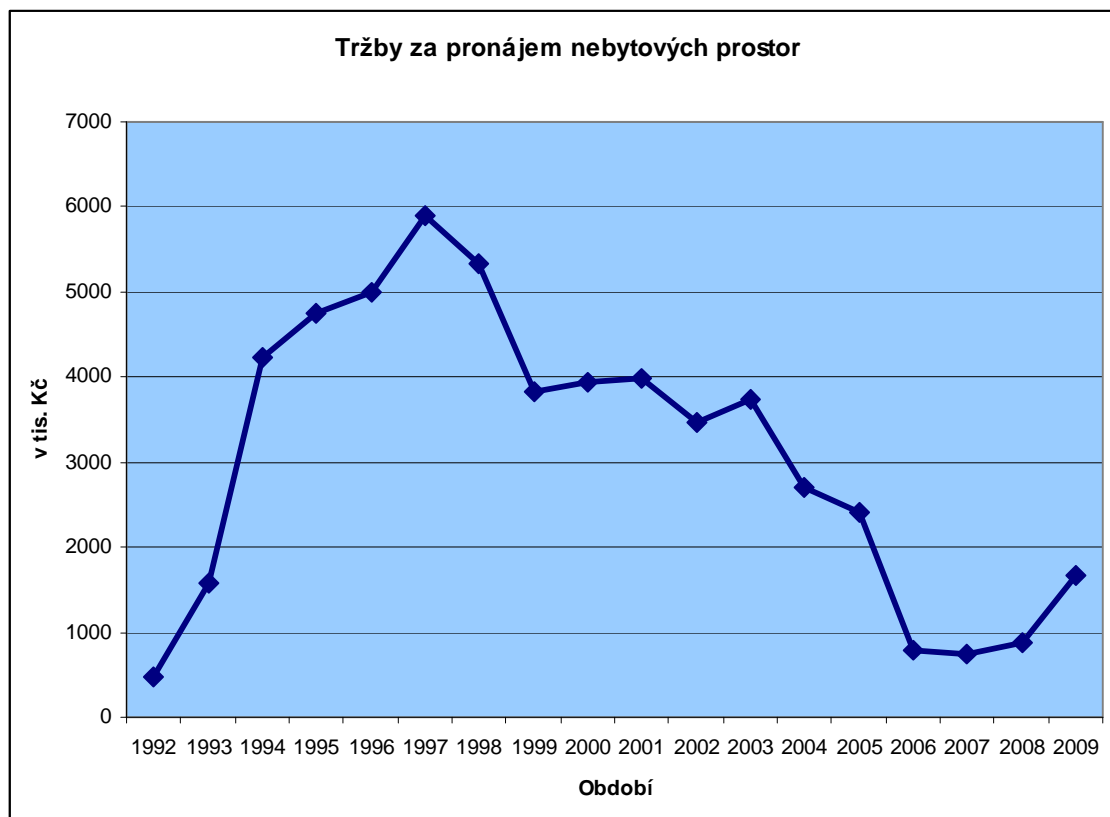
Graf 1 – Tržby za skleněná světlovodná vlákna



Zdroj: autorka

Společnost začala postupně snižovat nepotřebné zásoby a další majetek nevyužitelný k podnikání. Problémy nastaly zejména s realizací speciálních strojů a materiálů určených dříve pro výzkum a vojenskou výrobu. Mimo oblast farmacie nebyla zatím nalezena žádná další aktivita k plnému využití areálu SVUS a.s., převážná část nevyužívaných prostor byla pronajata jiným firmám.

Graf 2 – Tržby za pronájem nebytových prostor



Zdroj: autorka

4.2 Vývoj společnosti v roce 1994 a nalezení nové strategie

Vzhledem k nízkým poptávkám po službách v oblasti sklářského průmyslu společnost SVUS a.s. přišla koncem roku 1993 s novým záměrem na farmaceutickou výrobu. Jednalo se o postupné zavedení farmaceutické výroby už počátkem roku 1994.

V prvním kroku této strategické změny ve vývoji společnosti SVUS a.s. bylo navrhováno balení pevných lékových forem (tablet, kapslí, atd.) dodaných zahraničními výrobci ve velkém do listů a skládacích krabiček, případně dalších druhů obalů. V dalším kroku se mohlo přistoupit i k výrobě tablet z dodaných účinných a pomocných látek. Splněny byly tři základní podmínky záměru. Zájem zahraničních firem, které dodávají léky na český a slovenský trh a hledají cesty jejich zlevnění a jejich vyšší konkurenceschopnosti na těchto trzích. V prvním kroku mají zájem o balení jako službu (tzn. a.s. nebude krýt finančně dodaný materiál ani provádět distribuci), což je pro

počáteční období výhodné. Jsou k dispozici potřební odborníci, a to díky dobrému zázemí v Hradci Králové (farmaceutická fakulta University Karlovy a další vědecká, odborná a kontrolní pracoviště). Společnost vlastní čisté prostory určené původně pro vojenský výzkum a výrobu noktovizních zařízení použitelné po menších úpravách pro farmaceutickou výrobu. Jako doprovodný program bylo stanoveno balení farmaceutických surovin, zpracování a balení vitamínových, případně kosmetických preparátů, o které bylo toho času taky zájem.

Společnost SVUS a.s. v uplynulém období v hlavních rysech dokončila stabilizaci společnosti a byly připraveny první záměry umožňující intenzivní rozvoj podniku.

V polovině roku 1994 byl investiční záměr divize farmacie a.s. SVUS schválen a přistoupilo se k nákupu potřebné technologie. Jednalo se toho času o nákup blistrovacího stroje, který sloužil pro balení pevných lékových forem (tablety, tobolky) do blistrů. Strojní vybavení společnosti nalezneme v příloze.

Další technologií, a to vkládání listů s příbalovými letáky do krabiček a skupinové balení do přepravních obalů bylo prováděno ručně. V roce 1995 se stávající technologie rozšířila o nákup kartonovacího stroje.

5 Změna v řízení společnosti SVUS a.s. od roku 1995

Jak bylo uvedeno už dříve společnost se profiluje na trhu v oblasti adjustace léčiv (balení léčiv dodaných in bulk, změny a úpravy originálních balení) již od roku 1993. Smluvní farmaceutická výroba byla založena na odborných znalostech, zkušenostech a profesionálním přístupu zaměstnanců. Firma dlouhodobě spolupracuje s ověřenými dodavateli obalových materiálů. Společnost má zaveden systém jistění jakosti formou aplikace zásad správné výrobní praxe podle zákona č. 79/1997 Sb. A vyhlášky MZ č. 296/2000 Sb. „Rozhodnutí o povolení výroby léčiv“ vydaného Státním ústavem pro kontrolu léčiv dne 09. 02. 1999 pro následující rozsah výroby: [7]

- adjustace nesterilních tuhých jednodávkových léčivých přípravků
- adjustace léčivých přípravků dodaných v primárních obalech (blístrech, lékovkách)

- výroba potravin určených pro zvláštní výživu

- výroba léčiv

Výroba je prováděna plně v souladu s obecně závaznými právními předpisy pro výrobu léčiv (režim správné výrobní praxe). Dodržení režimu správné výrobní praxe je ověřováno pravidelnými inspekcemi Státního ústavu pro kontrolu léčiv. [6] Veškerá činnost akciové společnosti v uvedené oblasti výroby léčivých přípravků i výroby potravin pro zvláštní výživu tedy probíhá v režimu správné výrobní praxe tak, aby byla trvale zajištěna legislativně i smluvně požadovaná kvalita všech výrobků.

Dodržování požadavků správné výrobní praxe, to znamená systému jistění jakosti je uvedeným státním orgánem kontrolováno pravidelnými ohlášenými i nárazovými inspekcemi ve smyslu příslušných ustanovení zákona. Realizace požadavků správné výrobní praxe je rovněž doložena mezinárodně platným certifikátem správné výrobní praxe. [8]

Společnost SVUS Pharma a.s. prošla od jejího založení v roce 1992 velkou změnou. Ta změna se týkala procesu implementace podnikové strategie a formulace strategie. Vlastní postup implementace strategie vycházel z principu řízení změny v kombinaci s procesním přístupem. Cílem bylo popsat zvláštnosti procesu implementace podnikové strategie a dokumentovat je na detailně popsaném postupu rekonfigurace podnikových procesů v zájmu realizace změny v podniku.

Implementace strategie bylo nejsložitější fází procesu strategického řízení, a má velmi zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Zásadním významem pro úspěšnou realizaci strategie bylo adekvátní využití personálního potenciálu podniku. Navrhovaná strategie by nemohla být úspěšná bez předpokladu harmonického sladění rolí manažerů a majitelů.

Kontrolní a řídicí práce při řízení vztahů v podniku není totéž. Perspektiva manažera je určena tradicí, zatímco perspektiva vůdce je odvozena od jeho představ o budoucnosti. Manažeři se snaží omezit rizika, zatímco majitelé hledají takové možnosti, které v sobě nesou nejen velká rizika, ale i velké zisky.

Samotné strategické změně ve společnosti SVUS Pharma předcházela příprava na zavedení strategie. Schopnost podniku splnit strategické úkoly záviselo na třech základních organizačních předpokladech:

1. Koordinace vnitropodnikových jednotek (to znamená jednotlivé oddělení),
2. Motivace pracovních skupin i jednotlivců,
3. Technické a manažerské schopnosti (jejich kompetence)

Řízení změny: Rekonfigurace procesů

Informační technologie, které společnost využívala, byly využívány maximálně k mechanizaci, popřípadě k automatizaci stávajících výrobních postupů, nikoliv jako prostředek komunikace mezi jednotlivými podnikovými funkcemi. Strategická soudržnost v rámci podniku poskytuje rámec pro řízení podniku. Ve společnosti vznikaly zjevné protiklady v postupu výroby a marketingu.

Marketingové oddělení bylo definováno schopností generovat zákazníky, výroba schopností produkovat výrobky, expedice schopností generovat objednávky. Pokud by všechny tyto jednotky nesledovaly jeden jediný cíl, trpěl by tím celý podnik, a pokud by výroba v zájmu snižování nákladů porušila dodací lhůty, snižuje se konkurenceschopnost podniku jako celku.

K vytvoření souladu mezi strategickými cíli a hlavními podnikovými procesy ve společnosti byly nutné jak analytické dovednosti tak dovednosti manažerské: analytické se uplatní v řazení a porovnávání jednotlivých kroků a manažerské v umění provést celý podnik organizační změnou. Podstatnými složkami tohoto procesu jsou komunikace a zvláště získávání zkušeností (learning).

K takto vytvořenému souladu mezi strategií a procesy bylo třeba zpracovat scénáře budoucího vývoje společnosti. Pohled do budoucnosti převážně vede k pokušení předpokládat, že se budou všechny změny vyvíjet lineárně.

Skutečným úkolem společnosti bylo formulování vize budoucnosti, bylo to však jenom spekulování o vývoji v technologiích, preferencích zákazníků a způsobech výroby, dodání nebo užití výrobků.

K vytvoření souladu mezi strategií a procesy bylo potřeba zpracovat scénáře budoucího vývoje, které byly minimálně zatížené současnými stereotypy myšlení.

Formulování vize budoucnosti: „*Problém s budoucností spočívá v tom, že už není tím, čím bývala.*“ (Paul Valéry) [1]

„*Když nevíš, kam jdeš, můžeš jít kteroukoli cestou.*“ (Alenka c říší divů) [1]

Při tomto projektování procesů pro budoucí požadavky trhu musela společnost potlačit dosavadní způsob myšlení a rozlišovat mezi změnami, kterým se odvětví přizpůsobovalo a změnami, které mohli znamenat zlom ve vývoji společnosti. Bylo také nutno analyzovat situaci z pohledu zvenčí (z pohledu zákazníků a hodnoty výrobků, nebo služby, kterou v té době hledaly) a pohledu zevnitř (které kompetence bylo třeba posilovat, aby bylo možno definované potřeby zákazníků uspokojit).

Identifikaci a výběru hlavních procesů musela ve společnosti předcházet formulace strategie, kritických faktorů úspěchu a zdrojů konkurenční výhody. Společnost se řídila těmito slogany:

- **Toto je předmět naší činnosti**
- **Toto je hodnota, kterou nabízíme našim zákazníkům**
- **Toto jsou procesy, které musí fungovat na výborné úrovni, aby slíbená hodnota byla dodržena**

Řízení přechodového stadia:

Klíčovými faktory pro úspěšnou rekonfiguraci hlavních podnikových procesů společnosti jsou:

- 1. Existence vize a hlavních principů**
- 2. Vedení lidí**
- 3. Pocit naléhavosti**
- 4. Postupový plán a struktura**
- 5. Schopnost změnit se**

V roce 1995 se rozhodlo vedení společnosti na svých zasedáních postupně ukončit výrobu skleněných vláken a změnit orientaci vývoje společnosti jiným směrem. Po dlouhých úvahách se naskytlo řešení, vzhledem k výhodné pozici sídla společnosti a města se širokou farmaceutickou základnou přejít na služby pro farmaceutické společnosti. Byly stanoveny priority probíhající změny v řízení, plány a cíle společnosti do budoucna.

Základní prvky změny: Vize a hlavní principy: Vedení lidí

Pocit naléhavosti

Postupový plán a struktura

Schopnost změny

Na řízení strategické změny se ve vývoji společnosti nejvíce podílelo vedení lidí. Manažeři na vyšších úrovních řízení se museli stát katalyzátory veškerého úsilí při realizaci změny zejména z níže uvedených důvodů:

- mají přehled o podniku jako celku a jsou zodpovědni za jeho strategickou orientaci,
- disponují zdroji a tak umožňují proces změny,
- jejich přístup umožňuje dosáhnout optima celku a neupřednostňovat dílčí zájmy,
- bez jejich motivace a účasti by byla jakákoliv změna neprůchodná.

Společnost na základě dobré týmové práce na všech úrovních řízení omezila neúspěch při zavádění strategické změny.

5.1 Stanovení cíle pro farmaceutickou výrobu, adjustace

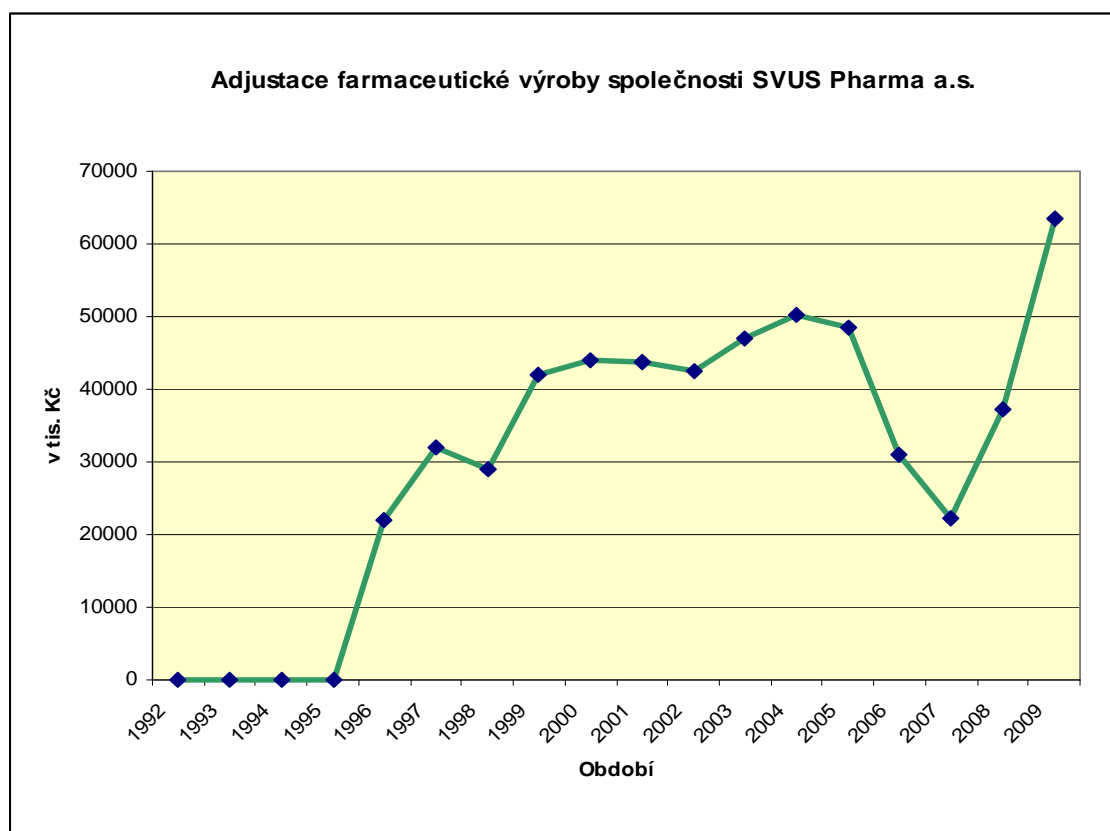
První změnou ve společnosti od roku 1995 byly změny ve stanovách společnosti, a to rozšířením o následující činnosti:

- výroba a adjustace léčiv, pomocných látek a potravinových doplňků
- výroba a adjustace drogistického zboží a kosmetických přípravků.

Hlavním cílem bylo podstatné zvýšení objemu výroby ve farmacii. Ke konci roku 1995 se farmacie stala hlavní, rozhodující aktivitou společnosti. V roce 1996 společnost zahájila adjustace v oblasti pevných lékových forem, ale také i v oblasti tekutých lékových forem.

Strategickým záměrem společnosti SVUS a.s. a jejím prvořadým cílem je urychlení realizace záměrů směřující k licenční nebo vlastní kompletní výrobě léků a potravinových doplňků.

Graf 3 – Tržby za adjustace farmaceutické výroby



Zdroj: autorka

5.2 Zakoupení know – how první obchodní značky „PREVENTAN“

Nejdůležitějším dokumentem při zajištění stability lékových forem jsou podnikové normy společnosti farmaceutické výroby.

Tyto normy platí pro výrobu, zkoušení a distribuci přípravků, doplňků stravy s upraveným obsahem specifických živin.

Nejpoužívanější podnikové normy jsou:

Preventan® [11]

Preventan® Quattro [12]

Preventan® Akut [13]

Preventan® Junior [14]

Koncem roku 1998 společnost zakoupila know - how první obchodní značky „PREVENTAN“. Hlavním úkolem společnosti v roce 1999 byla příprava a zahájení výroby vlastních preparátů, dále zvýšení obrátu v oblasti smluvní výroby – balení léčiv a potravin pro zvláštní výživu.

5.3 Hledání zákazníků a střety farmaceutických společností na trhu

K tomu aby byl podnik úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s jeho okolím. Podnik dosáhne lepších výsledků tehdy, jestliže se mu podaří vytvořit **soulad** mezi jeho strategií a okolím. [2]

Společnost rozšířila stávající zakázky a zavedení nových služeb. Nalezla specifické přednosti mezi ostatními farmaceutickými společnostmi, které umožňují podniku odlišit se od konkurence. Jednalo se o balení opiátů a plnění do plastových dóz.

Strategickou změnou v řízení společnosti bylo také hledání a získání nových zákazníků v oblasti farmaceutické výroby. Smluvní výroba se v roce 1999 stala důležitým mezníkem ve vývoji tržeb společnosti.

Významnou strategií pro rozvoj farmaceutické společnosti byl pokus o registraci vlastních léků, tady se společnost dostala do střetu s ostatními farmaceutickými společnostmi.

Společnost zpracovala analýzu trhu farmaceutických společností a konkurentů v oblasti distribuce a výroby léčiv. Farmaceutický trh je velmi specifický, existují velmi významné společnosti, které jsou na prvním žebříčku v oblasti tržeb za farmaceutické přípravky, doplňky stravy, léčiva, ale i za zdravotnické potřeby a ostatní související farmaceutické zboží.

Přesto si společnost vydobyla svoji pozici na farmaceutickém trhu a získala v roce 2000 první registrace přípravků, a rozšířila trh o obdobné přípravky preventivního charakteru doplňků stravy, potravin pro zvláštní výživu.

Změnou v řízení společnosti a změnou v symbolických procesech při řízení změny můžeme konstatovat, že se společnost koncem roku 2000 stala výrobcem vlastních léčiv, zahájila prodej dalších vlastních potravinových doplňků a pro balení léků byly získány další zákazníci, včetně renomovaných zahraničních firem.

6 Změna názvu společnosti na SVUS Pharma a.s. v roce 2000

Vzhledem k vývoji společnosti SVUS a.s. a nové strategii, kterou společnost našla ve farmaceutické výrobě se rozhodla v roce 2000 změnit název společnosti z dosavadní SVUS a.s. na SVUS Pharma a.s.. Právě přidáním slova „Pharma“ se snažila společnost výstižně vyjádřit, co je jejím hlavním strategickým cílem v rozvoji společnosti.

Hlavním cílem společnosti SVUS Pharma a.s. pro rok 2001 bylo zvýšení prodeje vlastních výrobků, a to jak v oblasti léčiv, tak potravin pro zvláštní užití. Současně i další rozšiřování smluvní farmaceutické výroby (adjustace).

6.1 Základ a prosperita společnosti v oblasti farmaceutické výroby

Společnost SVUS Pharma a.s. se stala významnou společností na trhu farmaceutických společností. Musela čelit různým faktorům, které na ní působily zvnějšku. Byly to hlavně faktory:

1. společenské – legislativa, podnikatelská sféra, nátlakové a politické skupiny
2. ekonomické – trend HDP, inflace, struktura výdajů obyvatelstva, investice do vzdělání
3. sociální – hierarchie hodnot zákazníka (preferance volného času x spotřeby), mobilita obyvatelstva, životní styl
4. technologické – výdaje na vědu a vývoj, rychlost vzniku nových technologií (obměna)

Tyto změny probíhaly ve skocích (**diskontinuální vývoj**), **prostředí je turbulentní, chaotické** (těžko předpověditelný vývoj). Z toho vyplývá problém předpovídat změny ve vnějším prostředí a následně vzniká problém jak reagovat na tyto změny.

Společnost SVUS Pharma a.s. díky dobrému manažerskému vedení společnosti, dokázala předpokládat vývoj změn na trhu a odolávat všem faktorům, které by měly mít vliv na vývoj společnosti. [3]

Oblasti největších změn:

- technologie – nutná schopnost rychlé reakce podniku na technologické změny
- distribuce výrobků (distribuční sítě) – příkladem zavádění internetového obchodu, přechod na supermarkety a hypermarkety; podnik musí na tyto změny reagovat, nutnost investic, jiný způsob jednání se zákazníkem
- ekonomické proměnné – prosazování zvyšování platů neodpovídající růstu obrátu firmy, trend najímání méně kvalifikované pracovní síly, lobování, získávání státních zakázek
- změny v příbuzných odvětvích – inovace v jednom odvětví má dopad i na druhé odvětví (multifunkční výrobky)
- do hry stále více vstupuje stát – snaží se legislativně regulovat vývoj, ovlivňuje životní prostředí, antimonopolní úřad, snaha o záchranu podniků

Schopnost podniku reagovat na změny je dána dvěma faktory:

- **síla změny** – velikost příležitosti nebo ohrožení, v případě malého ohrožení podnik nemusí reagovat, jaké má schopnosti, má kapitál, duševní kapitál,
- **schopnost podniku reagovat na změnu** – zdá má nějaké zdroje, aby na změnu reagoval.

V každé společnosti dochází k transformaci nějakých vstupů na výstupy. Tuto transformaci můžeme rozložit na dílčí transformace. Soubor těchto transformací vytváří tzv. hodnotový řetězec (value chain). Všechny tyto transformace můžeme rozdělit do dvou skupin:

1. **primární (základní) činnosti** – zde dochází k výrobě výrobku včetně jeho prodeje a případných poprodejních služeb. Aby podnik mohl tyto primární činnosti realizovat, zavádí tzv. podpůrné činnosti
2. **podpůrné činnosti** – umožňují realizaci primárních činností. Patří sem personalistika, technický rozvoj, infrastruktura podniku. Podnik by je měl omezovat, přinášejí podniku jenom náklady. [5]

Aby se společnost SVUS Pharma a.s. mohla zařadit mezi významné farmaceutické společnosti, musela si touto cestou vybudovat pozici na trhu. Jednalo se hlavně o rozšíření řady svých farmaceutických výrobků, čím vznikly úspory z rozsahu.

Společnost se postupně zařadila mezi významné konkurenty v oblasti farmaceutické výroby. Její strategie se stala základem pro vybudování farmaceutické společnosti, která má pevnou pozici na trhu.

Společnost SVUS Pharma a.s. je držitelem povolení k výrobě léčivých přípravků v rozsahu mj.:

- primární balení tablet a tobolek
- sekundární balení (balení přípravků dodaných v primárních obalech a/nebo změna vnějších obalů originálních balení léčiv včetně přípravků, obsahujících omamné a psychotropní látky podle zákona č. 167/1998 Sb. o návykových látkách).

6.2 Rozšíření společnosti o oddělení rozvoje a jištění jakosti

Po změně názvu společnosti se veškerá aktivita soustředila na rozšíření farmaceutické výroby. Stávající předmět činnosti společnosti SVUS Pharma a.s. byl k 1. prosinci 2001 vymazán a zapsán nový. Jednalo se o zprostředkování obchodu, zprostředkování služeb, realitní činnost, výrobu léčiv, výrobu potravinářských výrobků, maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny, specializovaný maloobchod, distribuce léčiv.

Marketing společnosti připravoval a zpracovával nabídkové řízení pro adjustaci, zajišťoval reklamní činnost, účastnil se na výstavách pořádaných farmaceutických společnostmi, prováděl průzkum trhu a průzkum dalších možností nových aktivit.

Obchodní oddělení zabezpečovalo hlavně prodej, připravovalo obchodní smlouvy pro smluvní partnery, zajišťovalo dodávky bulku ke zpracování, dodávky hotových výrobků zákazníkům. Mimo jiné zajišťovalo nákup veškerého materiálu z tuzemska i ze zahraničí a s tím související celní řízení těchto dodávek.

Vzhledem k různorodým činnostem obchodního oddělení, které zajišťovalo i marketing společnosti, společnost se rozhodla oddělit aktivity se získáváním nových zákazníků a hledáním nových produktů ve farmacii. Tím vzniklo ve společnosti nové oddělení, a to oddělení rozvoje a jištění jakosti.

Hlavní náplní v oddělení rozvoje jsou odborné a administrativní práce v oblasti vyhledávání, vyhodnocování, sestavování a předkládání registrační a schvalovací dokumentace pro generická léčiva a tzv. parafarmaceutika. Dále oddělení rozvoje zajišťuje, připravuje a zpracovává registrační dokumentaci, sestavuje texty příbalových informací léčivých přípravků, etiket doplňků stravy, potravin pro zvláštní lékařské účely a kosmetiky. Pod metodickým vedením externího odborníka zajišťuje odborné a administrativní práce v oblasti monitoringu farmakovigilance léčivých přípravků, zajišťuje kontakty a komunikaci se zahraničními a domácími obchodními partnery a podílí se na interním systému řízení jakosti společnosti. Oddělení rozvoje navrhuje vhodné analytické postupy pro látky a přípravky a podílí se na hodnocení metod navrženými smluvními laboratořemi při analýze vzorků jednotlivých farmaceutických přípravků.

7 Konkurenční strategie oddělení rozvoje pro analýzu farmaceutických přípravků

Společnost SVUS Pharma a.s. vznikem oddělení rozvoje, kterým rozšířilo obchodní a marketingové oddělení od samotného průzkumu trhu hledáním a získáním nové dokumentace pro generické léčiva, ale i pro potraviny pro zvláštní výživu si vybudovala pevnou pozici na farmaceutickém trhu.

Důležitou součástí oddělení rozvoje je sledování a vyhodnocování vzájemných konkurentů v oblasti farmaceutické výroby.

Každý podnik by měl sledovat konkurenta, vyhodnocovat ho, zaujmout pozici vůči konkurentům, musíme rozlišovat cíle, které chceme dosáhnout ve vztahu vůči konkurentům. Měl by si ponechat jenom výrobu, která je na špičce a zbytek zrušit. To znamená, že společnost SVUS Pharma a.s. si musí sama vyhodnotit který přípravek je vhodný pro výrobu a který ne. Musí sledovat trendy vývoje a inovace přípravku, zavedením nového přípravku na trh, to co zákazník očekává. Společnost si musí vybudovat svou pozici na trhu, kterou získá hlavně v oboru kvality a rozmanitosti nabízených přípravků. [3]

Analýzou klíčových faktorů úspěchu v oblasti farmaceutické výroby ve společnosti SVUS Pharma a.s. je také vymezení faktorů, které mají vliv na rozvoj (úspěch) v oblasti technologii, distribuce, marketingu a výroby. Společnost si musí zvolit analýzu rozvoje proniknutí na trh, která je daná typologií. Jedná se o typologii dle Ansoffa:

1. strategie pronikání na trh:

- existuje výrobek a nový výrobek
- podnik je na trhu umístěn s nějakým výrobkem, je znám, je zaveden, nabídne-li výrobků více, lidé je budou kupovat.

Riziko: trh je nasycen, zákazníci nebudou výrobek kupovat, je zastaralý, zákazník změni preference, vstup nové firmy.

Je to nejméně riziková strategie.

2. strategie rozvoje trhu:

- existuje výrobek a nový trh
- výrobek jde na jednom trhu na odbyt, nabízí ho tedy i na novém trhu.

Riziko: na novém trhu může být jiná kupní síla, nasycený trh, vysoká konkurence.

Tato strategie nese průměrné riziko.

3. strategie rozvoje výrobků:

- existuje trh a nový výrobek
- firma je zavedena na trh, nabízí na trhu nový výrobek.

Riziko: nemusí se trefit do potřeb zákazníků

Míra rizika strategie je průměrná.

4. diverzifikační strategie:

- nový trh a nový výrobek
- jde s něčím novým na neznámý trh.

Jedná se o nejvíce rizikovou strategii. [5]

Aby byla společnost SVUS Pharma a.s. úspěšná proniknutím své strategie na trh, musela se rozhodnout, kterou z uvedených strategií si zvolí. Jelikož na farmaceutickém trhu byla společnost už známá svým přípravkem *Preventan*, ke stávajícímu vlastnímu přípravku přidávala postupně další potravinové doplňky. Jednalo se o první typologii: **strategie pronikání na trh**. Tato strategie je nejméně riziková. Výhodou této strategie bylo, že společnost byla známá na trhu svým přípravkem, který se osvědčil a vybudoval si pevnou pozici mezi potravinovými doplňkami od jiných farmaceutických společností. Zákazník, který se rozhodoval o koupi dosud neznámého přípravku od stejné společnosti, měl důvěru vzhledem ke stávajícímu přípravku, který už znal, a měl s ním dobré zkušenosti. To bylo pro společnost, která zaváděla nový přípravek velkou výhodou.

Společnost SVUS Pharma a.s. se rozhodla i pro další typ strategie: **strategie rozvoje trhu**. Vzhledem k dobrému odbytů přípravků na tuzemském trhu, se společnost

rozhodla proniknout i na zahraniční trh. Své potravinové doplňky nejdříve nabídla na slovenský trh, později svou orientací přešla i na trh polský. Tato strategie proniknutí na trh nese průměrné riziko, které je ovlivněno jinou kupní silou nebo nasyceným trhem. Touto strategií společnost nedosáhla v prvním roce takových výsledků, jakých si přála, ale už v následujícím roce se výše tržeb ze zahraničí za naše vlastní výrobky začala projevovat.

Třetí strategií, kterou si společnost zvolila, byla: **strategie rozvoje výrobků**. Míra rizika této strategie je průměrná. Oddělení rozvoje zkoumá a sleduje přípravky, které farmaceutický trh nabízí a podle toho vybere produkt, který by mohl proniknout na trh jako nový přípravek, a který by byl zajímavějším a dostupnějším než přípravek od jiných konkurentů. Tato strategie byla pro společnost přínosem, nové vlastní výrobky pronikly na trh a zákazník důvěřuje obchodní značce, pod kterou společnost SVUS Pharma a.s. uvedené produkty nabízí. Tato strategie se velkou mírou projevila k objemu produkce společnosti, se stávajících 4 základních vlastních výrobků společnost toho času nabízí na trhu kolem 50-i druhů vlastních výrobků.

Posledním typem analýzy proniknutí na trh je: **diverzifikační strategie**. Tato strategie je nejvíce riziková, protože se v ní jedná o nový trh a nový výrobek. Společnost jde s něčím novým na neznámý trh. Tuto strategii společnost SVUS Pharma a.s. zatím nevyužila.

Zhodnocením alternativ a výběrů strategie dle uvedené typologie vedení společnosti SVUS Pharma a.s. dle výběru jednotlivých strategií dosáhlo konkurenční výhody použitím nejvhodnější strategie, a to **strategie rozvoje výrobků**. Tuto strategii si společnost zvolila z důvodu dobré pozice podniku, tj. společnost má sídlo v Hradci Králové, kde je široké farmaceutické zázemí, co se týče odborníků ale i vysokoškolsky vzdělaných pracovníků v oblasti farmacie a medicíny. Výhodou bylo i dostupnost zdrojů a dovednost odborných pracovníků oddělení rozvoje a vrcholového managementu společnosti.

7.1 Výroba nových potravinových doplňků

Na základě konkurenční strategie oddělení rozvoje, obchodního oddělení a oddělení marketingu si společnost SVUS Pharma a.s. vybudovala stálou pozici farmaceutické společnosti.

Vytvořením obchodních řetězců farmaceutických společností se naše společnost stala pravidelným dodavatelem potravin pro zvláštní výživu (doplňků stravy) i léčiv.

U vlastních výrobků, převážně doplňků stravy, společnost SVUS Pharma a.s. docílila implementací marketingové kampaně spojené s intenzivnější komunikací ke spotřebiteli a úspěšným rebrandingem a redesignem klíčové obchodní značky Preventan navýšení svých tržeb. Byla vytvořena ucelená produktová řada Preventan, skládající se z přípravků *Preventan*, *Preventan Akut*, *Preventan Quattro* a *Preventan Junior*.

Sortiment vlastních výrobků se neustále rozšiřuje i v oblasti kosmetických přípravků. Ke zvýšení obrátu přispívá hlavně marketingová kampaň a posílení týmu obchodních zástupců společnosti.

Nejsilnějším přípravkem SVUS Pharma je *Preventan*, druhým pak je *Preventan Akut*.

Z hlediska českého trhu získal v roce 2004 *Preventan* v kategorii přípravků imunostimulačních preparátů 2. místo nejlépe prodávaného přípravku.

V roce 2007 vzrostla schopnost naší společnosti pracovat s distribučním kanálem (velkodistributoři léčiv a lékárny či lékárenské řetězce). Podařilo se dosáhnout toho, že je naše společnost vnímána jako dynamicky rostoucí, tržně orientovaná a moderně řízená společnost s dalším růstovým potenciálem.

Značka Preventan byla intenzivně komunikována v médiích, zejména v televizi. Cílem této komunikace bylo zvýšení povědomí o značce Preventan.

Růstem tržeb za prodej vlastních výrobků v oblasti volně prodejných (OTC) výrobků prodáváných na lékárnách se řadí společnost SVUS Pharma a.s., mezi nejrychleji rostoucí společnosti.

Hlavní aktivity společnosti od roku 2008 byly zaměřeny především na další rozvoj společnosti v oblasti prodeje vlastních výrobků a služeb. Dále bylo cílem v České republice udržet tržní podíl v oblasti prodeje doplňků stravy při nižších investicích do reklamy v médiích.

Z hlediska portfolia vlastních výrobků byl největší důraz kladen na výrobovou řadu Preventan. I přes plánovanou optimalizaci nákladů do reklamy pokračoval mírný nárůst tržeb za produkty této značky. Dalším klíčovým produktem je MaxiCor, GingiMax, MenoMax a Q Max. Novým produktem v roce 2008 byl Prostag.

7.2 Výroba léčiv

V oblasti prodeje léčiv se podařilo společnosti uvést na trh další moderní generické léčiva a navýšit tak tržby z prodeje již v minulosti zaregistrovaných léčiv. Společnost SVUS Pharma a.s. je úspěšná i v tomto směru.

8 Řízení jakosti ve SVUS Pharma a.s., Správná výrobní praxe

Důležitým nástrojem, aby byla zaručena stabilita lékových forem je řízení jakosti ve společnosti SVUS Pharma a.s..

Kvalita se stala samozřejmým atributem výrobků a služeb. Aby byla na výstupu garantována, musí být zabezpečeno řízení kvality ve všech stádiích vzniku výrobku, tedy od okamžiku prvních kontaktů se zákazníkem, přes přípravu výrobku či služby, nákup, vlastní výrobu, až po realizaci a servis.

Řízení jakosti zajišťuje ve společnosti SVUS Pharma oddělení jistění kvality a kontroly, samostatně rozhoduje o veškeré činnosti oddělení v rámci platných legislativních předpisů a interních předpisů.

Oddělení řízení kvality (QA) odpovídá za vypracování a realizaci systému řízení kvality včetně související dokumentace v souladu s obecně právními předpisy, tj. řídí systém jistění jakosti kvality (tvorbu, realizaci, aktualizaci) aby odpovídal požadavkům QA systému: Správné výrobní praxe (SVP) a Správné distribuční praxe (SDP). Oddělení řídí dokumentaci QA systému, podílí se na jejím vytváření a schvalování, odpovídá za vedení archivu oddělení QA. Vyhodnocuje a konzultuje nová organizační a technická opatření z hlediska jejich vlivu na kvalitu produktů, sleduje dodržení režimu SVP a SDP ve všech výrobních a kontrolních procesech a činnostech společnosti, ověřuje provádění validací výrobních prostor, zařízení a procesů. Zajišťuje a ověřuje provádění stanovených kontrol a analýz externími pracovišti, ověřuje a v rámci své působnosti zajišťuje školení pracovníků a vedení dokumentace školení, zajišťuje provádění interních auditů a inspekcí, koordinuje činnost kvalifikovaných osob.

Důležitou pomůckou a normou, ze které společnost vychází a řídí se všemi pokyny pro řízení jakosti je publikace **Řízení jakosti a ochrana spotřebitele** (Druhé, rozšířené a přepracované vydání), vydané nakladatelstvím **Grada Publishing** v roce 2006.

Mnohotvárnost různých provozních činností v podnikatelském i neziskovém sektoru si vyžádala řadu přístupů k zabezpečování jakosti. Přehled typických přístupů je uveden na obrázku 11.

Někteří považují za kvalitní takový výrobek či službu, který je bezvadný, jiní očekávají co nejlepší parametry. V posledních letech je stále více kladen důraz na stabilitu jakosti. Tu lze zajistit jednak důslednou výstupní kontrolou (je však drahá), nebo lze kvalitu implementovat do výrobku během jeho přípravy a výroby. V tomto případě hovoříme o řízení jakosti, respektive o systému řízení jakosti QMS (Quality Management System). [8]

Obrázek 11 – Přístupy k řízení jakosti

QMS (Quality Management System)				
GMP	ISO 9000 Odborové přístupy VDA		TQM	
GLP ISO 17025	QS 9000 ISO/TS 16949 AQAP		Nekodifikované přístupy	Kodifikované přístupy
HCCP – ISO 22000				Demingova cena NMBA
	EMS ISO 14000	HSMS OHSAS 18001	Deming Juran Ishikawa	EQA Národní ceny

Zdroj: \\server01\svus_as\Jakost\dokumenty\řizení [8]

Základní předpokladem, aby mohla být zaručena stabilita lékových forem, kterým se řídí středisko **Řízení jakosti** je řídit se správnou výrobní praxí. Správná výrobní praxe v podniku zaručuje našim odběratelům prvotřídní kvalitu a jakost výrobku.

Správná výrobní praxe

Zřejmě nejstarší přístupy k zabezpečení jakosti jsou postupy správné výrobní praxe (GMP – Good Manufacturing product). Užívají se ve farmaceutických výrobcích, ale i při přepravě, skladování a distribuci léků. Jejich smyslem je uskutečnit výrobu léčiv tak, aby se zajistila jejich vhodnost pro zamýšlené použití a aby pacienti nebyli vystaveni riziku způsobenému nedostatečnou kvalitou, závadností nebo neúčinností léčiva.

GMP stanovuje pro výrobní procesy řadu požadavků, které se stávají „standardními“ i v dalších přístupech zabezpečování jakosti:

- výrobní a kontrolní operace musí být jasně specifikovány,
- jsou zabezpečeny v požadované způsobilosti všechny výrobní faktory – prostory, zařízení, materiál, obaly, postupy, vhodné skladové prostory a logistika,
- existuje kvalifikovaný personál, který má k dispozici jasné instrukce a určenou odpovědnost,
- výrobky jsou průběžně kontrolovány podle určených postupů,
- jsou vedeny příslušné záznamy,
- jsou uspokojivě vyřešeny jakékoliv odchylky a neshody.

Nad rámec běžných přístupů zabezpečování jakosti, které budou popsány dále, je v přístupech GMP kladen důraz i na čistotu všech provozů, sanitaci (zabezpečování zdravotně nezávadné výroby), vyloučení kontaminací (zamořování), na hygienické zásady, uchování rozhodujících vzorků (surovin, hotových výrobků), na existenci postupů pro stažení jakékoliv šarže z oběhu, nastanou-li pochybnosti o její jakosti.

Pod správnou výrobní praxí nespadá jenom středisko **Řízení jakosti**, ale hlavně středisko **Výroba**, jak je z názvu již vidět. [8]

Aby mohlo středisko **Výroba** zachovat stabilitu lékových forem, musí být zachovány jejich stabilní podmínky při skladování a samotné výrobě. Aby tyto podmínky byly zcela zajištěny musí se řídit **Skladovým a manipulačním řádem**. Skladový a manipulační řád je druhým důležitým nástrojem při zachování stability lékových forem v závislosti na skladovacích a výrobních podmínkách. [8]

Ve **Skladovém a manipulačním řádu** jsou přímo popsány, jak všeobecné podmínky při přepravě, léčiv a obalových materiálů, tak jejich umístění v jednotlivých skladech, schéma klimatizace ve skladovacích prostorech, které je na obrázku 1, tak i propouštění materiálu do výroby, pozastavení, reklamace a příjem odpadu z výroby. Velmi důležité je také nezapomenout na propouštění k expedice (případnou karanténu) a následnou expedici se všemi potřebnými záznamy. [8]

9 Skladový a manipulační řád, podnikové normy

Skladový a manipulační řád upravuje činnosti ve skladech a nakládání s materiály (tok materiálu) od jejich příjmu, přes propuštění a vyskladňování, ke zpracování až po skladování hotových výrobků a jejich expedici včetně způsobu označování zboží před poškozením v průběhu celého procesu.

Skladování a přeprava léčiv a obalových materiálů, obecné podmínky, umístění skladů, prostředí skladů, přeprava léčiv a obalových materiálů (venkovní), přemísťování léčiv a obalových materiálů (vnitřní)

Sklady musí umožňovat přehledné a oddělené uložení materiálů. Výrazně musí být označeny materiály a produkty v karanténě, odlišně pak materiály již propuštěné do zpracování nebo do expedice. Musí být určeno místo pro nevyhovující či vrácené, resp. k vrácení určené materiály.

Sklady musí být udržovány v čistotě, mají umožňovat udržování předepsané teploty a případně vlhkosti a mají mít hladkou, dobře čistitelnou podlahu.

Údaje o zvláštních režimech a sanitaci musí být zaznamenávány ve skladovém deníku. Materiály musí být označeny a přehledně uloženy v určených skladech (částech skladů) podle druhů, šarží, resp. dodávek.

Ve skladech léčiv „in bulk“ nebo hotových balení je stanoven teplotní limit 25 °C. **Teplota je průběžně monitorována.** Rozmístění teplotních čidel na základě SOP. Případné překročení teploty je signalizováno (zvukově) na pracovním místě technika výroby. V případě překročení horní hranice (např. při poruše klimatizace v letním období) je nutno veškerá léčiva umístit do jiného skladu, ve kterém vzhledem k poloze skladu nemůže dojít ke zvýšení teploty nad stanovený limit. [9]

Při vykládce a nakládce jsou pracovníci povinni si počínat s maximální opatrností a šetrností tak, aby nepoškodili přepravní obaly a jejich označení.

Materiál je ukládán na palety či jiné přepravní a skladovací prostředky, které jsou odlišné pro expedici a vnější zónu v budovách a pro manipulaci v čistých prostorách.

Sanitace skladů je prováděna v pravidelných intervalech.

V prostorách skladů jsou pravidelně činěna deratizační a dezinfekční opatření.

Podrobnosti určuje „Plán dezinfekce a deratizace skladových a výrobních prostor.“

Léčiva a obalové materiály musí být přepravovány v obalech a v dopravních prostředcích, které splňují předepsané podmínky (krytý, suchý a čistý prostor a uložení materiálu zamezuje jeho pohybu v úložném prostoru).

10 Cesta k úspěšné farmaceutické společnosti

Společnost SVUS Pharma a.s. má všechny předpoklady stát se úspěšnou společností v rámci ostatních farmaceutických společností a získat prioritní postavení na trhu v prodeji potravinových doplňků a léčiv.

Společnost SVUS Pharma a.s. se u koncem roku 2004 umístila na 50. místě mezi 392 prodejci volně prodejných přípravků v České republice a získala 0,433 % trhu. Se 100 % růstem prodejů proti roku 2003 se stala nejrychleji rostoucí společností mezi výrobci volně prodejných přípravků (srovnáváme-li co do obrátu a historie srovnatelné společnosti).

V roce 2005 byly aktivity společnosti zaměřeny na další zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků. Cíle se podařilo dosáhnout. Tržby za prodej vlastních výrobků poprvé v historii podniku převýšily tržby z adjustačních služeb. Tento meziroční nárůst tržeb za prodej vlastních výrobků v oblasti volně prodejných (OTC) výrobků prodávaných na lékárnách řadí SVUS Pharma a.s., mezi tři nejrychleji rostoucí společnosti. Tento růst tržeb byl umožněn zásadním zvýšením tržního podílu SVUS Pharma a.s. z hlediska tržeb na lékárnách.

V roce 2007 byla společnost SVUS Pharma a.s., co do objemu prodejů doplňků stravy do lékáren, třetí největší společnost.

Novou strategií společnosti SVUS Pharma a.s. byla koncem roku 2007 registrace obchodní značky Farmax. Produkty – označené pečetí kvality pro zdraví – Farmax, jsou určeny pro všechny, kteří svému zdraví věnují maximální péči, jsou vyvíjeny na základě vědeckých poznatků.



Pečeť kvality pro Vaše zdraví!

Farmax nekompromisně dbá na nejvyšší kvalitu surovin. Všechny produkty Farmax jsou vyráběny v režimu Správné Výrobní Praxe (SVP, anglicky GMP), tím je zaručena kvalita a účinnost.

Cílem od roku 2008 bylo znovu navýšit tržby v oblasti smluvní farmaceutické výroby, to se společnosti SVUS Pharma a.s. podařilo. Do budoucna se očekává další nárůst tržeb v této oblasti.

V roce 2009 se tržby společnosti za vlastní výrobky opět zvýšily. Společnosti se podařilo i navýšení tržeb v oblasti smluvní farmaceutické výroby, kde je hlavním potenciálem získání strategického zákazníka v této oblasti.

Nemalým podílem na růstu tržeb se podílí i pronájem skladovacích prostor ve výrobním areálu společnosti.

Přehled výsledků hospodaření společnosti SVUS Pharma a.s. od jejího založení, tj. od 1. 5. 1992 až do konce roku 2009 je důkazním prostředkem toho, jak společnost řízením strategické změny ovlivnila svůj vývoj a růst v oblasti farmaceutické výroby. (Tabulka 5)

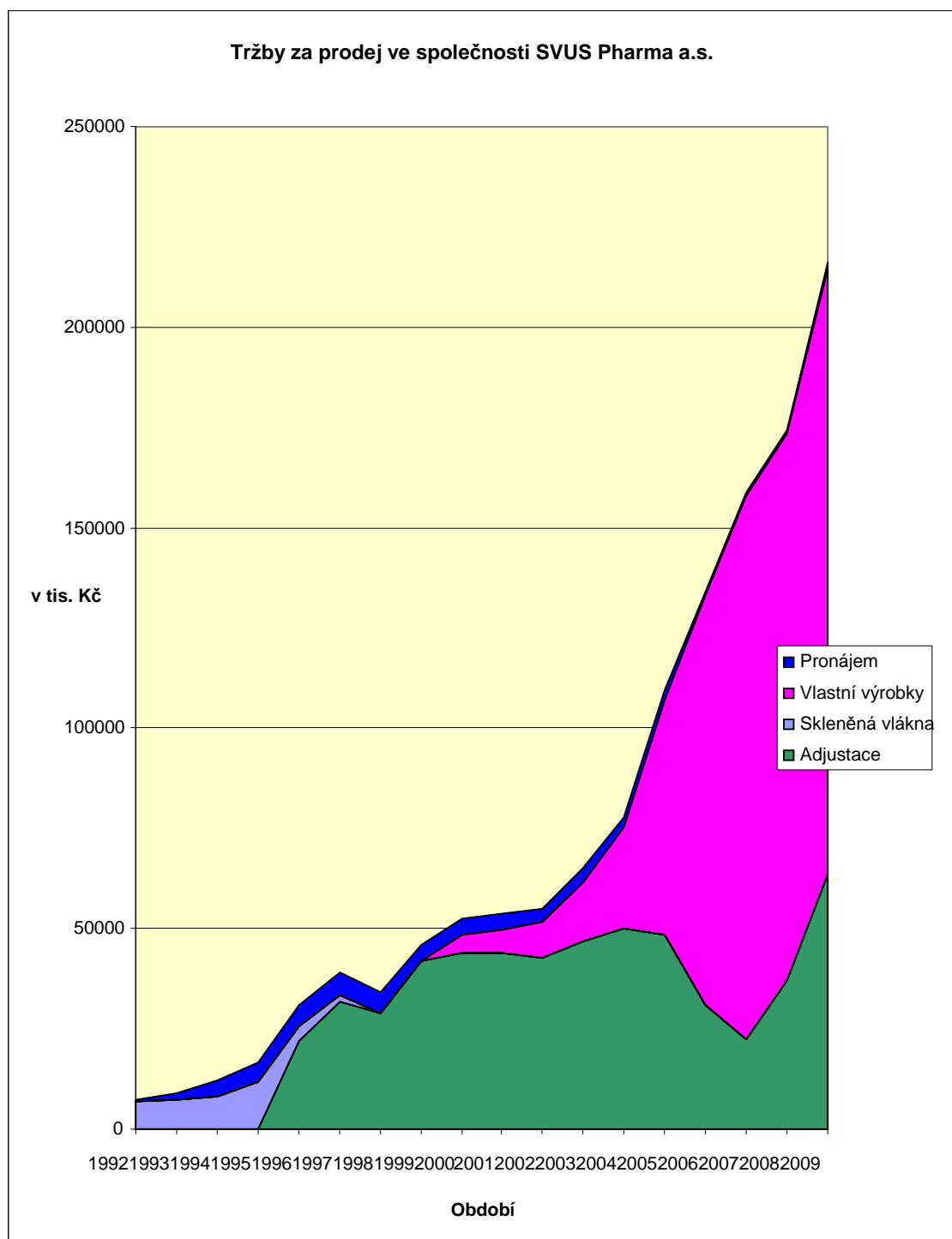
10.1 Výsledky hospodaření společnosti

Tabulka 5 – Tržby společnosti SVUS Pharma a.s.

Tržby společnosti SVUS Pharma v tis. Kč				
	Adjustace	Skleněná vlákna	Vlastní výroby	Pronájem
1992	0	6 804	0	466
1993	0	7 358	0	1 582
1994	0	7 971	0	4 232
1995	0	11 903	0	4 746
1996	22 116	3 664	0	5 007
1997	31 879	1 415	0	5 900
1998	29 008	0	0	5 341
1999	42 060	0	0	3 823
2000	43 911	0	4 684	3 950
2001	43 818	0	5 844	3 983
2002	42 567	0	8 980	3 468
2003	46 979	0	14 331	3 733
2004	50 250	0	24 989	2 701
2005	48 608	0	58 547	2 403
2006	31 123	0	101 884	778
2007	22 218	0	135 636	752
2008	37 235	0	136 243	872
2009	63 591	0	151 049	1 676

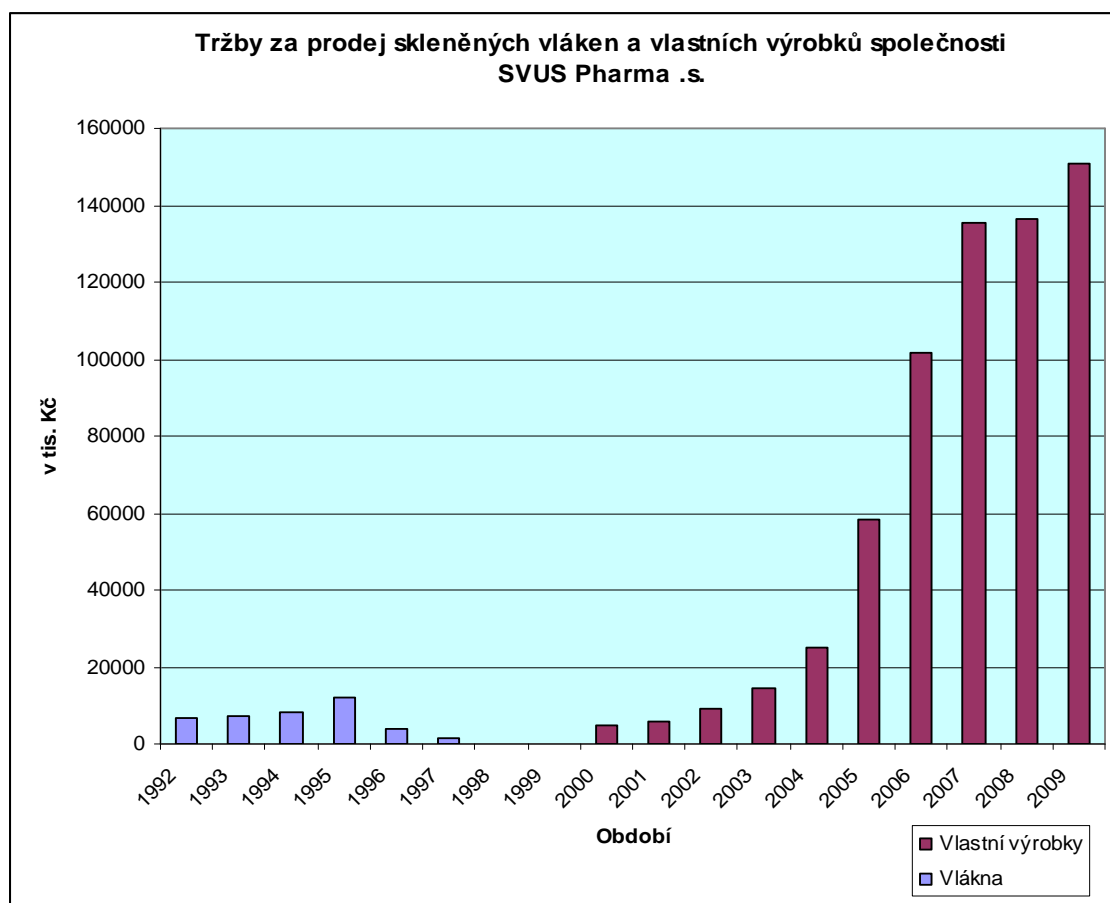
Zdroj: autorka

Graf 4 – Tržby za prodej ve společnosti SVUS Pharma a.s.



Zdroj: autorka

Graf 5 – Tržby za prodej skleněných vláken a vlastních výrobků

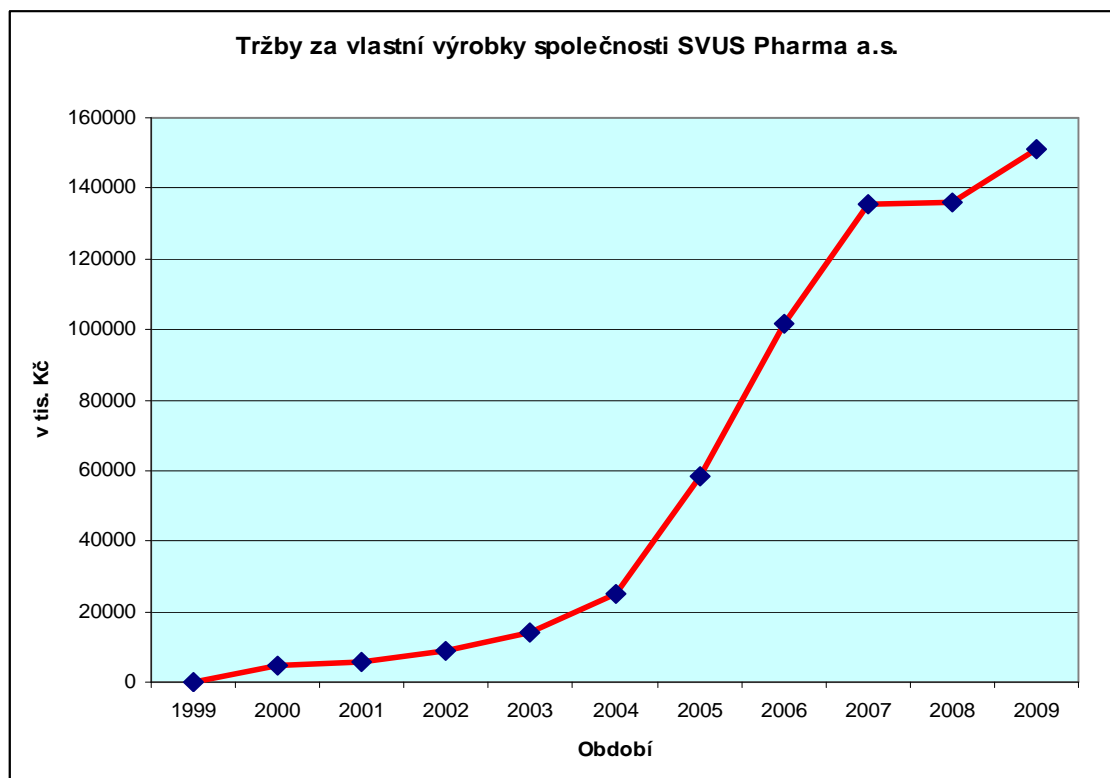


Zdroj: autorka

V roce 2007 byla definitivně ukončena výroba a prodej skleněných vláken a společnost se začala orientovat v oblasti farmaceutické výroby. V roce 1996 to bylo zatím jenom ve smluvní farmaceutické výrobě, ale po analýze trhu v oblasti farmaceutických přípravků a zakoupením know – how, první obchodní značky „Preventan“ tržby společnosti se v roce 2000 zvýšily o tržby za vlastní výrobky.

10.2 Základy a prosperita vývoje společnosti do budoucna

Graf 6 – Tržby za vlastní výrobky společnosti SVUS Pharma a.s.



Zdroj: autorka

Když bereme na vědomí, že tržby společnosti SVUS Pharma a.s. za vlastní výrobky v roce 2009 byly ve výši 100 %, tak v roce 2000 činil tento podíl z celkových tržeb roku 2009 jenom 3 %.

Strategie společnosti ubírat se cestou v oblasti farmaceutické výroby a ukončit výrobu skleněných vláken byla správná.

Závěr

Cílem diplomové práce je zhodnocení strategické změny ve vývoji společnosti SVUS Pharma a.s., a to popis změny a přechod společnosti od výroby skla, skleněných vláken a tavení drahých kovů nejdříve k adjustací služeb a později k výrobě farmaceutických přípravků, tj. nové koncepce pro rozvoj a prosperitu společnosti.

Společnost SVUS Pharma a. s. se začala profilovat na trhu v oblasti adjustace od roku 1996 a výroby potravinových doplňků a léčiv od roku 2000.

Diplomová práce popisuje změny ve strategii společnosti od jejího založení až po dnešek. Řízení strategické změny mělo velký význam na vybudování pevné a stabilní výrobní a obchodní společnosti. Tato strategie ve vývoji společnosti se projevila orientací na jiné odvětví trhu. První změnou ve strategii, která nastala byla nejdříve adjustace a postupně výroba farmaceutických přípravků. Nejprve to byly doplňky stravy, pak i léčivé přípravky. Diplomová práce popisuje, jak se ve společnosti musely změnit podmínky pro skladování farmaceutických přípravků. Důležitou strategickou změnou bylo také vybudování nového oddělení rozvoje, oddělení jakosti a rozšíření obchodního oddělení a oddělení marketingu. V závěru diplomové práce je vyhodnocení, jak společnost touto změnou ve vývoji společnosti SVUS Pharma a.s. získala prestižní postavení na trhu mezi jednotlivými firmami podnikajícími v oblasti doplňků stravy a jakou cestou se chce společnost ubírat i nadále.

Cíl, který byl stanoven na začátku diplomové práce, tj. zpracování a zhodnocení strategické změny ve společnosti SVUS Pharma a.s. se podařilo uskutečnit.

Společnost SVUS Pharma a.s. se stala významnou společností, cílem je dynamický růst v oblasti tržeb za prodej vlastních výrobků a bude i nadále pokračovat v rozvoji exportních aktivit mimo tuzemsko.

Seznam literatury

- 1 TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2009. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- 2 JOHNSON, Gery – SCHOLLES, Kewin. *Cesty k úspěšnému podniku : stanovení cíle, techniky rozhodování*. Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- 3 PORTER, Michael. E. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- 4 PORTER, Michael. E. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.
- 5 TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu*. C.H. Beck. 2004.

Použité zdroje

- 6 \\server01\svus_as\Správa\dokumenty\Společnost SVUS Pharma a.doc
- 7 \\server01\svus_as\Rozvoj\dokumenty\Český lékopis.doc
- 8 \\server01\svus_as\Jakost\dokumenty\řízení
- 9 \\server01\svus_as\Jakost\dokumenty\řízení\SOP
- 10 \\server01\svus_as\Budovy\sklady\klimatizace
- 11 \\server01\svus_as\Jakost\dokumenty\Podnikové normy\Preventan PN 001.doc
- 12 \\server01\svus_as\Jakost\dokumenty\Podnikové normy\Preventan Quattro PN 006.doc
- 13 \\server01\svus_as\Jakost\dokumenty\Podnikové normy\Preventan Akut PN 004.doc
- 14 \\server01\svus_as\Jakost\dokumenty\Podnikové normy\Preventan Junior PN 007.doc
- 15 \\server01\svus_as\Výroba
- 16 \\server01\svus_as\Budovy

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Podniková strategie

Tabulka 2 – Konkurenční výhoda

Tabulka 3 - Pronikání na trh

Tabulka 4 – Přístupy k řízení jakosti [8]

Tabulka 5 – Tržby společnosti SVUS Pharma a.s

Seznam grafů

Graf 1 – Tržby za skleněné světlovodné vlákna

Graf 2 – Tržby za pronájem nebytových prostor

Graf 3 – Tržby za adjustace farmaceutické výroby

Graf 4 – Tržby za prodej ve společnosti SVUS Pharma a.s.

Graf 5 – Tržby za prodej skleněných vláken a vlastních výrobků

Graf 6 – Tržby za vlastní výrobky společnosti SVUS Pharma a.s.

Seznam příloh

Obrázek 1 – Společnost SVUS Pharma a.s.

Obrázek 2 – Blistrovací stroj

Obrázek 3 – Blistrovací stroj – vibrační talíř k plnicím drahám

Obrázek 4 – Blistrovací stroj – Univerzální plnič

Obrázek 5 – Kartonovací stroj

Obrázek 6 – Kartonování stroj detail

Obrázek 7 – Stroj na rozplňování tablet a kapslí do dóz

Obrázek 8 - Etiketování

Obrázek 9 – Schéma klimatizace ve skladovacích prostorech [10]

Přílohy

Obrázek 1 – Společnost SVUS Pharma a.s.



Zdroj: \\server01\svus_as\Budovy [16]

Obrázek 2 – Blistrovací stroj



Zdroj: \\server01\svus_as\Výroba [15]

Obrázek 3 – Blistrovací stroj – vibrační talíř k plnicím drahám



Zdroj: \\server01\svus_as\Výroba [15]

Obrázek 4 – Blistrovací stroj – Univerzální plnič



Zdroj: \\server01\svus_as\Výroba [15]

Obrázek 5 – Kartonovací stroj



Zdroj: \\server01\svus_as\Výroba [15]

Obrázek 6 – Kartonování stroj detail



Zdroj: \\server01\svus_as\Výroba [15]

Obrázek 7 – Stroj na rozplňování tablet a kapslí do dóz



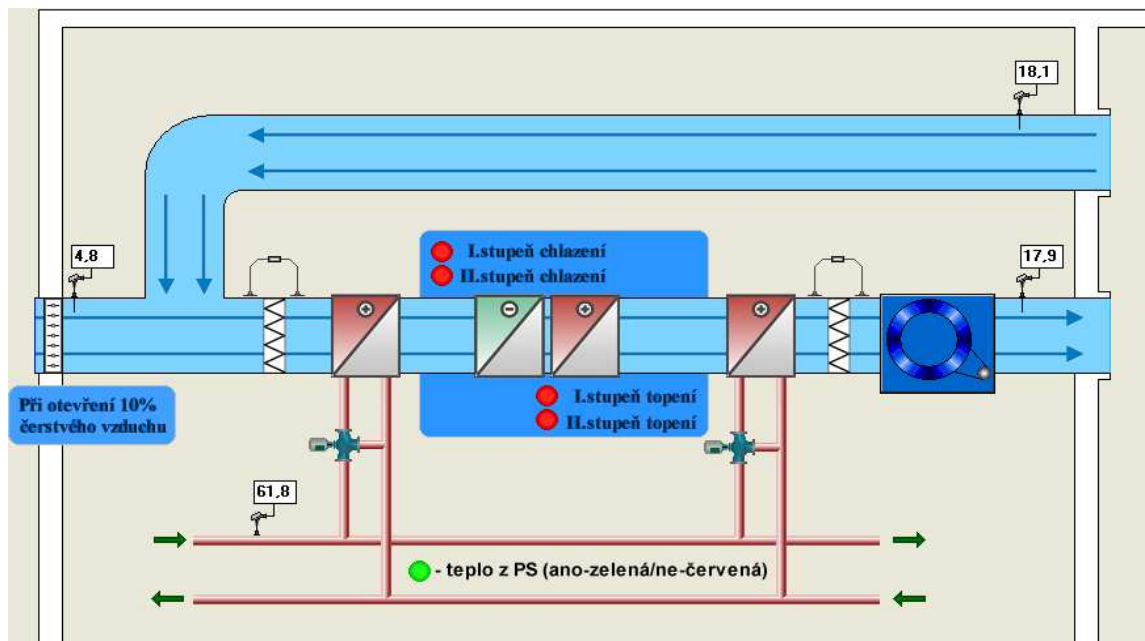
Zdroj: \\server01\svus_as\Výroba [15]

Obrázek 8 - Etiketování



Zdroj: \\server01\svus_as\Výroba [15]

Obrázek 9 – Schéma klimatizace ve skladovacích prostorách



Zdroj: \\server01\svus_as\Budovy\sklady\klimatizace [10]