

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

**Marketingová strategie firmy
Angelini Pharma z pohledu logistiky**

Bakalářská práce

Autor: Patrik Bajcsy

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Křesťan

Jihlava 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Patrik Bajcsy
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Finance a řízení
Název práce:	Marketingová strategie firmy Angelini pharma z pohledu logistiky
Cíl práce:	Vliv logistiky na dílčí marketingovou strategii firmy.


Ing. Vladimír Křest'án
vedoucí bakalářské práce


Ing. Roman Fiala, Ph.D.
zástupce vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Anotace

Cílem této bakalářské práce bylo popsat změny dílčí marketingové strategie firmy Angelini Pharma Česká republika s.r.o., ke kterým dochází vlivem logistiky. Autor se v první části zabývá definicí pojmů, které s problematikou souvisí za pomoci odborné literatury. Ve druhé části představí firmu a v části třetí se již zabývá jak samotnou marketingovou strategií pro konkrétní řadu výrobků, tak i pohledem logistiky na tuto strategii. Řeší změny, ke kterým následně dochází ve zvolené marketingové strategii.

Klíčová slova

Marketing, marketingová koncepce, tok zboží a informací, logistika, distribuce.

Annotation

The objective of this bachelor thesis is to describe changes in the partial marketing strategy of the company Angelini Pharma Česká republika s.r.o., that comes up under the influence of logistics. The author is focused on definition of terminology in the first part of thesis. Second part is dedicated to introducing of the company. The last part deals with marketing strategy for the particular line of products from the logistic point of view. There are described changes in the marketing strategy that have to be done due to logistic reasons.

Key words

Marketing, conception of marketing, flow of goods and information, logistics, distribution.

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu práce Ing. Vladimíru Křest'anovi za rady a pochopení, které mi věnoval při psaní této bakalářské práce. Zejména bych velice rád poděkoval své manželce a dceři, které projevily nekonečnou trpělivost a porozumění během nelehkého období tvorby této práce a byly mi oporou.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ .

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 9. prosince 2014

.....

Podpis

Obsah

ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1.1 MARKETING A MARKETINGOVÁ KONCEPCE	9
1.2 ZÁSObY A DISTRIBUCE.....	10
1.3 FAKTORY ÚSPĚCHU.....	12
1.4 STRATEGICKÉ ANALÝZY	14
1.4.1 PESTE analýza.....	15
1.4.2 SWOT analýza.....	16
2 CHARAKTERISTIKA FIRMY.....	17
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	17
2.2 VIZE, MISE, HODNOTY A POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI ANGELINI	21
3 PRAKTICKÁ ČÁST	22
3.1 DÍLČÍ MARKETINGOVÁ STRATEGIE FIRMY	22
3.1.1 Charakteristika produktu <i>Tantum Verde</i>	22
3.1.2 Cílový trh výrobku.....	26
3.1.3 Cílová skupina zákazníků.....	29
3.2 MAKROPROSTŘEDÍ – PESTE ANALÝZA	29
3.2.1 Politické a právní prostředí	29
3.2.2 Ekonomické prostředí.....	31
3.2.3 Sociální prostředí.....	31
3.2.4 Technologické prostředí.....	32
3.2.5 Přírodní prostředí	33
3.3 ANALÝZA CENOVÉ POLITIKY ŘADY TANTUM VERDE.....	33
3.3.1 Konkurenti a jejich vliv	34
3.3.2 Substituty.....	35
3.3 STRATEGIE KOMUNIKAČNÍ POLITIKY	35

3.4 ORGANIZACE DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU	37
3.5 VYHODNOCENÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ	38
3.5.1 Výrobek	38
3.5.1 Cena	38
3.5.2 Distribuce	39
3.5.3 Komunikace a reklama	39
3.6 VLIV LOGISTIKY NA DÍLČÍ MARKETINGOVOU STRATEGII	40
3.6.1 Úkoly logistiky v rámci marketingové strategie a její vliv	40
3.6.2 Tok informací	41
3.6.3 Objednávky v praxi	42
3.6.4 Dovoz	44
3.6.5 Skladování	46
3.6.6 Prodej a distribuce	48
3.6.7 SWOT analýza společnosti	54
3.7 ZHODNOCENÍ	54
ZÁVĚR	56
POUŽITÁ LITERATURA	58
INTERNETOVÉ A JINÉ ZDROJE	59
SEZNAM TABULEK	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	60

Úvod

Nedílnou součástí marketingových strategií pro určitý produkt by měla být, kromě vlastních marketingových nástrojů, také úvaha, zda a jakým způsobem jsou tyto strategie fyzicky proveditelné v reálném životě z pohledu toků zboží. Tato fyzická část je zpravidla úkolem logistiky. Ta musí zajistit, aby se vše dostalo včas, v požadovaném množství a kvalitě na správné místo. Musí zajistit nejen způsob, ale i odpovídající prostředky, vyhovující jak pro splnění cílů marketingu, tak i takové, které splňují potřebné normy, vyhlášky a zákony.

Logistika a marketing by měly úzce spolupracovat a jejich zájmy by měly být v souladu. Pro splnění stanovených cílů, kterými měříme úspěch firmy na trhu, je potřeba obou. Jejich spolupráce by měla začínat již ve stadiu plánování, kdy by plány měly vycházet z proveditelné reality, z možností výrobců a jejich výrobních kapacit. Měla by pokračovat na úrovni objednávek a jejich časového harmonogramu, fyzických dodávek zboží, při plánování skladovacích potřeb a při vlastním prodeji odběratelům. Spoluprací oddělení logistiky a marketingu se zabývá autor této práce.

Hlavní cíl práce vychází z marketingové strategie firmy dané vrcholovým managementem a řeší její aplikaci na logistiku firmy. Zejména řeší řízení marketingových strategií daných plánem v součinnosti s oddělením logistiky z pohledu realizace úkolů a eventuálních dílčích úprav strategie.

Vedlejší cíle práce tvoří charakteristiky odběratelů i dodavatelů, dále charakteristika trhu, na němž se vybraná firma pohybuje a prezentace cílů logistiky a jejich realizaci. Po analýze stavu jsou navržena nápravná opatření v oblasti logistiky.

Práce vychází z reálných podkladů firmy, v níž autor pracuje více než jedenáct let a tuto problematiku řešil v rámci svých pracovních úkolů. Práce pokrývá převážně období roku 2010 až 2014. V první části práce jsou vysvětleny některé důležité pojmy týkající se marketingu a marketingových strategií, analýz, zásob, toků zboží a informací a také chování zákazníků na farmaceutickém trhu. Ve druhé části je představena společnost, jež je tématem této práce, její historie a hodnoty, kterých si sama považuje. Třetí část je praktická a věnuje se samotné marketingové strategii pro konkrétní produkt a dopadům, jež na ni má logistika. V práci byly použity metody analýza, porovnání a návrhy opatření.

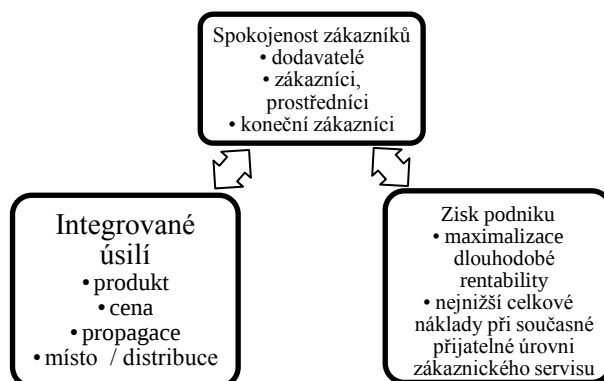
1 Teoretická část

1.1 Marketing a marketingová koncepce

Pro každý podnik je důležité mít vhodnou marketingovou koncepci. Lambert (2005) užívá slova Kotlera a Armstronga, kteří definují marketingovou koncepci jako filosofii marketingového řízení. Tato filosofie je podle nich nutná k dosažení stanovených cílů podniku a závisí na správném rozpoznání a následném definování požadavků cílového trhu a potřebách zákazníků. Možnost splnit tyto potřeby dále závisí na schopnosti dané společnosti dodat požadované zboží a služby lépe, rychleji a hospodárněji než toho jsou schopni konkurenti. (Lambert, 2005, str. 12)

Podpora produktu, komunikace s odběrateli a zjištění jejich požadavků je úkolem marketingu. „*Marketing sociální proces, kde díky výrobě, nabídce a směně zboží nebo služeb získávají skupiny a jednotlivci to, co potřebují.*“ (Kotler, 2001, Str. 24)

Pro úspěch v boji s konkurencí je nezbytné dobře vyvážit marketingový mix a jeho 4P (Product, Price, Promotion, Place). Lambert (2005) uvádí, že pokud chce firma v tomto boji dosáhnout úspěchu, musí se ve svém marketingovém úsilí zaměřit na to, aby mohla nabídnout správný produkt za správnou cenu. Produkt musí podpořit správným druhem propagace. Nezbytné je, aby byl její výrobek k dispozici na správném místě, jinak budou předchozí kroky zbytečné. V tomto bodě hraje klíčovou roli logistika. „*Zákazník bude mít užitek z nabízeného produktu, kterým může být zboží nebo i služba, jen tehdy, pokud jsou dostupné na místě, kde je zákazník potřebuje a v čase kdy je potřebuje.*“ (Lambert, 2005, str. 12)



Obrázek 1: Koncepce marketingového / logistického řízení (zdroj: Lambert (2005))

1.2 Zásoby a distribuce

Není samozřejmě možné, abychom čekali až na moment, kdy tato poptávka na straně zákazníka vznikne a pak teprve zboží vyrobili a dodali. Musíme být připraveni na uspokojení potřeb zákazníka předem. K tomu slouží zásoby. Důvodů, proč je udržovat, je více. Dle Lamberta (2005) umožňují zásoby dosáhnout úspor z rozsahu výroby a umožňují její specializaci, vyrovnávají rozdíly mezi poptávkou a nabídkou a poskytují nám tak ochranu před výkyvy v poptávce, například v průběhu sezóny. „*Dalším efektem je, že zásoby vyrovnávají i nerovnosti v cyklu a frekvenci objednávek od zákazníků a poskytují rezervu v případě zpoždění v dodávkách mezi kritickými spoji v rámci distribučního řetězce od výrobce až k zákazníkovi.*“ (Lambert, 2005, str. 113–115)

Nedostatek zásob může vést k výpadkům v distribuci, kdy v případě nedostatku zboží zastoupí jeho místo konkurence. Lambert (2005) také upozorňuje, že u výroby pak nedostatek surovin a materiálů vede ke změnám v jejím rozvrhu a ke zpoždění a prodražování výroby. Naopak nadměrné zásoby mají vliv na rentabilitu podniku, zvyšují náklady a zbytečně zabírají skladovací prostor, který by mohl být využit pro jiné zboží. Je proto žádoucí, aby se firma snažila dosáhnout rovnovážného stavu. Ten pak v důsledku vede ke zvýšení úrovně zákaznického servisu. Snižuje se tím pravděpodobnost nedostatku zásob při nečekaném zvýšení poptávky, při posunech v objednávkovém harmonogramu a lze lépe reagovat na aktivity konkurence. (Lambert, 2005, str. 113–115)

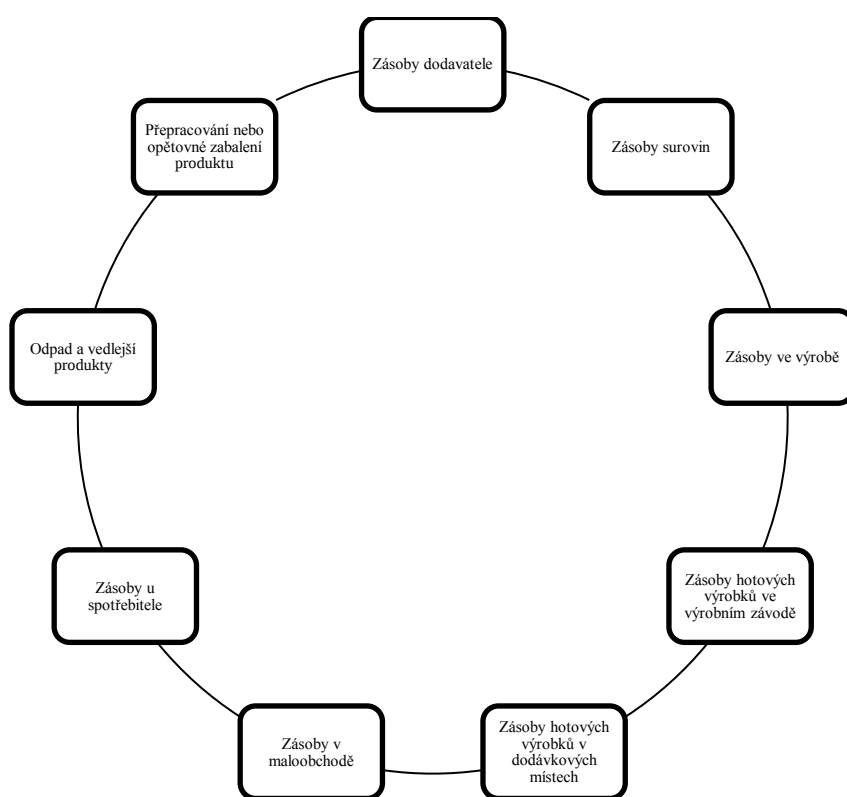
Lambert (2005) zmiňuje, že zásoby slouží i jako rezerva mezi jednotlivými články distribučního řetězce. „*Kritické spoje mezi těmito články tvoří zejména následující vazby:*

- *dodavatel – útvar nákupu,*
- *nákup – výroba,*
- *výroba – marketing,*
- *marketing – distribuce,*
- *distribuce – prostředník (velkoobchod),*
- *prostředník – spotřebitel.*“ (Lambert, 2005)

„*Pro zabránění výpadkům je nutno udržovat zásoby v celé délce distribučního řetězce. Jeho účastníci jsou většinou od sebe značně vzdáleni, je tedy potřebné počítat i s časem,*

který si vyžádá přeprava zboží, surovin nebo polotovarů mezi nimi a s časem na odeslání a přijetí zboží. Pokud jsou zásoby dostupné, dosahujeme tak přínosu času a místa.“ (Lambert, 2005)

Lambert (2005) také uvádí, že vazby mezi články dodavatelského řetězce a zboží toky mezi nimi jsou důsledkem rozhodnutí o zakoupení výrobku nebo služby konečným spotřebitelem. Aby však bylo možno dodat požadovaný produkt na správné místo a ve správný čas, je nutné, aby opačným směrem proudily informace od zákazníka k výrobci, kde je nezbytné jejich včasné a přesné předání na útvar nákupu, kde cesta ke konečnému spotřebiteli začíná. (Lambert, 2005)



Obrázek 2: Pohyb zásob v logistickém řetězci (zdroj: Lambert (2005))

Zpětnou komunikaci od zákazníka k výrobci může zajistit marketing. Ten by se měl snažit ověřit spokojenost zákazníka s produktem. Dle Kotlera (2001): „*Spokojenost spotřebitele závisí na jeho pocitech po provedené směně a je úměrná míře uspokojení jeho potřeb vyplývajících z výsledku porovnání mezi skutečným a očekávaným užitekem.*“ (Kotler, 2001, Str. 51)

Kotler (2001) považuje za další funkci marketingu to, že slouží v podniku jako hlavní nástroj podpory prodeje a zahrnuje různé motivační nástroje určené pro stimulaci

větších a častějších nákupů koncovými zákazníky nebo velkoobchodníky. (Kotler, 2001, str. 590)

Velkoobchod Kotler (2001) definuje jako: „činnost, vedoucí k prodeji zboží a služeb dalším komerčním subjektům, které zboží nakupují za účelem následného prodeje. Mezi velkoobchodníky nejsou počítáni výrobci a pěstitelé. Jejich hlavním účelem je výroba, jejímž posláním je prodej až ke koncovým spotřebitelům.“ (Kotler, 2001, Str. 525)

1.3 Faktory úspěchu

Prodej a otázky s ním spojené jsou ale jen jednou stránkou pro každou výrobní firmu. Neméně důležitý je i nákup materiálu pro výrobu, případně nákup zboží pro jeho další prodej. Nákup dle Lamberta (2005) podporuje strategický úspěch výrobce tím, že kontinuálně vylepšuje svůj dodavatelský systém a snaží se o co nejvyšší kvalitu. Činnosti oddělení nákupu ovlivňují schopnost firmy dosahovat stanovených cílů. Klíčový je výběr vhodných dodavatelů, hodnocení jejich kvality a spolehlivosti, správné plánování nákupu a průzkum trhu. Oddělení nákupu spolupracuje při těchto činnostech s logistikou. Oba útvary koordinují vstupní logistiku a snaží se o plynulost toků materiálu. (Lambert, 2005, str. 350–351)

V různých odvětvích obchodu lze najít klíčové faktory úspěchu, které Vávra (2007) označuje jako drivery segmentu. „Tyto faktory jsou společné vždy pro celé odvětví a dávají mu marketingový smysl. V případě, že subjekt dokáže tyto faktory splnit a nabídnout je zákazníkovi, motivují ho k nákupnímu chování daného produktu nebo vícero produktů určité firmy a mohou vést k posílení jejího tržního podílu. Tyto klíčové faktory vedou u zákazníka ke vzniku skupiny výrobků, kterým dává přednost při výběru. Podstatné je tyto klíčové faktory segmentu objevit, ale hlavně je následně dokázat i naplnit a nabídnout spotřebiteli v lepších podmínkách než to dovede konkurence.“ (Vávra, 2007, str. 90)

Vávra (2007) dále zmiňuje, že v konkrétním segmentu trhu můžeme najít i tzv. C-mix. „Skládá se ze čtyř faktorů:

- 1) *zákaznické hodnoty (customer value),*
- 2) *komunikace (communication),*

- 3) *způsob, vhodnost (convenience)*,
- 4) *náklady (costs)*.“ (Vávra, 2007)

Hodnota nákladů je často přeceňována, nízká cena nalézá uplatnění hlavně tam, kde selhávají ostatní složky C-mixu. Důležitější je jejich vyrovnaný poměr, marketing by se měl snažit vysvětlit zákazníkovi všechny složky mixu, podstatné je nalézt i rozdíl, který vzniká mezi vnímáním hodnoty výrobku, jak ji vidí spotřebitel a skutečnou hodnotou, kterou výrobek má. *„Řada společností jde cestou snižování nákladů, aby dosáhla vyššího zisku. Toho lze ale dosáhnout i zvýšením investic a lepšími marketingovými aktivitami. Jedná se o nahrazení nákladové podstaty hodnotovou podstatou.“* (Vávra, 2007, str. 92–96)

V případě společnosti, jež je tématem této práce a která podniká na farmaceutickém trhu, se jako nejzajímavější jeví právě poslední položka C-mixu, tedy náklady. Ty mají podle Vávry (2007) hodnotovou povahu. Náklady ovlivňují cenu, která je pro mnoho spotřebitelů identifikátorem kvality. Řada koncových zákazníků, v daném případě pacientů, neuznává to, co je plně hrazeno zdravotní pojišťovnou, považují tyto přípravky za méně účinné, překonané, nemají o ně zájem a dožadují se nadstandardu. *„Tohoto jevu je právě v ČR často využíváno. Lze ovšem předpokládat, že později může být tento trend překonán buď v souvislosti s klesající životní úrovní, nebo díky růstu informovanosti pacienta, který bude klást stále větší důraz na kvalitu a vhodnost nabídky pro jeho potřeby a teprve v návaznosti na vyhodnocení těchto faktorů bude akceptovat vyšší cenu.“* (Vávra, 2007, str. 92–96)

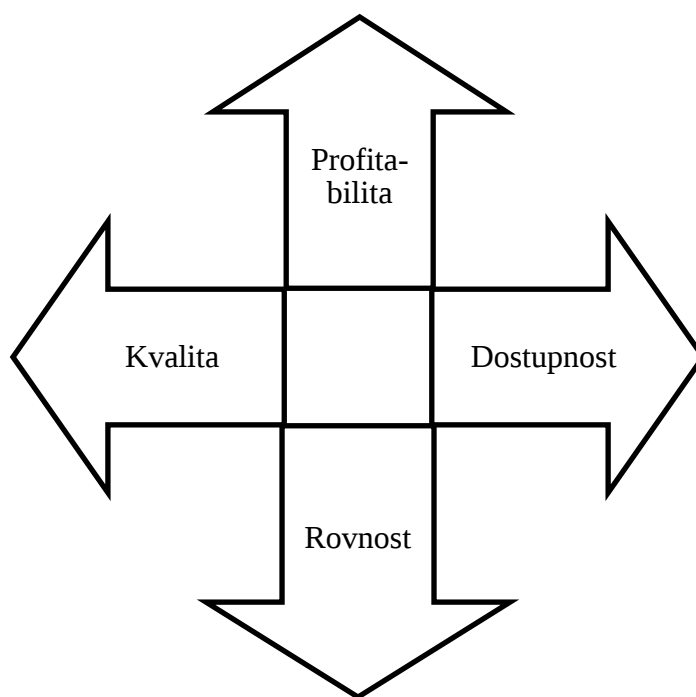
Úspěch na trhu je ovlivněn také mírou užitku spotřebitele, která může být spojena i s určitou značkou, s očekáváními, která jsou s ní spojena. Kotler (2001) definuje značku jako *„jméno, logo, výtvarný projev nebo jejich kombinaci. Značka má šest úrovní:*

- 1) *Vlastnosti, které vyvolávají asociace spojené s charakteristikou produktu.*
- 2) *Užitky, což jsou vlastnosti a parametry, které bylo nutno transformovat do funkčních nebo emocionálních užitků.*
- 3) *Hodnoty vypovídající o žebříčku hodnot výrobce.*
- 4) *Kultura, ztělesňující kulturní hodnoty, jež výrobce vyznává.*
- 5) *Osobnost, kdy se výrobek promítá do určité osobnosti, jména, věci, zvířete.*
- 6) *Uživatel, výrobek je určen pro specifický okruh zákazníků.*

Značka odlišuje zboží jednoho výrobce od zboží konkurence. Je příslibem prodejce, že zboží má vždy určité vlastnosti a funkce, na které je spotřebitel zvyklý.“ (Kotler, 2001, str. 402)

Tato práce se zabývá společností působící ve farmaceutickém odvětví. Je tedy blízce svázána se zdravotnictvím, farmacie je nezbytnou součástí moderní léčby. I zde lze najít kolizi cílů, tak jako ve zdravotnictví samotném. Vávra (2007) kolizi popisuje tak, že k ní dochází na úrovni skupin. Rozlišuje skupiny: „*vlastníků, zřizovatelů, regulátorů, zaměstnanců, pacientů a politických stran. Každá skupina má jiné vnímání optima. V rámci této kolize lze popsat čtyři atributy: dostupnost, kvalita, rovnost a profitabilita.*

Podobně jako v kterémkoliv jiném odvětví i ve zdravotnictví a farmacii jsou tržní motivy vedeny návyky, všeobecně uznávanými hodnotami a emocemi spotřebitelů, v tomto případě pacientů.“ (Vávra, 2007, str. 84–85)



Obrázek 3: Kolize cílů ve zdravotnictví (zdroj: Vávra (2007))

1.4 Strategické analýzy

Ještě předtím, než může podnik začít s výrobou a distribucí, musí vědět, o které produkty je zájem na trhu, jaká je v odvětví konkurence, jaké výrobky jsou již na trhu dostupné a jaká cena bude konkurenceschopná. K tomuto účelu lze dle Sedláčkové (2006) využít strategickou analýzu, která obsahuje různé analytické techniky. Můžeme

ji využít pro identifikaci vztahů mezi podnikem a jeho okolím. Okolím firmy rozumíme makrookolí, odvětví a konkurenční síly v něm přítomné, samotný trh a potenciál podniku. (Sedláčková, 2006, str. 8)

V celé této části, věnované metodám analýzy PESTE a SWOT, autor práce vychází z knihy Heleny Sedláčkové Strategická analýza (2006). Pro analýzu makrookolí může být využita PEST analýza, která zahrnuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Někdy bývá označovaná jako PESTE (s přidanými ekologickými faktory) nebo PESTEL, kde jsou zvlášť uvedeny faktory legislativní. (Sedláčková, 2006, str. 16)

1.4.1 PESTE analýza

Politické faktory mohou pro podnik představovat významné příležitosti nebo ohrožení, na každý tržní subjekt myjí vliv daňové zákony, regulační opatření v oblasti dovozu a vývozu, antimonopolní zákony, regulace cenové politiky, zákony a vyhlášky na ochranu životního prostředí a další. (Sedláčková, 2006, str. 16–17)

Druhou skupinou jsou ekonomické faktory. „*Vyplývají ze samotné ekonomické podstaty a rozvoje ekonomiky. Jsou ovlivňovány makroekonomickými trendy. Podstatný vliv má aktuální míra růstu ekonomiky, úroveň inflace, kurz zahraničních měn nebo úroková míra.*“ (Sedláčková, 2006, str. 17)

Sociální a demografické faktory jsou ovlivněny životním stylem obyvatelstva, jeho strukturou, návyky. Demografické změny mohou vytvářet příležitosti pro různé výrobce, pro jiné zas představují ohrožení. „*Životní styl v dané společnosti určuje způsob, jakým lidé řídí své nákupní chování a jak tráví volný čas. To zpětně ovlivňuje tržní subjekty a jejich výrobní program.*“ (Sedláčková, 2006, str. 18)

Technologické faktory mají vliv na to, zda bude podnik chápán jako zaostalý, pokud se mu nepodaří držet krok s vývojem. „*Inovační činnost může být klíčová pro úspěch na trhu, pokud je podnik schopen postupovat v souladu s rozvojem technologií anebo v ideálním případě trendy předvídat.*“ (Sedláčková, 2006, str. 18)

1.4.2 SWOT analýza

Dalším nástrojem analýzy je SWOT analýza. Tvoří koncepční rámec pro systematickou analýzu a je zejména zaměřena na klíčové faktory, které mají vliv na postavení podniku v rámci trhu. Ve SWOT analýze rozlišujeme dvě charakteristiky v rámci vnitřní situace podniku, kde hledáme jeho silné a slabé stránky a další dvě charakteristiky ve vnějším okolí a to příležitosti a hrozby. (Sedláčková, 2006, str. 91)

Tabulka SWOT analýzy je rozdělena na čtyři kvadranty. První kvadrant (vpravo nahoře) je označován jako růstově orientovaná strategie, zde se setkávají tržní příležitosti se silnými stránkami podniku. Ve druhém kvadrantu (vpravo dole) jsou to silné stránky, které soupeří s nepřízní okolí. Zde je pro podnik nezbytné správně identifikovat hrozby a proti nim využít své silné stránky. Ve třetím kvadrantu (vlevo nahoře) jsou slabé stránky firmy konfrontovány s mnoha příležitostmi na trhu. Pro dosažení nebo zvýraznění úspěchu je nutno eliminovat slabé stránky a snažit se o využití nabízejících se příležitostí. V posledním, čtvrtém, kvadrantu (vlevo dole) se setkávají slabé stránky s tržními riziky. Pro tento kvadrant jsou typické obranné strategie a vyklízení pozic, které podnik předtím na trhu obsadil. Pro záchranu je nutná minimalizace obojího, tedy jak slabin, tak i hrozících rizik. (Sedláčková, 2006, str. 93)

2 Charakteristika firmy

2.1 Představení společnosti

Společnost Angelini Pharma Česká republika s.r.o. byla založena pod názvem Medicom International s.r.o. Zabývá se obchodováním a výrobou léčiv, jejich dovozem ze zahraničí, vývozem vlastních výrobků za hranice ČR a distribucí léků, zdravotnických prostředků a doplňků stravy na území České republiky. Sídli v Brně, v městské části Bystrc. Byla založena v roce 1991 třemi společníky a během svého již více než dvacetiletého působení se průběžně vyvíjela. V roce 1994 získala povolení k vlastní výrobě a certifikát Správné výrobní praxe. Stala se členem České asociace farmaceutických firem. Rozrůstala se šíře jejích aktivit na farmaceutickém trhu, zmnohonásobila počet přípravků ve svém portfoliu a začala se prosazovat více na trhu volně prodejných přípravků pro nejširší spektrum obyvatelstva. Kromě léčiv získala také oprávnění k výrobě a prodeji doplňků stravy, zdravotnických prostředků a kosmetiky. (www.angelini.cz)

Výroba léčiv je ale stále nejvýznamnější náplní výrobního programu společnosti. Lze ji rozdělit na dvě skupiny. Tou jednodušší je balení hotových blistrů nebo naplněných lahviček do sekundárních obalů, tedy skládaček, s přidáním příbalové informace v českém jazyce a případně opatřením primárního obalu etiketou. Složitější výrobní operací je přímo balení do primárního obalu, tedy blistrování jednotlivých tablet nebo kapslí dodávaných in-bulk (ve velkém) do blistrů přímo na výrobní lince a dále následné zabalení do obalu sekundárního. Tato operace probíhá v kontrolovaných čistých prostorách s následným testováním mikrobiologické čistoty vyrobených balení ve specializované a certifikované laboratoři.

Původní, zaměřením společnosti byly spíše léčiva speciální, často unikátní a bez přímých konkurentů. I taková se stále objevují v její nabídce, ale jejich počet a zejména unikátnost již nepatří k hlavním prioritám společnosti. V minulých letech patřily mezi nejprestižnější přípravky léky pro léčbu HIV (Viread, Emtriva a Truvada) nebo hepatitidy typu B (Hepsera), které měly prokazatelně nejvyšší účinnost v boji s těmito nemocemi. V současné době však již v sortimentu firmy nefigurují. (Bajcsy, Příbylová, Dvořáková, 2013)

Postupně docházelo k rozšiřování aktivit do dalších medicínských oborů, do jednotlivých regionů ČR a bylo rozšířeno portfolio zastupovaných zahraničních výrobců. V posledních několika letech dochází k nárůstu zastoupení generik v portfolio prodáváných přípravků. Generika mají výhodu nižší ceny, naopak jsou znevýhodněny přítomností originálního přípravku a zejména mnoha dalších generických přímých konkurentů.

Mezi hlavní terapeutické skupiny, kde společnost působí, patří oblast léků proti bolesti, kašli a nachlazení, onkologická a hematologická léčiva, oblast revmatologie a gynekologie. Hlavními a nejznámějšími značkami jsou například Tantum Verde, Aulin, Trittico, Erdomed, Piascledine, Macmiror a Aloxi. (interní dokumenty Angelini, 2014)

Společnost již dlouhá léta spolupracuje s mnoha zavedenými farmaceutickými výrobci ze zahraničí. Mezi stálé partnery patří zejména společnosti Edmond Pharma, Polichem a SPA z Itálie, Helsinn Healthcare z Irska, Riemser Pharma a Bayer z Německa, Expanscience z Francie a v první řadě mateřská společnost Angelini. (interní dokumenty Angelini, 2014)

V prostředí českého trhu farmaceutických výrobců a dovozců patří mezi prvních dvacet pět nejvýznamnějších firem.

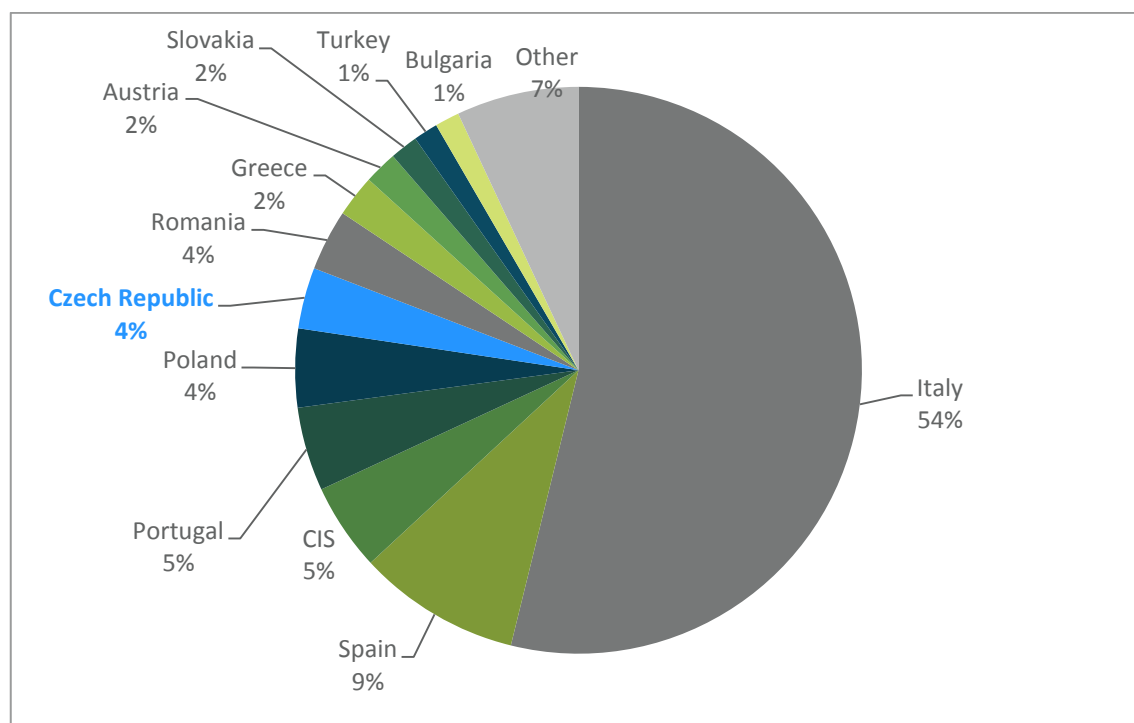
Tabulka 1: Pořadí farmaceutických společností v ČR na konci roku 2013 (zdroj: interní materiály společnosti Angelini (2013))

	Company MAT12/2013	Thousands CZK	PPG % Local Sales	PPG % Units			Company MAT12/2013	Thousands CZK	PPG % Local Sales	PPG % Units
1.	SANOVI	4 500 674	-13,3	-7,2	16.		JOHNSON & JOHNSON	772 116	-9,4	-2,9
2.	NOVARTIS	4 308 573	0,4	0,7	17.		ABBOTT	748 333	-6,5	-12,0
3.	ROCHE	3 108 995	-10,0	-0,5	18.		MENARINI	711 122	0,1	0,4
4.	PFIZER	2 545 433	-7,5	-7,1	19.		LILLY	707 695	-13,2	-6,0
5.	MERCK & CO	2 291 123	-22,3	-3,9	20.		GEDEON RICHTER	700 440	1,2	-2,2
6.	TEVA	2 150 453	-0,9	-1,4	21.		TAKEDA	687 375	-10,7	0,0
7.	GLAXOSMITHKLINE	1 929 705	-7,8	2,0	22.		ABBVIE	656 963	-6,5	3,2
8.	SERVIER	1 689 081	-7,6	-6,1	23.		ANGELINI	646 970	6,9	8,8
9.	KRKA	1 593 496	-5,2	-2,3	24.		APOTEX	574 173	2,4	7,8
10.	NOVO NORDISK	1 299 377	-2,0	2,7	25.		MYLAN	523 827	4,9	36,9
11.	BOEHRINGER INGEL	1 188 446	7,8	3,7	26.		ACTAVIS	432 537	10,0	25,8
12.	ASTRAZENECA	1 104 701	-16,7	-13,5	27.		UCB	423 924	-9,2	-8,3
13.	ASTELLAS PHARMA	988 927	-0,9	5,1	28.		BIOGEN IDEC	405 815	1,3	2,2
14.	BAYER	976 547	-6,6	-13,0	29.		PRO MED	376 821	4,6	-1,1
15.	MERCK KGAA	922 524	-0,2	-0,6	30.		BRISTOL-MYERS SQB.	360 302	-1,1	-2,2

Společnost však každým rokem v tomto pořadí klesá. V roce 2011 se pohybovala ještě osmnácté pozici. (interní dokumenty společnosti Angelini, 2011)

K zásadní změně došlo v roce 2007, kdy se Medicom International s.r.o. stal součástí italské společnosti Angelini, která se, kromě výroby léčiv, zabývá širokou paletou činností, jako je například výroba potravin nebo kosmetiky. Patří mezi nejvýznamnější firmy v oboru výroby léčivých přípravků v Evropě. Farmaceutická divize Angelini je také výrobcem přípravků řady Tantum Verde a byla tak dlouhé roky před spojením společností dodavatelem tohoto nosného produktu, jehož výrobu a distribuci na českém trhu zajišťovala vždy právě firma Medicom International s.r.o. Společnost Angelini je v Evropě zastoupena v těchto státech: Itálie, Španělsko, Portugalsko, Rakousko, Německo, Polsko, Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, Bulharsko, Slovinsko, Srbsko, Chorvatsko, Řecko a Turecko. V dalších částech světa je to pak Indie, Pákistán, USA a státy sdružené ve Společenství nezávislých států. (interní dokumenty Angelini, 2014)

V roce 2013 se Angelini Pharma Česká republika podílela na obratu celé skupiny Angelini čtyřmi procenty, rozdělení mezi ostatní státy vyplývá z následujícího grafu. Celá skupina Angelini dosahuje ročního obratu přibližně jedné miliardy a tří set padesáti milionů EUR.



graf 1: Obrat skupiny Angelini s rozdělením podílu jednotlivých zemí (zdroj: interní dokumenty Angelini (2013))

V roce 2008 bylo významným krokem v historii společnosti v České republice postavení nového skladu, který znamenal podstatné rozšíření skladové kapacity z původních přibližně sto padesáti paletových míst na více než tisíc míst. To umožnilo jednak navýšení skladové zásoby, snížení počtu výpadků, možnost vyšší operativnosti při prodejních akcích a umožnilo také navýšit počet vyráběných balení ve vlastní výrobě, která tak konečně získala větší prostor i na skladování surovin a obalových materiálů. To znamenalo možnost vyrábět větší šarže v delších výrobních cyklech, čímž bylo dosaženo úspor v nákladech při nákupu zejména obalových materiálů. Také tím došlo ke zrychlení výroby, neboť větší šarže znamenají nižší náročnost a menší časové ztráty při přechodu mezi jednotlivými výrobky. Tento přechod neboli změna nastavení strojů výrobní linky, je největším původcem prostojů při farmaceutické výrobě z nutnosti důkladného čištění celé linky a výrobních prostor při změně výrobního programu.

Nový sklad přinesl také zlepšení při manipulaci se zbožím při příjmu i výdeji. Byl pozitivně hodnocen jak státními kontrolními orgány, tak i partnery společnosti. Znamenal také zkvalitnění všech postupů, snížil chybovost a umožnil lepší pracovní podmínky i pro oddělení kontroly kvality.

V roce 2011 bylo poprvé dosaženo ročního obratu jedné miliardy korun. Došlo k nárůstu objemu výroby, bylo vyrobeno přes sedm milionů balení. Z tohoto množství jsou do zahraničí vyváženy přibližně dvě třetiny, zbývající je určena pro tuzemský trh. (výroční zpráva společnosti Angelini, 2011)

Jak již autoři Bajcsy, Příbylová, Dvořáková (2013) konstatovali v Seminární práci do předmětu Strategické řízení, do budoucna je plánováno navyšování prodaných balení, podílu na trhu, zisku i obratu tak, jak tomu bylo téměř v celé historii společnosti. V současné době rozděleného trhu, kde jsou hlavními konkurenty velké nadnárodní korporace, je však tento úkol mnohem obtížnější než dříve a nutno říci, že se tento cíl nedaří plnit. Výroba od roku 2011 klesá, prodeje společnosti kolísají. Portfolio přípravků je však stále rozšiřováno jak od zahraničních, tak od tuzemských dodavatelů, jsou nahrazovány staré produkty novými a je snaha zahájit výrobu vlastních výrobků pro nové zahraniční trhy i mimo území Evropské unie, do nichž dosud nebylo exportováno, případně jsou v zemích stávajících zaváděny nové výrobky, které jsou úspěšné již delší dobu v České republice. Mezi nejdůležitější patří zejména státy

východní Evropy (Rumunsko, Bulharsko, Polsko a Slovensko) a v poslední době i pomalu rostoucí export do států bývalého Sovětského svazu. (Bajcsy, Příbylová, Dvořáková, 2013)

Tabulka 2: Přehled vlastní výroby v počtu balení (zdroj: autor s využitím výročních zpráv Angelini (2011–2013))

Rok	2011	2012	2013	2014
Počet vyrobených balení	7 000 000	6 200 000	4 700 000	4 500 000 (odhad)

Již od kapitálového vstupu italské společnosti Angelini do původní firmy Medicom International docházelo k upevňování vzájemné spolupráce a k stále vyššímu zapojování původní české společnosti do struktur nadnárodního konsorcia. To vyvrcholilo v průběhu roku 2014 změnou jména, kdy zanikl Medicom a začal být používán nový název Angelini Pharma Česká republika s.r.o. (www.angelini.cz)

2.2 Vize, mise, hodnoty a poslání společnosti Angelini

Základní **vizi** společnosti je: „*Být přirozenou volbou pro každou rodinu v oblasti zdraví a každodenní duševní pohody.*“ (interní dokumenty Angelini, 2014)

Mise společnosti: „*Každodenní zdraví a duševní pohoda.*“ (interní dokumenty Angelini, 2014)

Společnost Angelini si stanovila své **hodnoty**. Jejimi hodnotami jsou: „*etika, konkurenceschopnost, kompetentnost, zaujetí a spolupráce.*“ (interní dokumenty Angelini, 2014)

Poslání: „*Naším posláním je být blízko lidem, uspokojovat jejich každodenní potřeby nabídkou účinných a prověřených produktů ve vysoké kvalitě, při zajištění stabilních dodávek a dostupnosti.*“ (interní dokumenty Angelini, 2014)

3 Praktická část

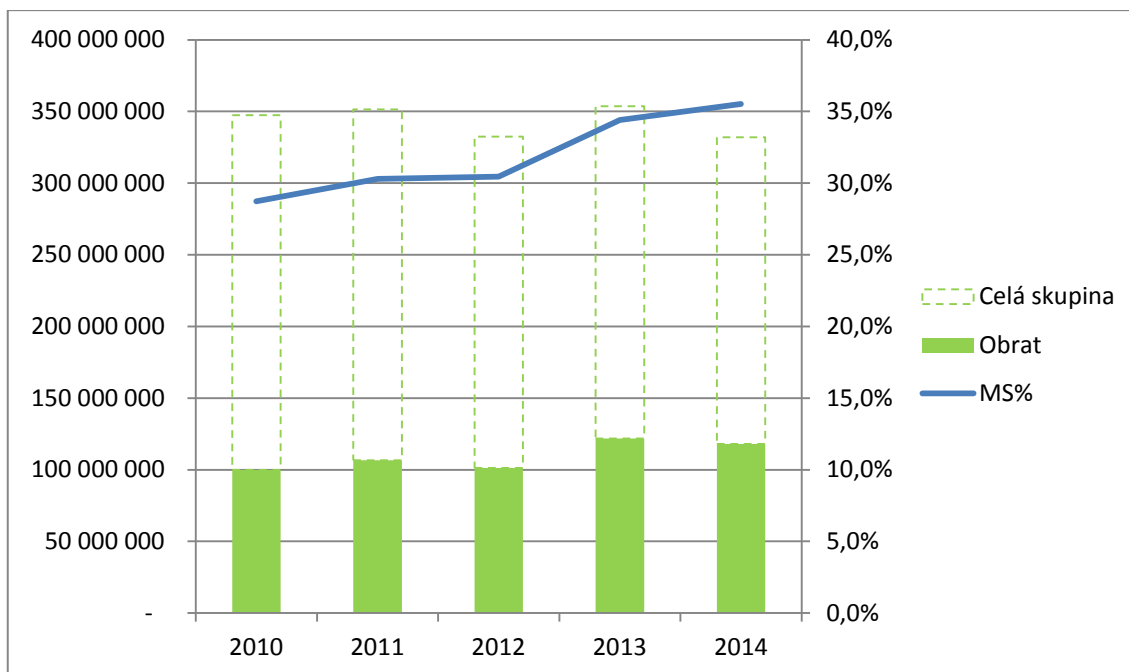
3.1 Dílčí marketingová strategie firmy

Autor práce tuto problematiku řešil také v seminární práci Marketingová situační analýza (2012) a v seminární práci Analýza marketingového mixu (2012) v rámci studia předmětu Marketing A. Zde v této kapitole autor vychází ze závěrů těchto prací s odstupem dvou let, během nichž došlo k vývoji trhu, samotného přípravku i společnosti Angelini.

3.1.1 Charakteristika produktu Tantum Verde

Obecná charakteristika

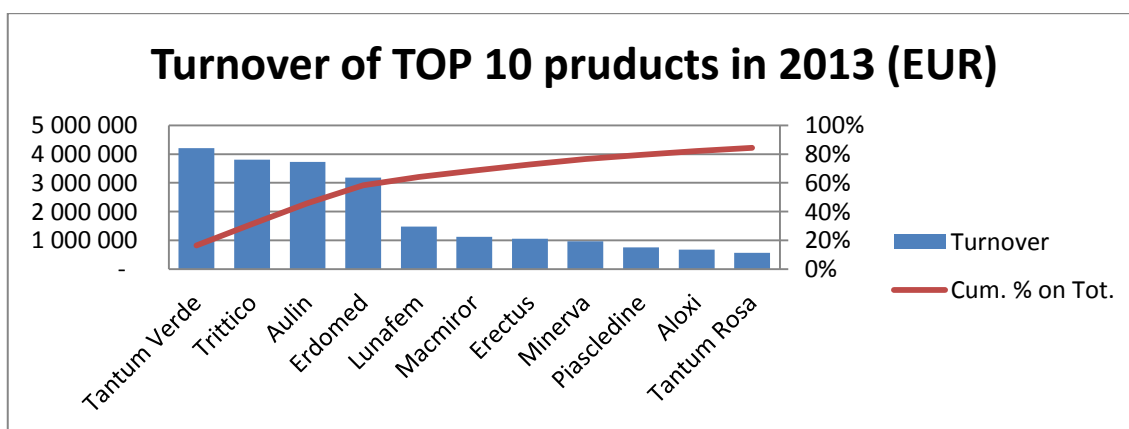
Produkty Tantum Verde firmy Angelini Pharma jsou řadou několika farmaceutických výrobků určených pro léčení zánětů v krku a dutině ústní provázených bolestí a dalšími nepříjemnými projevy. Tato řada přípravků účinkuje současně různými cestami, pomáhá od bolesti a dráždění v krku, působí proti bakteriím způsobujícím zánět a ulehčuje pacientovi polykání. Přípravky Tantum Verde obsahují léčivou látku (Benzydamin hydrochloridum), díky níž jsou jedinými produkty na farmaceutickém trhu v ČR, které můžeme označit jako léčiva a přesto jsou volně prodejné. Řada Tantum Verde je dlouhodobým lídrem trhu ve svém oboru působení. Graf zobrazuje podíl, který má tato řada přípravků na obratu celé skupiny léků proti bolesti v krku, které jsou obchodovány v ČR a také vývoj tržního podílu značky. Tento podíl například v roce 2013 představuje přes jeden a čtvrt milionu balení. V grafu je také zaznamenán vývoj tržního podílu řady Tantum. (Bajcsy, 2012)



graf 2: Podíl řady Tantum Verde na celkových prodejkách přípravků proti bolesti v krku (zdroj: firemní dokumenty Angelini (2014))

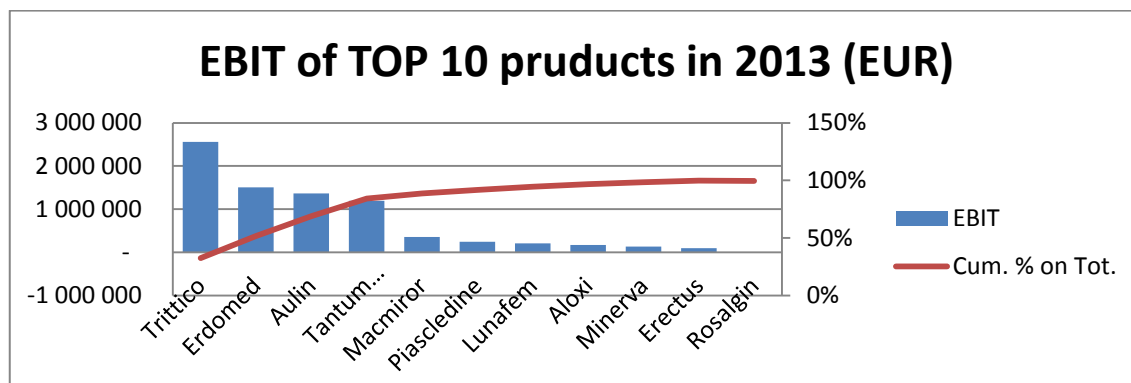
Řadu přípravků Tantum Verde tvoří: pastilky TANTUM VERDE MINT orm.pas.20x3mg, TANTUM VERDE LEMON orm.pas.20x3mg, TANTUM VERDE EUCALYPTUS orm.pas.20x3mg a TANTUM VERDE ORANGE AND HONEY orm.pas.20x3mg, roztoky na kloktání TANTUM VERDE orm. ggr. 1x120 ml a TANTUM VERDE orm. ggr. 1x240 ml. a spreje TANTUM VERDE SPRAY 30 ml (0,15%) a TANTUM VERDE SPRAY FORTE 15 ml (0,30%). (Bajcsy, 2012)

Celá řada Tantum Verde se například v roce 2013 podílela na dosaženém obrátu firmy největší měrou.



graf 3: Podíl řady Tantum Verde na obrátu firmy (zdroj: interní dokumenty Angelini (2013))

Pokud se týče hodnoty zisku před zdaněním a úroky, zde dosáhly přípravky Tantum Verde čtvrté pozice v portfoliu společnosti.



graf 4: Podíl řady Tantum Verde na hodnotě EBIT (zdroj: interní dokumenty Angelini (2013))

Fáze životního cyklu

Výrobek je na trhu prodáván od roku 1998 v různých formách a baleních, z nichž již mnoho není dostupných, byly nahrazeny novějšími variantami. Životní cyklus řady Tantum je charakterizován postupným růstem a posilováním pozice na trhu před nejbližšími konkurenčními přípravky, vysokou a mírně rostoucí prodejností v dlouhodobém časovém horizontu. Je ve stádiu zralosti. (Bajcsy, 2012)

Nových forem je ale podstatně více, než přípravků, které se již neprodávají. K rozšíření řady došlo zejména v roce 2014, kdy přibýly dvě nové příchutě pastilek a to Orange and Honey a Eucalyptus. V příštích letech je plánováno podpořit rozvoj přípravku dalšími příchutěmi. Pozici přípravků v rámci portfolia celé firmy charakterizuje také to, že je interně řazena dle Bostonské matice mezi „dojné krávy“. (interní dokumenty Angelini, 2014)

Analýza komplexního produktu

Jádrem produktu je jeho cíl, a to zbavit pacienta bolesti a dalších nepříjemných příznaků nemoci jako jsou pálení, nesnadné polykání, zarudnutí krku a dutiny ústní, afty, záněty dutiny ústní a pomoci mu s uzdravením. (Bajcsy, 2012)

Úroveň kvality reálného produktu je vysoká. To je nezbytné už vzhledem k účelu a typu výrobku, jedná se o léčivo, které musí splňovat nejpřísnější nároky ve všech směrech. Výrobek podléhá regulaci a státnímu dohledu. Jeho výroba se řídí přísnými pravidly schvalovanými a pravidelně kontrolovanými Státním ústavem pro kontrolu léčiv

(SÚKL). Kvalita je u každé vyrobené šarže důkladně ověřena interní výstupní kontrolou kvality, kterou má na starosti oddělení Jištění jakosti a kontroly kvality, vedené pracovníci na funkci kvalifikované osoby¹. Každá šarže musí bezpodmínečně splňovat schválenou specifikaci produktu, kde jsou přesně stanoveny požadované chemické a fyzikální vlastnosti. Jakákoliv odchylka mimo stanovené rozmezí znamená okamžité vyřazení neodpovídajícího balení a jeho likvidaci. Ze zákona² je dáno, že distribuovat lze pouze kvalitní léčivo bez vad. Důvodem k nepropuštění na trh je i drobné poškození obalu, a to jak primárního (blistr, lahvička) tak i sekundárního (papírová skládačka – venkovní obal), jako je promáčknutí obalu nebo natržená klopá. To přináší výrobcům značné zvýšení finančních nákladů, ale nelze se mu vyhnout bez porušení zákona. Všichni účastníci distribučního řetězce mohou jakkoliv poškozené balení vrátit výrobcí po celou dobu expirace, který je následně povinen tato vrácená balení dobropisovat. Expirace výrobku je dána schválenou registrací a je stanovena na základě výsledků stabilitních zkoušek. Právo vrátit poškozený lék má i pacient, pokud po otevření léku zjistí jakýkoliv nedostatek nebo vadu, je lékárna povinna vzít balení zpět a vydat pacientovi jiný kus. (Bajcsy, 2012)

Všechny přípravky musí být vybaveny vloženou příbalovou informací (letákem).

Léčivé přípravky jsou baleny v několika vrstvách obalů. Je to primární obal, který je v přímém kontaktu s lékem, například blistr, tuba, plastová nebo skleněná lahvička. Sekundární obal tvoří obvykle papírová skládačka (krabička). V této podobě je lék vydáván v lékárnách. Ze skladu výrobce nebo distributora je zboží dodáváno ve větších objemech po celých kartonech, které představují přepravní obal. Možná je i přeprava kartonů na paletách, které musí být čisté a nepoškozené. Uvnitř kartonů jsou jednotlivá balení často ještě balena v tzv. množstevním balení, obalené fólií po pěti, deseti nebo dvaceti kusech pro snazší manipulaci po otevření kartonu. (Bajcsy, 2012)

Řada Tantum Verde se vyznačuje jednotným designem, výrazným logem, moderními obaly, usnadňujícími jejich identifikaci zákazníkem mezi jinými produkty.

¹ Kvalifikovaná osoba je osoba s magisterským vzděláním v oboru farmacie, lékařství, chemie nebo biologie, s minimálně dvouletou praxí na pozici kontroly kvality a analýzy léčivých přípravků. Je vybavena rozsáhlými pravomocemi a povinnostmi, zodpovídá se SÚKL a v případě závažného porušení povinností může být trestně odpovědná. (Zákon 378/2007 Sb.)

² Zákon 378/2007 Sb. O léčivech

Na rozdíl od předchozího přístupu, kdy byl propagován každý výrobek samostatně a byl kladen důraz spíše na vyzdvížení účinků léku, jsou v posledních letech brány všechny výrobky celé řady jako jeden a je prosazována řada jako celek a spolu s ní je zákazníkovi připomínán i výrobce jménem i logem, je patrná snaha o podporu značky jako takové a její image prémiového produktu. To bylo zmíněno i v teoretické části, kde Kotler (2001) velmi dobře charakterizoval značku a její působení na zákazníka. Lze říci, že současná marketingová strategie se ubírá přesně tímto směrem. Angelini se snaží o prosazení svého výrobku jako léku první volby při problémech s nachlazením. Na tento cíl je vynakládáno značné úsilí. Tantum Verde je registrovaná ochranná známka, pro firmu se jedná o značkový výrobek a představuje jeden z nejvýznamnějších pilířů celkových prodejů. Společnost sází při budování značky na vysokou kvalitu výrobku, dlouhou expiraci a snaží se zaujmout pacienta různými formami reklamy a propagace. (Bajcsy, 2012)

Doplňkové informace o produktu

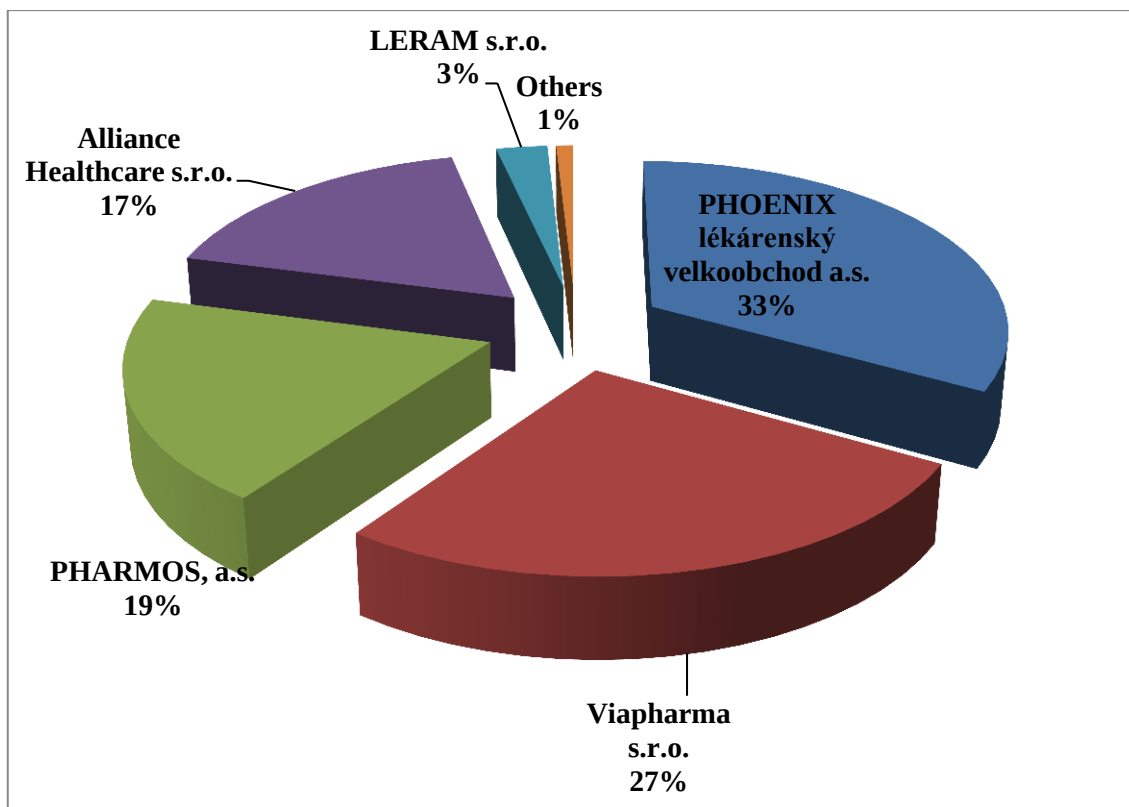
Mnoho běžných onemocnění dokážeme po zkušenostech z předešlých let rozeznat sami a není tedy nutné vystavovat se riziku další nákazy u praktického lékaře a vysilovat organismus cestováním, když by měl odpočívat. Můžeme se o své zdraví starat sami. Lze si koupit některý z volně prodejných léků. To šetří čas, námahu a mnohdy i finanční prostředky. Navíc je lékař vázán omezeními, co smí a co nesmí předepsat. U volně prodejných léčiv se sami můžeme rozhodnout pro lék, který nám vyhovuje, se kterým máme například dobrou zkušenost z minulosti. Této charakteristice řada Tantum Verde odpovídá. (Bajcsy, 2012)

3.1.2 Cílový trh výrobku

Rozdělení farmaceutického trhu – skupiny odběratelů

Výrobci a dovozci tvoří stranu nabídky, jsou na začátku distribučního řetězce léčiv. Své výrobky dodávají pacientům prostřednictvím velkodistributorů léčiv a lékáren.

Počet distributorů se během devadesátých snížil a ustálil se na počtu čtyř hlavních společností. Jsou to PHOENIX lékárenský velkoobchod a.s., Viapharma s.r.o., Alliance Healthcare s.r.o. a Pharmos a.s. Tyto společnosti jsou hlavními odběrateli firmy Angelini, protože spolu ovládají asi devadesát procent trhu. V následujícím grafu je zobrazen poměr jednotlivých distributorů na obratu společnosti Angelini.



graf 5: Rozložení poměru distributorů na obratu Angelini (zdroj: interní dokumenty Angelini (2014))

Velkodistributoři se zabývají nákupem od výrobců a dovozců a prodejem léků a dalších farmaceutických výrobků do lékáren. Využívají k tomu svou síť skladů rozmístěných po celé České republice a svého distribučního systému. Tuto činnost provádí na základě povolení Státního ústavu pro kontrolu léčiv, pokud splňují podmínky stanovené §76 zákona č. 378/2007 Sb., o léčivech. Podléhají stejnému dohledu a pravidelným kontrolám jako výrobci a dovozci léčiv. Podobně jako oni se také řídí pravidly, která vychází z podmínek Správné distribuční praxe.³ Všichni čtyři distributoři jsou sdruženi v asociaci AVEL.⁴

Lékárny

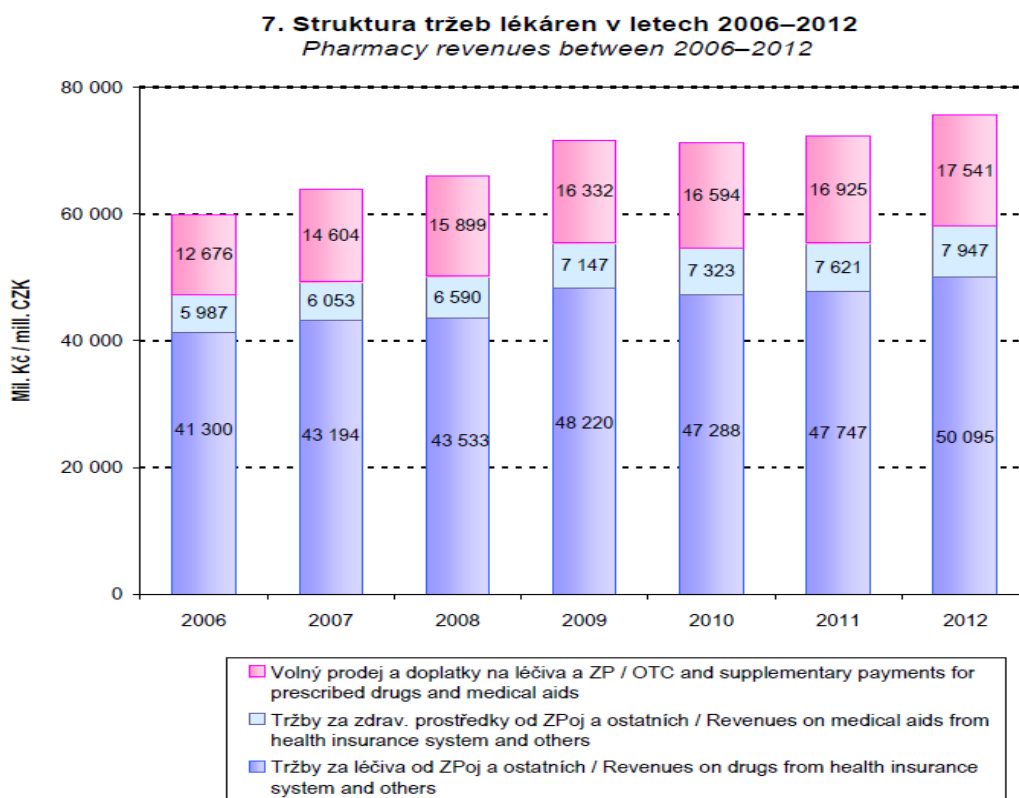
Léčiva smí být vydávána pacientům pouze v lékárnách, až na některé vyjmenované výjimky, které mohou být vydávány i v jiných provozovnách. Lékárny mohou lék vydat buď na základě lékařského předpisu, pokud se jedná o skupinu léčiv označovanou jako

³ Správná distribuční praxe je soubor pravidel zajišťujících, že distribuce léčiv probíhá v souladu s požadavky na jakost, zamýšlené použití a v souladu s příslušnou dokumentací k léku. (Zákon 378/2007 Sb.)

⁴ Volné sdružení velkodistributorů léčiv, které zastupuje zájmy svých členů při jednáních se státem, poskytuje členům podporu atd. Založeno 1993. (www.avel.cz)

Rx nebo mohou být prodávány volně, jsou to tedy volně prodejná léčiva, jež se označují jako OTC. Strukturu tržeb v lékárnách podle toho jak se na ní podílí prodej Rx léčiv a volně prodejných léčiv ilustruje následující obrázek. (interní dokumenty Angelini, 2012)

Obrázek 4: Struktura tržeb v lékárnách v poměru mezi Rx a OTC (zdroj: interní dokumenty Angelini (2012) s využitím dat ÚZIS ČR)



Zdroj dat: ÚZIS ČR
 Source: IHIS CR

Lékárny mohou být nezávislé, ale také sdružené do sítí lékáren, pokud jsou spojeny například osobou nebo osobami vlastníka. Těmito vlastníky mohou být například i velkodistributoři. Mezi nejvýznamnější lékárenské řetězce patří například Dr. Max, Moje lékárna nebo Dobrá lékárna. (interní dokumenty Angelini, 2014)

Podobně jako distributoři nebo výrobci, jsou i lékárny sdruženy ve své asociaci. Je jí Česká lékárnická komora, jejíž vznik umožnil zákon č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře.

Pacienti

Pacienti jsou koncovou skupinou trhu. Jsou koncovými spotřebiteli, jsou klienty zdravotních pojišťoven a jejich prostřednictvím tak čerpají prostředky na úhradu léčiv.

I pacienti jsou navenek zastupováni některou z existujících patientských organizací, které mohou být zaměřeny obecně i konkrétně na určité onemocnění nebo zdravotní postižení.

Pacienti, jakožto koncová skupina odběratelů, jsou hlavním cílem marketingových aktivit na podporu prodeje výrobků společnosti Angelini, stejně jako všech dalších konkurenčních společností. Mezi pacienty tak můžeme určit a specifikovat cílové skupiny, na něž bude zaměřen i marketing na podporu značky Tantum Verde.

3.1.3 Cílová skupina zákazníků

Nejdůležitější cílovou skupinou jsou matky s dětmi. Protože výrobky Tantum Verde jsou určeny i pro děti starší 6 let, kupují výrobek hlavně ženy se školou povinnými dětmi. Další určení cílové skupiny jsou obyvatelé měst, s vyšším dosaženým vzděláním, se středními a vyššími příjmy, s aktivním stylem života se zájmem o zdraví své rodiny i svoje vlastní, v mladším věku. (Bajcsy, 2012)

Důvodem k nákupu je snaha o pomoc při bolesti v krku při onemocněních cest dýchacích a dutiny ústní. Kromě zdravotního stavu jednotlivce ovlivňují prodeje faktory jako cena, velikost balení, forma podání, dostupnost v lékárně, důvěra v značku, předchozí zkušenost s lékem a podobně.

3.2 Makroprostředí – PESTE analýza

3.2.1 Politické a právní prostředí

V oboru výroby a distribuce farmaceutických přípravků velmi důležité prostředí, které podstatně ovlivňuje jednání firmy. Celé portfolio přípravků z kategorie léčiv podléhá důsledné regulaci z několika směrů, jednak státních orgánů České republiky, orgánů Evropské unie a vztahuje se na něj řada předpisů mezinárodních, celosvětově platných. Nejvýznamnějším činitelem je Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL). Ten vydává pokyny a vyhlášky, které stanovují pravidla pro všechny firmy na farmaceutickém trhu, které jakýmkoliv způsobem zacházejí s léčivy, tedy vyrábějí je, skladují, distribuují nebo přímo prodávají pacientům. SÚKL při pravidelných inspekcích kontroluje dodržování zákonů a vyhlášek u všech subjektů, které mu podléhají. V případě nesouladu nebo nedodržování platné legislativy mohou pracovníci SÚKL udělit pokuty,

nařídít nápravná opatření, mohou dokonce i odebrat výrobní nebo distribuční povolení. Zákony a vyhlášky ovlivňují společnost Angelini prakticky ve všech oblastech její činnosti. Vychází z nich i standardní operační postupy, což jsou vnitrofiremní předpisy, kterými se řídí všichni zaměstnanci společnosti. (Bajcsy, 2012)

Dalšími státními orgány, které ovlivňují chod společnosti, jsou Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo financí a Všeobecná zdravotní pojišťovna, která vyhláší výši úhrad léčiv ze zdravotního pojištění. (Bajcsy, 2012)

Hlavním zákonem, kterým se musí společnost řídit, je zákon 378/2007 Sb., o léčivech, dále potom vyhláška č. 229/2008 Sb., o výrobě a distribuci léčiv, č. 228/2008 Sb., o registraci léčivých přípravků a mnoho dalších. (Bajcsy, 2012)

Regulaci a dohledu podléhá nejen portfolio přípravků v kategorii léčiv, ale i vše co se týká manipulace s nimi, skladování, distribuce, systém kontroly jakosti, v neposlední řadě výroba, i celý systém vnitrofiremní dokumentace. Obchodní oddělení musí být schopno doložit na vyžádání kontrolních orgánů pohyb každého balení, podmínky, kterým bylo vystaveno a účel, za jakým bylo vydáno. Firma musí sledovat také všechny změny v zákonech a vyhláškách. Tyto změny musí být implementovány do firemních procesů a dokumentace. (Bajcsy, Příbylová, Dvořáková, 2013)

Společnosti působící v oboru farmacie nemohou v případě regulovaných léčiv určovat prodejní ceny samostatně, jako je běžné v jiných odvětvích průmyslu, musí dodržovat ceny stanovené vyhláškou. Podobně je omezena i výše přírážky všech stupňů řetězce dodavatelů až ke koncovému odběrateli. O tuto danou marži se dělí všechny zainteresované podnikatelské subjekty v celé délce distribučního řetězce. U neregulovaných přípravků, což jsou doplňky stravy a zdravotnické prostředky, maximální cena není stanovena. Výrobní a distribuční společnosti ale vychází i zde při stanovení ceny z cen doporučených zdravotní pojišťovnou.

Politické a právní prostředí je pro popisovanou společnost velmi významné. Ovlivňuje ji na denní i celkové bázi, všechny aspekty její činnosti. Ceny a tím i výsledek hospodaření se odvíjí od stanovených podmínek, legislativy, ovlivňují ho úsporná opatření vlády, změny v úhradách zdravotních pojišťoven, výše maximálních cen vyhlášených SÚKL. Zejména v posledních letech vytvářejí značnou hrozbu neustále zpříšňovaná nařízení a tlak na snížení cen léků. Stejně tak je hrozbou zpříšňování

legislativy na všech úrovních. Naopak příležitost můžeme hledat v omezení vstupu nových konkurentů díky legislativní náročnosti. (Bajcsy, Příbylová, Dvořáková, 2013)

3.2.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí má vliv na prodejnost přípravků tím, že ovlivňuje odběratele a koncové spotřebitele. Sazba DPH zvyšuje cenu léku pro spotřebitele – pacienta, stav ekonomiky ovlivňuje jeho koupěschopnost, hrozbou je úroveň nezaměstnanosti, růst inflace, nepříznivý vývoj kurzu koruny. Tyto vlivy mají největší dopad na léky volně prodejné. U léčiv na předpis, určených k léčbě závažnějších onemocnění, je možnost volby omezena, chybí možnost alternativní léčby. Zde je vliv ekonomiky nižší, spíše než koncového spotřebitele ovlivňuje stát a jeho možnost provádění úhrady léčby prostřednictvím zdravotní pojišťovny, jelikož jsou tyto léky často plně hrazené, nebo s malým doplatkem. Firma Angelini je zastoupena svými přípravky v obou kategoriích, riziko je tak více rozloženo. Přesto můžeme spíše najít negativní vlivy, spojené s aktuálním vývojem ekonomické situace v posledních letech, s ohledem na úsporná opatření tak lze čekat zvýšení prodeje u léčiv nejlevnějších kategorií, často zastaralých a méně účinných. (Bajcsy, Příbylová, Dvořáková, 2013)

Jednoznačnou hrozbu představuje současná ekonomická situace a hrozba případného opakovaného propuknutí ekonomické krize v plné síle. To by dále snížilo kupní sílu obyvatelstva a mohlo by přinést další vlnu úspor.

3.2.3 Sociální prostředí

Toto prostředí ovlivňuje složení pacientů, pro něž jsou léky určeny. Pozitivním způsobem zde může působit vyšší porodnost, přináší více potenciálních pacientů. Podobně působí vyšší průměrný věk obyvatelstva, vyšší zastoupení lidí v důchodovém věku. Významně pozitivně působí větší podíl obyvatel s vyšším dosaženým vzděláním, které s sebou nese zejména lepší starost o vlastní zdraví, snahu o rychlejší návrat do zaměstnání, vyšší životní úroveň, snahu o prevenci. Tato skupina obyvatelstva upřednostňuje domácí léčbu bez vyšetření u lékaře, to znamená více zákazníků pro dražší léčiva bez úhrady, která jsou volně prodejná. (Bajcsy, Příbylová, Dvořáková, 2013)

Naopak zvýšení populace s nízkými příjmy, se základním vzděláním, kteří vždy upřednostní léky hrazené plně zdravotní pojišťovnou na předpis lékaře, zvýší prodejnost levnějších léků, jejichž zastoupení v portfoliu Angelini je takřka nulové. V zájmu společnosti je růst skupin na vyšších sociálních úrovních, kde jsou často zastoupeny vzdělané a samostatné ženy, pečující o své zdraví, a které tvoří významnou cílovou skupinu. (Bajcsy, Příbylová, Dvořáková, 2013)

Vzhledem k dlouhodobě klesající porodnosti v ČR, nejistotě v ekonomice související s poklesem životní úrovně mnoha obyvatel, kteří musí přistoupit k většímu šetření svých finančních prostředků, a s tím často souvisejícím přecházení nemocí můžeme spíše čekat nepříznivé dopady na danou společnost. Hrozbou je tak zejména zhoršení sociální situace širokých vrstev obyvatelstva.

3.2.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí nevyužívá společnost přímo, sama nevyvíjí nová léčiva, nepřímo je ovlivňována novinkami konkurentů, případně sama může uvést na trh novinku formou nákupu od zahraničního dodavatele. V komunikační oblasti je využíván internet jako prezentační kanál, podobně jsou využívány další sdělovací média. (Bajcsy, Příbylová, Dvořáková, 2013)

V oblasti využití technologického pokroku ve skladování, jako jsou čárové kódy a jejich čtečky, které mohou vylepšit a zjednodušit skladovou manipulaci, stejně jako další novinka, kterou je hlasové ovládání a navádění při uskladňování a vyskladňování, automatizované systémy skladu, moderní elektronika a počítače apod., je společnost pozadu za trendy a nevyužívá nic z novinek posledních let. Přechod na nové systémy není ani plánován. (Bajcsy, Příbylová, Dvořáková, 2013)

Zaostávání společnosti, které se v posledních letech prohlubuje, tak představuje hlavní hrozbu technologického prostředí. Stejně tak nedostatek na poli vývoje a neschopnost zařadit nová, moderní léčiva do stálého portfolia, bude pro budoucnost představovat velkou hrozbu.

3.2.5 Přírodní prostředí

Přírodní prostředí je využíváno jako zdroj surovin a paliv. Do nákladů se promítá v podobě cen energií a suroviny a dalších vstupů. Úroveň vlivu tohoto prostředí tak závisí na cenách.

Společnost Angelini nepřistupuje k ochraně životního prostředí nijak systémově, pouze postupuje v souladu s platnou legislativou, plní uložené povinnosti, nic navíc ale sama aktivně a dobrovolně neprovádí. Likvidace léčiv a odpadů provádí externí specializované společnosti. Přírodní prostředí jako celek je pro firmu v současné době neutrální. (Bajcsy, Příbylová, Dvořáková, 2013)

3.3 Analýza cenové politiky řady Tantum Verde

Všechny přípravky v rámci řady Tantum Verde jsou volně prodejné, nepodléhají regulaci a nemají stanovenou maximální výrobní cenu. Na druhou stranu nejsou hrazené z prostředků zdravotní pojišťovny, pacient je plně hradí sám. Ačkoliv není Státním ústavem pro kontrolu léčiv stanovena maximální cena, výše maximální přírážky je dodržována stejným způsobem jako u regulovaných léčiv. O tuto přírážku se dělí všechny články tvořící distribuční řetězec. Výrobní cena, přírážka a DPH tak v součtu tvoří maximální cena lékárny platnou pro pacienta. Ten by se v žádné lékárně na území ČR neměl setkat s vyšší cenou. Cena může být pouze nižší, než je tato stanovená maximální cena lékárny včetně DPH, a to v případě, že si daná lékárna sníží svou marži jako prostředek konkurenčního boje mezi lékárnami. (Bajcsy, 2012)

Výrobní (neboli prodejní) ceny společnosti Angelini jsou fixně stanoveny, uvedeny v ceníku, který je vydáván a rozesílán při každé změně odběratelům. Ceny se mění nepravidelně, v souvislosti se změnou cenových vyhlášek, změnou výše úhrad zdravotní pojišťovny a v závislosti na změnách legislativy. Slevové akce, běžné v jiných odvětvích obchodu, nejsou prováděny, nedochází ani bezdůvodnému zdražování, nejsou aplikovány ani množstevní rabaty pro odběratele.

Výrobní cena přípravku je stanovena s ohledem na platné zákony a vyhlášky, podstatným způsobem ji ovlivňuje nákupní cena od zahraničního dodavatele, v rámci platných předpisů je při jejím stanovení přihlíženo k ceně tržních konkurentů. Firma se nesnaží o dosažení nižší ceny, než je konkurenční, není to strategií společnosti.

Přípravky Tantum Verde jsou naopak ve skupině dražších výrobků. Ačkoliv nemohou svou cenou konkurovat levnějším produktům, jsou lídrem trhu. Je zřejmé, že cílová skupina koncových zákazníků (pacientů) preferuje kvalitu před cenou. Přípravky Tantum Verde jsou v účinnosti v popředí mezi léčivy stejného zaměření.

Společnost Angelini prodává výrobky velkodistributorům léčiv, kteří následně distribuují přípravky do lékáren. Prodejní ceny jsou pro všechny distributory stejné. Ti pak prodávají lékárnám za ceny tvořené na základě jejich vzájemné dohody, často s minimální přírůžkou. Koncová cena v lékárně je určena maximální cenou pro pacienta. Z toho plyne, že ceny výrobků Tantum Verde jsou prakticky stejné v celé České republice.

3.3.1 Konkurenti a jejich vliv

Konkurenty můžeme rozdělit do několika skupin. Prvním a nejširším okruhem jsou všechny farmaceutické společnosti přítomné na trhu, kterými jsou ostatní výrobci a dovozci. Ti znamenají jen obecné ohrožení, vzhledem k různorodému zaměření a určení jejich produktů. Jejich největší nebezpečí tak může spočívat v teoretické hrozbě, že dojde z jejich strany k zavedení přímého konkurenčního přípravku v budoucnosti. Druhou, bližší skupinou, jsou léky s jinou účinnou látkou, ale působící proti stejnému postižení podobným způsobem. Třetí skupinou jsou přípravky se stejnou účinnou látkou, které se odlišují jen látkami pomocnými, jinou formou podání, odlišnou silou a způsobem dávkování a podobně. Nejbližšími konkurenty jsou generika, léky zcela stejné, s jiným názvem. (Bajcsy, 2012)

Tantum Verde byl v letech 2012 a 2013 jedničkou na trhu s velkým náskokem. Data za 2014 zatím nemá autor k dispozici, ale při hodnocení obou předchozích let lze říci, že náskok je natolik značný, že přípravky na druhém a třetím místě ani ve společném součtu nedosahují výše prodeje přípravků Tantum. Následující tabulka zobrazuje prodeje (zaokrouhlené na celé statisíce) v letech 2012 a 2013 u řady Tantum Verde v porovnání se třemi největšími konkurenty. Jejich jména byla pro tuto tabulku nahrazena obecným pojmenováním, autor je ale má k dispozici. (interní dokumenty Angelini, 2013)

Tabulka 3: Porovnání prodeje řady Tantum a konkurence (zdroj: interní dokumenty Angelini (2013))

	Prodeje 2012	Prodeje 2013
Tantum Verde	1 000 000	1 200 000
Konkurent A	800 000	800 000
Konkurent B	600 000	400 000
Konkurent C	300 000	300 000

3.3.2 Substituty

Jako substituty mohou být využity další produkty farmaceutického průmyslu, které nejsou léčivý. Jsou to tedy jen doplňky stravy nebo zdravotnické prostředky. Dále to mohou být homeopatika. Zřejmě nejlepším substitutem ale je zdravý životní styl, dostatek přírodních vitamínů a minerálních látek a dodržování hygienických návyků. To může potřebu nákupu léčiv výrazně snížit, prevence pomáhá zabránit samotnému vzniku onemocnění. Pokud nemoc propukne, může pacient pokračovat v podávání vitamínů, ovoce, čaje, medu a dalších lidových prostředků, moderní léky ale pomohou zkrátit dobu uzdravování a navíc potlačí a zmírní nepříjemné příznaky, jejichž projevy jsou často tou neobtížnější částí onemocnění. Úloha léčiv je tak v současnosti obtížně zastupitelná, zejména v oblasti jejich rychlé účinnosti a substituty mohou léčbu spíše doplňovat, ale nemohou ji zcela nahradit, mohou potřebu nákupu léku oddálit, přesunout do jiného období a snížit frekvenci nákupu a požadované množství. Ohrožení ze strany substitutů ale není příliš významné.

3.3 Strategie komunikační politiky

K propagaci výrobků jsou využívány různé formy reklamy. Kromě letáček do ordinací lékařů a lékáren, případně dalších tištěných propagačních materiálů a reklamních předmětů, jsou využívány i všeobecné sdělovací prostředky.

Nejjednodušším způsobem je využití tisku. Jako reklamní sdělení jsou použity fotografie produktů, jejich název a v rámci přiděleného prostoru stručné představení přípravků s reklamním sloganem. Tato propagace je často umísťována do lifestyleových

a bulvárních časopisů. Tento segment je vybrán s ohledem na cílovou skupinu, kterou jsou zejména ženy v produktivním věku, zejména s dětmi. Kampaň obvykle zahrnuje otištění v několika různých časopisech současně. Tuto formu reklamy lze využít jednak v hlavní sezóně, ale i před ní a během roku jako kampaň upomínací. (Bajcsy, 2012)

Zdaleka nejpůsobivější je ale reklama televizní. Je to i forma zdaleka nejdražší. Je nutno koupit vysílací čas, velké prostředky jsou nutné i pro samotné natočení televizního spotu. Televizní reklama je využívána během hlavní sezóny přípravku, kterou je zima, vzhledem jednak k jejich zaměření a jednak vzhledem k šíření respiračních onemocnění. I televizní reklama je často umísťována do pořadů s vysokým podílem ženského publika. Je vysílána v dopoledne před nebo uvnitř magazínů určených ženám na mateřské dovolené anebo v domácnosti. Obvyklým umístěním jsou odpolední telenovely, dále podvečerní pořady pro děti, u nichž je vysoká pravděpodobnost přítomnosti rodičů v okolí dětí u televizní obrazovky. Poslední a nejdražší dobou je večerní prime time, kdy jsou vysílány nekonečné seriály na komerčních stanicích, kde lze předpokládat opět vysoké procento ženského publika všech věkových kategorií. (Bajcsy, 2012)

Výrobky lze propagovat i na webových stránkách, jak vlastních stránkách společnosti Angelini, tak i prostřednictvím reklamních bannerů obecně na internetu. Před několika lety byly využity i dálniční billboardy. Častým způsobem jsou články a rozhovory v periodikách pro odbornou veřejnost za účelem informovanosti lékařů a lékárníků. (Bajcsy, 2012)

Televizní reklama, která zasáhne největší množství potenciálních zákazníků najednou, je považována za formu nejúčinnější. Tento způsob využívají i všichni konkurenti. Přípravek, který není vidět každoročně v televizi, přestává pro mnoho jeho uživatelů existovat. Ztrácí pozici, pokud není připomenut. Důležité je načasování televizní kampaně, nejlépe na začátku hlavní sezóny nebo ideálně uprostřed náporu zimních respiračních onemocnění. Reklamní spoty na přípravky Tantum Verde byly již několikrát obměněny, zmodernizovány tak, aby zachycovaly aktuální trendy v reklamě. Na první pozici prodejnosti se Tantum Verde dostal až teprve po svém příchodu na televizní obrazovky. (Bajcsy, 2012)

Srovnání s konkurenčními přípravky anebo hypotetickými běžnými přípravky není využíváno, je upřednostňována forma prezentace vlastního výrobku a podání informace o jeho vlastnostech a výhodách. (Bajcsy, 2012)

3.4 Organizace distribučního systému

Výrobek je dovážen společností Angelini Pharma do ČR ze zahraničí. Nikdo z dovozců ani přímých výrobců nezajišťuje distribuci svých přípravků do všech lékáren v České republice. V roce 2013 bylo registrováno 2800 lékáren. (interní dokumenty Angelini, 2013)

Všichni dovozci využívají služeb velkodistributorů léčiv. Ti mají vybudován systém skladů v krajských a některých dalších větších městech, ze kterých zásobují svými dodávkovými vozy všechny lékárny ve svém regionu. V České republice jsou čtyři velkodistributoři. Každý z nich pokrývá celé území ČR, každý svou vlastní sítí skladů a rozvozů. Dovozci a výrobci léčiv dodávají své výrobky všem čtyřem velkodistributorům, kteří jsou vůči sobě přímými konkurenty. (Bajcsy, 2012)

Společnost Angelini Pharma dostává objednávky od distributorů pravidelně jednou týdně ve stejný den a následně jednou týdně provede závoz objednaného zboží na všechny distribuční sklady všech čtyř svých odběratelů. K tomu využívá služeb smluvního dopravce, který musí splňovat řadu kritérií. Zavážené zboží představuje zásobu léčiv v daném regionu přibližně na jeden týden. Zboží je dodáváno po celých kartonech na paletách. (Bajcsy, 2012)

Ze skladu velkodistributorů je zboží dodáváno do jednotlivých lékáren na základě jejich objednávek v množství po jednotkách balení. Lékárny objednávají jednou nebo dvakrát denně a velkodistributoři jsou nuceni provádět denně dva závozy po celém regionu. Výrobky řady Tantum Verde jsou pacientům prodávány jak v běžných lékárnách nebo v ústavních lékárnách. V případě lékárenských řetězců provozujících vlastní internetové obchody, je možno zakoupit přípravky přes internet. (Bajcsy, 2012)

V celém distribučním řetězci je dbáno na správné skladovací podmínky, je nutno udržovat přípravky v suchu, bez přímého slunečního světla a v odpovídající teplotě, tedy ideálně mezi 10 a 25 stupni Celsia. Stejné podmínky musí být dodržovány i během přepravy mezi všemi články distribučního řetězce, teplota je nepřetržitě monitorována a

těsně před vykládkou kontrolována. Celý systém distribuce a skladovacích podmínek je řízen předpisem Správná distribuční praxe⁵, který vydává Státní ústav pro kontrolu léčiv v souladu s předpisy EU. Správná distribuční praxe je pro všechny účastníky distribuce léčiv závazná. (Bajcsy, 2012)

Jako prostředek podpory prodeje se Angelini Pharma snaží získat dohodou s lékárnami možnost umístění výrobků na stojanech co nejvíce na očích pacientů, např. na prodejním pultě nebo v jeho blízkosti, umístit přípravky do vitrín v prostorách lékárny, zajistit uložení propagačních materiálů a předmětů. Vše je podmíněno prostorovými podmínkami lékárny. (Bajcsy, 2012)

3.5 Vyhodnocení marketingových nástrojů

3.5.1 Výrobek

Výrobek se snaží odlišit od jiných konkurenčních přípravků svými účinky, svou kvalitou, obalem, získala si za dobu své přítomnosti na trhu důvěru zákazníků a firma pracuje na budování jeho image jako značkového výrobku. Proto je jedničkou na trhu. Úspěchu pomáhá i množství forem podání a síly léčivé látky, ze kterých si vybere každý pacient. Jednotlivé přípravky se v rámci řady doplňují, některé jsou uzpůsobeny pro cestování, jsou dostupná velká balení pro domácí použití, při dodržení podmínek skladování má přípravek dlouhou dobu expirace. Výhodou je rychlý účinek a bezproblémová aplikace. (Bajcsy, 2012)

3.5.1 Cena

Cena přípravků řady Tantum Verde je vyšší, patří mezi nejdražší na trhu. Cena není prostředkem konkurenčního boje s jinými přípravky. Propagace se zaměřuje na kvalitu, účinky, způsoby a rychlost použití. Zaměření výrobku, cenová kategorie a jeho celkové vyznění ho řadí do vyšší třídy přípravků pro zákazníky, kteří dají více na kvalitu, dobrou zkušenost, rychlý účinek a ceně nepřikládají prvořadý význam. Pro takovéto zákazníky platí, že upřednostní zdraví a pohodlí před penězi. (Bajcsy, 2012)

⁵ Pokyny o Správné distribuční nebo výrobní praxi vydává SÚKL a pravidelně je aktualizuje. (www.sukl.cz)

3.5.2 Distribuce

Distribuční řetězec je jediný, který lze na našem trhu využít. Zákon stanovuje, kdo je oprávněn obchodovat s léčivy, uvádí, jak je nutno přípravky skladovat a jakým způsobem je lze převážet. Všechny subjekty musí být schváleny státní autoritou, mít potřebná povolení a jsou pravidelně auditovány Státním ústavem pro kontrolu léčiv. Společnost Angelini a ani žádný jiný dovozce nebo výrobce neumí zajistit rozvoz svých výrobků po jednotlivých baleních do každé lékárny na celém území ČR. To by vyžadovalo vynaložení ohromných finančních nákladů, velké logistické zázemí a hlavně by to bylo časově náročné a nebylo by možné řešit rychlé dodávky do lékáren v horizontu hodin od objednávky léku. Každý z výrobců nebo dovozců obchoduje jen se svými vlastními přípravky. Značně by se tím zvýšilo i zatížení dálnic a meziměstských silnic a také městských komunikací automobilovou dopravou, pokud by musel každý výrobce zavázat jen své portfolio. Je nezbytné řešit závozy do lékáren prostřednictvím velkodistributorů. Ti nakupují přípravky všech výrobců na trhu a lékárnám mohou zavázat najednou všechny dostupné léky registrované v ČR. Mají propracovaný způsob distribuce, využívají svůj systém skladů a jsou vybaveni odpovídajícími vozidly. Celý distribuční systém je řízený předpisy a zákony, a je uzpůsobený pro udržování vhodných přepravních a skladovacích podmínek. Je efektivní a rychlý. (Bajcsy, 2012)

3.5.3 Komunikace a reklama

Volně prodejná léčiva nelze v současné době prosadit na trh a udržet jejich prodejnost bez podpory propagace. Reklama, a to hlavně na televizních stanicích, je dnes nezbytná pro prodej přípravku v celorepublikovém měřítku a v objemech, které jsou ekonomicky zajímavé a postačující pro rozvoj firmy. Celý způsob, jakým je přípravek komunikován směrem k zákazníkovi, jasně sděluje určení léčiva, jeho působení, musí poskytnout informaci o tom, že je přípravek bezpečný a účinný. Sezónní reklama je podstatná, ale je nezbytné vhodným způsobem připomínat existenci přípravku během celého roku, aby nebyl zapomenut a vytlačen z povědomí konkurenčními přípravky. K tomu lze dobře využít reklamu v tištěných periodikách. Je to výhodné i z důvodu nově se objevující druhé letní sezóny i pro typicky zimní přípravky, která je způsobena pobytem v klimatizovaných místnostech a následnými rychlými přechody do venkovního prostředí s teplotou podstatně vyšší. Tento efekt zvyšuje i účinek reklamy a prodejnost

přípravku v hlavní sezóně. Propagaci můžeme považovat za úspěšnou a vhodnou vzhledem k pozici řady na trhu. (Bajcsy, 2012)

3.6 Vliv logistiky na dílčí marketingovou strategii

Aby vůbec mohla být marketingová strategie úspěšná, musí být na trhu dostatek zboží. Toto zboží musí být zároveň na trh dopraveno včas, v bezvadném stavu a musí být dostupné na všech částech distribučního řetězce, aby bylo možno zajistit plynulost zásobování a doplňování zásob zejména v koncovém článku, kterým jsou lékárny. Pokud pacient, který je na základě probíhající marketingové kampaně rozhodnut produkt koupit, přijde do lékárny a zjistí, že přípravek není skladem, může upřednostnit konkurenční výrobek, který sice není jeho první volbou, ale je ihned dosažitelný. Vzhledem k zaměření léku Tantum Verde na problémy při respiračních onemocněních je zřejmé, že pacient potřebuje řešit svůj problém hned, nebude čekat několik hodin nebo dní na dodávku konkrétní značky. Navíc podání přípravku v první fázi onemocnění, dříve než se nemoc rozvine do plné síly je podstatným faktorem uspišujícím uzdravení. Je hlavním úkolem logistiky, aby byl přípravek dostupný kdekoli a kdykoli je třeba, v dostatečném množství a pokud možno bez výpadků v zásobování.

3.6.1 Úkoly logistiky v rámci marketingové strategie a její vliv

Logistika má několik úkolů při zajištění dostupnosti zboží. Prvním z nich je na základě prodejních plánů marketingu, který je stanoven po jednotlivých měsících vždy na aktuální rok plus jeden následující, objednat u výrobce dostatek zboží nebo suroviny pro vlastní výrobu. Oproti ostatním oborům je logistika ve farmaceutické společnosti je spojena s nutností vyhovět řadě předpisů a zákonů, které ovlivňují obchodování s léčivy. Je potřebné zabezpečit optimální skladové a přepravní podmínky specifické pro každý prodáváný přípravek, po celou dobu od vzniku primární suroviny až po dodání hotového výrobku do lékárny. Vše musí být dokladováno a všechny informace musí být možné dohledat až na úroveň jednotlivých balení. Úlohou logistiky je také zabezpečit splnění požadavků marketingu na zásobování trhu dostatečným množstvím k pokrytí plánované výše prodeje a toto množství musí být dostupné včas, před zahájením plánované reklamní kampaně nebo prodejní sezóny přípravku.

3.6.2 Tok informací

Objednávky a plány

Na základě plánu prodejů pro jednotlivé měsíce, který je stanoven marketingem, musí logistika odhadnout, kolik zboží je potřeba objednat. Tento plán prodejů je schvalován vedením společnosti, je jednou za kvartál revidován oddělením marketingu a předán na logistiku, finanční oddělení a controlling. Jednou měsíčně by pak mělo docházet k drobnějším aktualizacím zohledňujícím vývoj situace po skončení daného měsíce. Tento prvek ale není důsledně využíván, k aktualizaci dochází nepravidelně nebo vůbec, případně jsou jen zaneseny změny do právě končícího měsíce bez promítnutí do měsíců následujících.

Informační systém firmy

Společnost Angelini disponuje MRP systémem SAP, který slouží pouze jako fakturační, skladový a controllingový systém. Není využíván k plánování a ani k předávání informací směrem na logistiku. Směr toku informací je pouze opačný, v podobě výstupů s výsledky prodejů v baleních a ve finančním vyjádření.

K plánování a přenosu informací je využíván program Microsoft Excel, v němž jsou zaneseny plánované prodeje, plánované dodávky a předpokládané zůstatky skladu. Tabulka obsahující údaje o celém portfoliu přípravků je spravována oddělením logistiky, které do ní průběžně zanáší úpravy prodejních plánů, změny v dodávkách a také realitu dodávek, prodejů a zůstatku skladových zásob ke konci každého měsíce. Úpravy prodejního plánu jsou předávány z marketingu ostatním oddělením rovněž v podobě excelové tabulky jiného typu, z níž jsou data ručně přepisovány do hlavní plánovací tabulky.

Tabulka 4: Ukázka hlavní plánovací tabulky pro část roku jednoho z přípravků (zdroj: interní dokumenty Angelini (2012))

<i>Tantum Verde spray forte- 15ml (CZ)</i>							
		01/12	02/12	03/12	04/12	05/12	06/12
Sales	F	8 000	10 000	17 000	6 200	3 000	21 000
	R	6 060	19 343	14 423	6 832	719	19 492
Product.	F	0	32 784	0	0	0	32 712
	R		32 763	-1	-8	-74	32 689
Stock	F	35 290	48 710	34 286	27 446	26 653	39 850
	R	35 290	48 710	34 286	27 446	26 653	39 850

Vzhledem k nestandardnostem a výkyvům v prodejkch, které nekorespondují s plánovanými množstvími, a také vzhledem k nedostatečnému vnitrofiremnímu toku informací, není možné plánování dodávek svěřit automatizovanému systému. Rozhodnutí, kolik a kdy objednat, tak spočívá výhradně na vedoucí logistiky, která je za tuto činnost odpovědná a vychází ze svých dlouholetých zkušeností, historie prodejků a prodejních plánů. Jeden jediný člověk tak řídí zbozkové toky vyjádřené obratem jedné miliardy korun.

3.6.3 Objednávky v praxi

Při objednávání dodávek nelze jednoduše objednat tolik, kolik je v plánu na daný měsíc. Oddělení logistiky musí do své objednávky započítat několik faktorů, které ovlivní jak množství, tak i čas, na který bude dodávka požadována. Tyto faktory jsou:

- Skutečný prodej ve stejném měsíci ložského roku, byl vyšší nebo nižší, než je letošní plán? O kolik byl plán překročen v ložském roce?
- Jak moc je plán překračován celkově v letošním roce?
- Jaká je spolehlivost dodavatele? Je schopen dodat zboží v požadované množství a kvalitě? V požadovaném termínu?
- Jak velkou skladovou zásobu budeme mít sami k dispozici před zahájením kampaně?
- Jak dlouho jsme schopni s touto zásobou vystačit, pokud dojde ke zpoždění dodávky?

Po vyhodnocení těchto faktorů mohou pracovníci oddělení logistiky stanovit výši objednávek v kusech. Pravidlem je mít na skladě alespoň takové množství, které pokryje plán prodeje na daný měsíc minimálně trojnásobně nebo čtyřnásobně, aby byla vytvořena rezerva pro případné překročení plánu. V měsících, které nejsou součástí hlavní zimní sezóny, stačí mít množství odpovídající maximálně dvojnásobku plánu nebo i nižší.

Zboží je nutno objednávat šest měsíců před plánovaným termínem dodání, jelikož výrobci mají dlouhodobý plán výroby, do kterého nelze zasahovat nebo do něj vkládat nečekané objednávky. Narušila by se tím plynulost jejich výroby. Je vhodné počítat se zpožděním ze strany výrobce nebo při dopravě, přidáme tak další měsíc. Zároveň je potřebné mít tuto zásobu skladem ke konci měsíce předcházejícího tomu, ve kterém potřebujeme provádět distribuci na český trh. Z toho plyne, že musíme objednat dodávku u výrobce minimálně sedm nebo i raději osm měsíců před datem dodání. Například zboží na podzimní začátek sezóny je třeba objednat v lednu nebo v únoru.

V rámci marketingové strategie dochází v určitých obdobích ke změnám obalů tak, aby odpovídaly moderním trendům, některé změny vynutí legislativa, jiné marketingový záměr, aby vynikly konkrétní detaily. Tyto změny je nutné komunikovat se zahraničním dodavatelem. Změna obalů je dalším limitujícím faktorem při tvorbě zásob a dále prodlužuje objednávací termín až k době blízké tři čtvrtě roku.

Z nutnosti tohoto časového předstihu vyplývá, že pokud dojde k změně v prodejním plánu v horizontu kratším než půl roku, není možné tuto změnu zahrnout do plánu objednávek. Jediným způsobem, jak pokrýt případné vyšší požadované množství pro prodej, je pouze už dostupná skladová zásoba včetně zboží, které již objednáno je v zafixovaném období. Logistika zde určuje, zda bude možné vůbec pokrýt případné výkyvy v prodeji směrem nahoru. Předvídat neplánovaný nárůst odbytu zboží je nutnou podmínkou pro omezení výpadků na trhu. Z pružnosti, či spíše nepružnosti, výrobců plyne nutnost úpravy marketingových plánů tak, aby byl start aktivit podpory prodeje naplánován v dostatečném časovém horizontu, minimálně půl roku či více, aby bylo možné objednat dostatek zboží.

Ne všechny aktivity jsou ale plánovány s dostatečným předstihem. Řada menších aktivit není komunikována v rámci firmy, anebo je sdělena ostatním oddělením až ve chvíli, kdy kampaň začíná. Někdy může dojít k nárůstu prodeje kvůli výpadku konkurence,

kdy pacienti přechází na dostupné výrobky, jejichž prodej skokově vzroste. Všechny tyto nečekané situace lze pokrýt pouze ze zásob. Proto je nutné udržovat stále takovou skladovou zásobu, která by byla schopna pokrýt i několikanásobné zvýšení prodeje. To s sebou nese zvýšení nákladů. Zboží může být nakoupeno výrazně dříve, než vznikne potřeba jeho prodeje. Pokud k nečekanému růstu odbytu nedojde, může i několik měsíců ležet na skladě bez pohybu. Tím jednak plyne doba jeho expirace a jednak je to zboží, které nevydělává, firma ho musela koupit, uběhla doba splatnosti, faktura byla zaplacená a zisk z prodeje může přijít až za několik měsíců. Tento postup značně zatěžuje cash flow společnosti, které tak neustále chybí peněžní prostředky na účtech.

Další nevýhodou, se kterou je nutno se vypořádat, jsou velké nároky na skladovací prostory, které nelze využít na jiné zboží. Dochází tak k situaci, kdy týdny nebo i měsíce je zboží bez pohybu a zabírá místo, aby se pak nakonec prodalo během několika dnů během hlavního závozu na začátku kampaně, až tato skutečně začne.

Vliv logistiky

V této fázi procesu má logistika vliv na marketingovou strategii zejména při tlaku na nutnost dlouhodobého plánování. Upozorňuje marketing na to, že je třeba provést aktualizaci plánu, na reálné dodací lhůty, na reálně vyrobitelná množství dle výrobních kapacit výrobců, na vliv ročního období, na obtíže při přepravě. Z toho pak v minulých letech vyplynuly úpravy termínů, rozložení startu sezóny do dvou měsíců namísto do jednoho a také zrealnění prodejů ve špičkových měsících.

Z finanční stránky upozorňuje logistika vedení společnosti na zvýšenou alokaci finančních zdrojů, které – v období tvorby skladových rezerv – bude potřeba vyčlenit na nákup, a které nebudou mít rychlou návratnost.

3.6.4 Dovoz

Po doručení objednaného zboží do meziskladu v Rakousku, kde se kumulují všechny dodávky pro firmu Angelini, je potřebné zboží dovézt do ČR. Dovozy se řídí aktuální potřebou, dováží se jen to zboží, které je potřebné, je ve výpadku, mohlo by se do něj dostat nebo se blíží začátek marketingové kampaně a je nutno vytvořit dostatečnou zásobu před očekávaným zvýšením prodeje. Dále se dováží suroviny dle potřeb výroby.

Jakmile je jednou zboží dostupné pro vyzvednutí, požádá logistika společnosti Angelini svůj protějšek na straně rakouského partnera o zaslání zboží a specifikuje množství, druh výrobků a potvrdí nákupní cenu. Ta může být dvojího typu. Fixní v EUR, která se nemění a zůstává platná až do případného přecenění nebo změny cenové vyhlášky. Druhým typem je nákupní cena fixní v CZK, kterou je nutno přepočítat do EUR dle platného kurzu, a která se tak mění s každou dodávkou.

Přeprava probíhá chladicími vozy. Dle nařízení DIS-15 verze 3⁶ je nutno převážet léčiva pouze v kamionech s možností řízení teplotního režimu. V případě léčiv společnosti Angelini je nejběžnější teplotní rozmezí 10 až 25 stupňů Celsia. Tato teplota musí být zaznamenávána po celou dobu přepravy a po příjezdu na místo určení zkontrolována. Vykládka vozidla smí začít až po ověření teploty, která nesmí vybočit z předepsaného rozmezí po celou dobu jízdy vozidla. Všechny přepravní prostředky musí splňovat stejná kritéria jako skladovací prostory. V případě, že jsou přepravní podmínky validovány, není nutné sledovat teplotu během celé přepravy, ale již při validaci je ověřeno, že během celého průběhu přepravy jsou podmínky vyhovující dle dané specifikace platné pro přepravovaný přípravek. U každé zásilky se pak kontroluje, zda byly podmínky dané přepravy stejné, jako v případě validované a kontrola teploty se provádí pouze namátkově.

Pokud je po příjezdu vozidla zjištěno, že teplota nebo jiné podmínky (např. stav vozidla) neodpovídaly předpisům, oznámí oddělení logistiky tuto skutečnost kvalifikované osobě společnosti, která rozhodne, jak s touto zásilkou naložit dle míry rizika možného vlivu na jakost léčiva.

Vliv logistiky

Logistika musí zajistit jak včasné, tak i bezpečné doručení objednaného zboží do skladu společnosti, aby bylo možno provést příjem zboží, jeho kvantitativní i kvalitativní kontrolu a uskladnění v dostatečném předstihu před příchodem objednávek od distributorů. To je důležité pro správné načasování závozu tak, aby byl dostatek zboží na všech stupních distribučního řetězce ve chvíli startu kampaně, např. televizní reklamy. Tento proces, tedy zásobení jak distributorů, tak i lékáren, vyžaduje přibližně dva týdny času. S touto dobou je nutno počítat již při plánování objednávek výrobcům léčiv nebo při zadávání pokynů vlastní výrobě. Zejména je tento krok důležitý při

⁶ Dokument vydaný SÚKL, jímž je sdělován pokyn subjektům farmaceutického trhu. (www.sukl.cz)

přesném načasování startu marketingových aktivit. Zde dochází již k těsnější spolupráci mezi logistikou a marketingem, neboť je potřebné, aby ve chvíli startu kampaně bylo zboží dostupné na všech stupních distribučního řetězce v dostatečném množství. Ve chvíli, kdy je zboží dovezeno do ČR a je k dispozici pro prodej velkodistributorům, dochází k první části marketingových aktivit, kdy jsou osloveni právě distributoři s požadavkem na nákup takového množství, které pokryje požadavky lékáren po celém území republiky. V dalších krocích jsou pak oslovovány lékárny a prostřednictvím reklamy ve sdělovacích prostředcích i koncoví spotřebitelé. Logistika tak ovlivňuje samotný fyzický začátek přípravy na nadcházející sezónu.

3.6.5 Skladování

Skladování léčiv se řídí stejným pokynem jako přeprava, tedy DIS-15 verze 3. Stejně jako při přepravě platí i pro skladování přísné podmínky. Léčiva je nutno skladovat odděleně od ostatního zboží. Každá šarže musí být uložena v samostatné skladové pozici, na samostatné paletě tak, aby nemohlo dojít k záměně ani přípravků ani jednotlivých šarží.

Ve skladu musí být udržována a nepřetržitě monitorována požadovaná teplota. Zařízení pro kontrolu teploty musí být vybaveno signalizační jednotkou, která upozorní jak na výpadek proudu, tak i překročení stanovených hodnot teploty nad nebo pod určenou hranici. V případě selhání chladicího zařízení se postupuje podle schváleného postupu, který určuje, zda a v jakém pořadí dojde k přemístění ohrožených léčiv do náhradních skladových prostor.

Každý sklad léčiv má vypracovanou teplotní mapu, která ověřuje rozložení teplot v prostoru. Tato mapa se vypracovává pro letní i zimní období zvlášť, aby postihla rozdílné teplotní podmínky vplývající na budovu skladu z venkovního prostředí. Mapa zobrazuje kritická místa, která jsou hůře pokryta vzduchotechnikou a kde se teplota vychyluje z průměru. Na jejím základě jsou pak vydána doporučení na skladování jednotlivých výrobků.

Teploměry a teplotní čidla prochází minimálně jednou za dva roky kalibrací, která posoudí jejich přesnost při měření, spolehlivost a technický stav. Použitá zařízení nesmí vykazovat odchylku od skutečnosti větší než 0,5 stupně Celsia u termolabilních léčiv a 1 stupeň Celsia u léčiv skladovaných v jiných než mrazících a chladících zařízeních.

O teplotách během celé doby skladování se vedou záznamy, které se pravidelně kontrolují.

Stejně jako teplota i samotné uložení léčiv podléhá přesným pravidlům. Nesmí se ukládat na místech, jež byla dle teplotní mapy označena jako nevhodná, na místech vystavených slunečnímu záření, v blízkosti topných nebo naopak chladících zařízení, nesmí ležet na podlaze ani těsně vedle stěn. Léčiva se skladují v kartonech na paletách, palety jsou uloženy v regálech.

V procesu skladování může ovlivnit marketingovou strategii několik faktorů. Jelikož patří produkty řady Tantum Verde mezi těžší a objemnější a jsou zároveň vysokoobrátkové, klade jejich skladování a manipulace s nimi značné nároky na skladovací prostor a manipulační čas. Před začátkem hlavní sezóny tak musí oddělení logistiky vytvořit potřebný skladový prostor pro uskladnění velkého množství palet s přípravky Tantum Verde pomocí snížení stavu zásob ostatního zboží. Tyto další položky jsou tak udržovány po jistou dobu pod hranicí běžné zásoby a je potřeba dbát na častější kontrolu jejich zůstatku, aby nedošlo k výpadku. Dodávky tohoto zboží pak probíhají v režimu just-in-time, kdy nová šarže přijíždí na sklad takřka současně s doprodejem šarže předchozí, aby ji bylo možno uskladnit na právě uprázdněné místo. K vyprázdnění skladu lze využít i letní období, kdy se zvýšenou měrou prodávají přípravky s hlavní sezónou v létě.

Vliv logistiky

V případě, že se nepodaří uvolnit dostatečný počet skladového místa pro závoz velkého množství palet s přípravky Tantum Verde, ovlivní to začátek i průběh první fáze marketingových aktivit. V případě nedostatku zboží je nutné například posunout začátek kampaně na pozdější dobu, snížit první závoz, případně dodat pouze některé produkty a ne celou řadu. Tím dojde ke snížení dostupnosti, která nemusí být na celém území ČR ve všech lékárnách anebo bude připravená zásoba v lékárnách malá a dojde k jejímu rychlému vyčerpání. To pak dává příležitost konkurenčním přípravkům.

Pokud dojde k této situaci, je nutno zajistit v první řadě co nejrychlejší dovoz nových šarží z meziskladu v Rakousku a následně provést dodatečné zásobení distributorů a to i mimo standardní systém závozů, mimořádnou dodávkou jen s chybějícím zbožím. To

zvyšuje náklady a snižuje profit. Na druhé straně je to – v případě výpadku na trhu – lepší než ponechat prostor konkurenčním přípravkům.

Aby se předešlo této situaci, je ideální, pokud je dostatečná skladová zásoba vytvořena již jeden měsíc před plánovaným startem marketingových aktivit. Pak lze i zavázat sklady distributorů v relativním klidu, po menších dávkách a nepřetěžovat tak sklad i dopravu. Dostatečná bezpečnostní zásoba je přibližně trojnásobek plánovaného měsíčního prodeje, která pro první období pokryje i případné výpadky v dodávkách ze zahraničí.

Tvorba skladové zásoby ovlivnila i marketingovou strategii. Po mnoha letech periodických výpadků v průběhu startu zimní kampaně (tradičně měsíc září), byly prodejní plány prvního závozu rozděleny do dvou měsíců (srpen a září), což přispělo k plynulejšímu navázení potřebného množství z rakouského meziskladu, které se rozložilo do měsíců červenec až září.

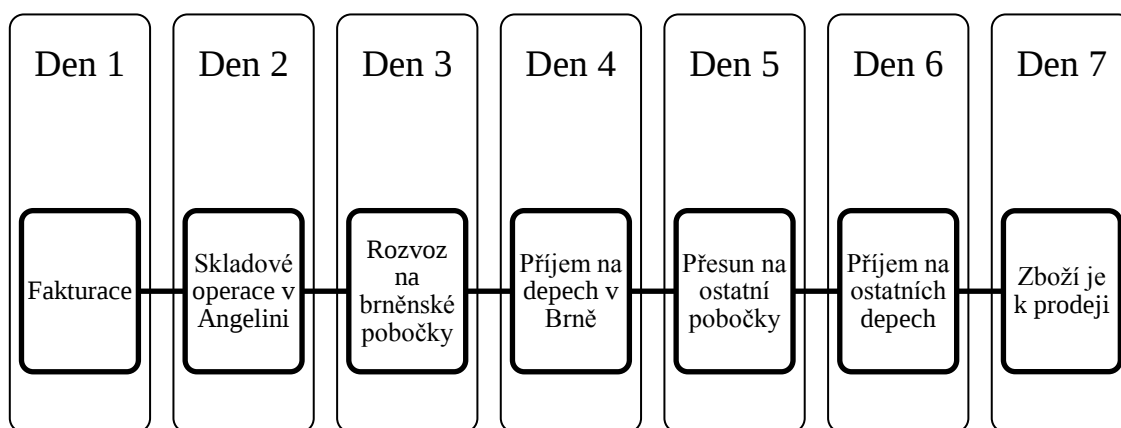
3.6.6 Prodej a distribuce

Převážná většina prodejů je realizována směrem k velkodistributorům. Systém je nastaven tak, že objednávky od distribučních společností přicházejí pravidelně každý čtvrtek, probíhá fakturace, vyskladňování a balení na palety a následující týden během pondělí a úterý je proveden rozvoz na všechny sklady velkodistributorů.

Mnoho let byl využíván systém rozvozů jen na brněnské pobočky všech odběratelů, kteří si následně prováděli přesun na své další sklady po republice svými vlastními silami. To bylo sice jednodušší pro logistiku Angelini, ale zatěžovalo odběratele zbytečnou manipulací se zbožím všech poboček na brněnských skladech a vytěžovalo jejich vlastní přepravní kapacity. Tato varianta byla navíc distributory zpoplatněna. Další nevýhodou byla časová prodleva vzniklá přesunem mezi pobočkami a dvojitou manipulací. Celkový čas dodání počínaje expedicí ze skladu Angelini až na koncovou pobočku včetně naskladnění zboží na prodejní sklad pro lékárny činil asi jeden týden. To omezovalo pružnost reakce na vývoj situace.

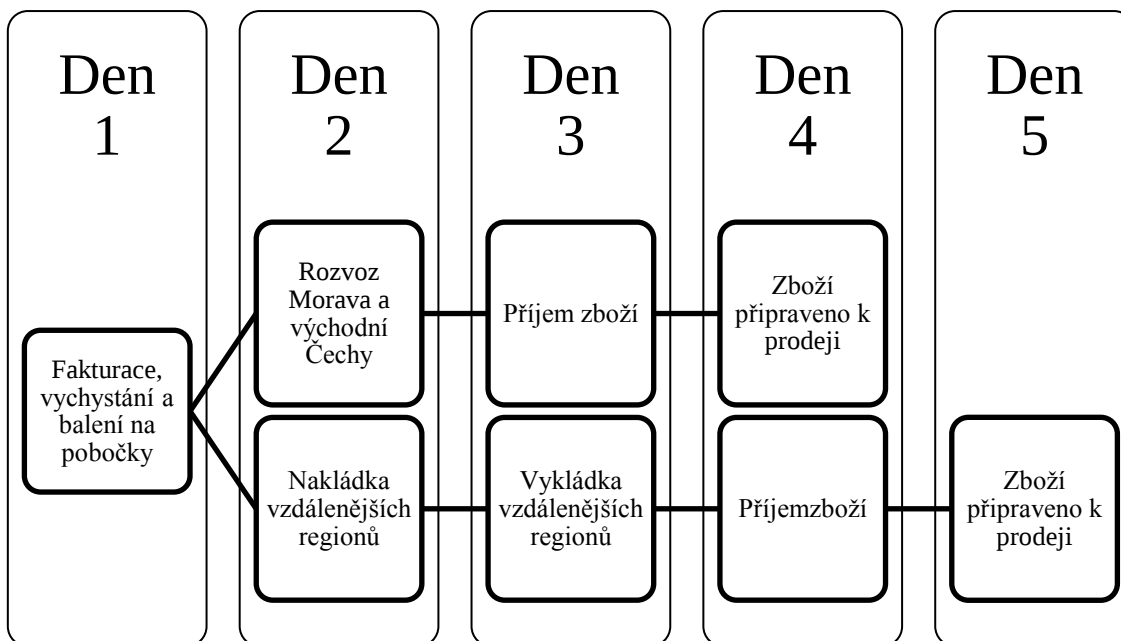
Jelikož tento systém už nevyhovoval, bylo rozhodnuto v roce 2010 přejít na systém nový. Oddělení logistiky ve snaze zrychlit a zjednodušit dodávky po celé republice, navázalo spolupráci s novou dopravní firmou. Ta je vybavena dostatečným množstvím odpovídajících chladírenských vozidel, kterými je schopna provádět přepravu léčiv. Byl

vypracován harmonogram závozu, kdy všechna vozidla vyjíždí z Brna ze skladu Angelini během pondělí nebo maximálně v úterý ráno a nejpozději v úterý odpoledne je zboží doručeno na všechny sklady všech distributorů v celé ČR. Tím byly ušetřeny tři pracovní dny. Porovnání obou systémů je uvedeno v následujících grafech. Na prvním je starší varianta.



graf 6: Původní systém rozvozů jen na brněnské pobočky (zdroj: autor práce)

Nový systém umožnil zkrácení dodací doby, v bližších skladech o tři dny, v geograficky vzdálenějších o dva dny.



graf 7: Nový systém rozvozů (zdroj: autor práce)

Zkrácení času dodání bylo jedním z benefit nového systému. Dalším bylo ušetření práce odběratelům, které bylo z jejich strany přijato jednoznačně kladně. Dále je tak dosaženo vyšší pružnosti závozů, existuje možnost mimořádných dodávek vložím další skupiny vozidel na středu a čtvrtky a jednoznačnou výhodou je i to, že nový systém je celý řízen firmou Angelini a není nutno se spoléhat na přepravní kapacity distributorů, na které společnost Angelini neměla vliv a neměla ani přehled o přesných datech a časech doručení zásilek na jednotlivé pobočky. Zároveň má pod kontrolou i celý teplotní záznam počínaje dovozem ze zahraničí a konče dodáním na konkrétní pobočku distributora.

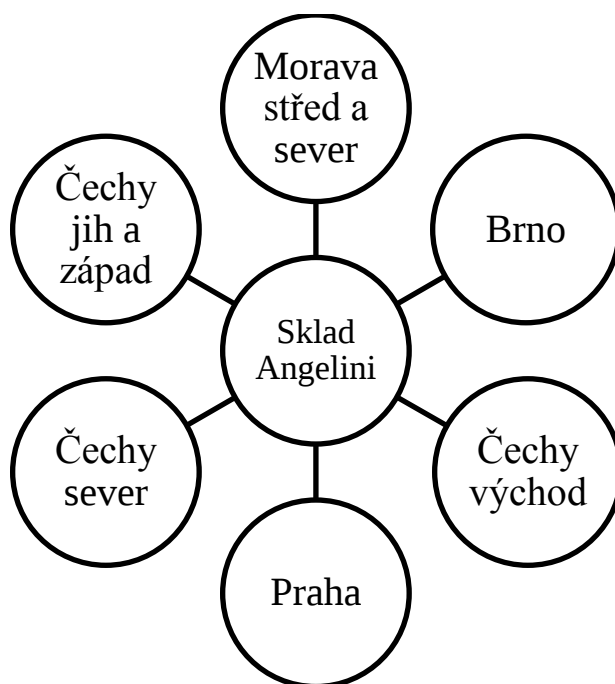
Došlo také ke snížení finančních nákladů. Platba za původní systém se skládala ze dvou položek, dopravného a ceny za službu distributorů, kterou si účtovali za převážení svými vozidly mezi sklady. Ta v novém systému odpadla, zhruba na dvojnásobek se ale navýšili přímé přepravní náklady. Jejich zvýšení bylo ale kompenzováno úsporou za platby distributorům. Porovnání nabízí následující tabulka průměrných měsíčních plateb. Částky jsou zaokrouhleny na celé desetitisíce.

Tabulka 5: Porovnání měsíčních nákladů na systémy distribuce (zdroj: autor práce na základě interních dokumentů Angelini (2014))

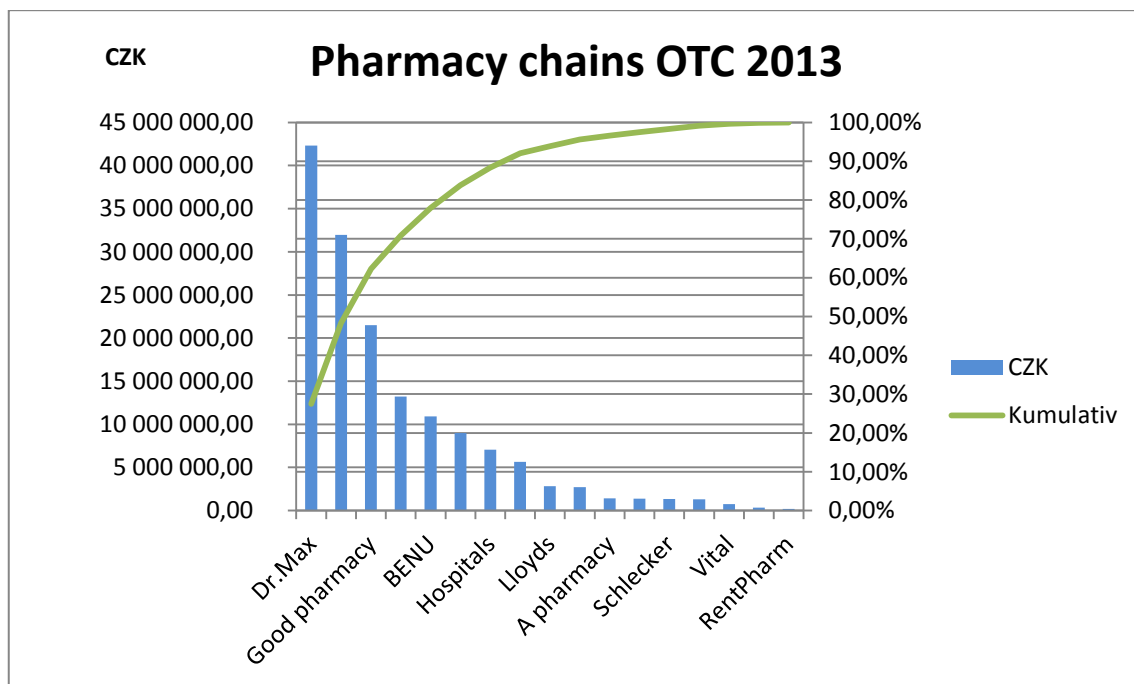
	Dopravné	Cena za službu distributorů (rozvoz na pobočky)	Celkem
Starý systém	80 000	200 000	280 000
Nový systém	150 000	0	150 000

Vliv na marketingovou strategii byl pozitivní. Díky nižšímu zatížení svých skladů byli distributoři ochotni nakoupit vyšší množství během podzimních hlavních závazek, které stačí na pokrytí první části sezóny, kdy během této doby dochází už jen k doplňování rychloobrátkových položek nebo těch, jejichž prodej je vyšší nečekaně, například z důvodu výpadku konkurence nebo epidemie respiračních onemocnění.

Obrázek 5: Schéma nového systému rozvozu dle tras jednotlivých vozidel (zdroj: autor práce (2014))

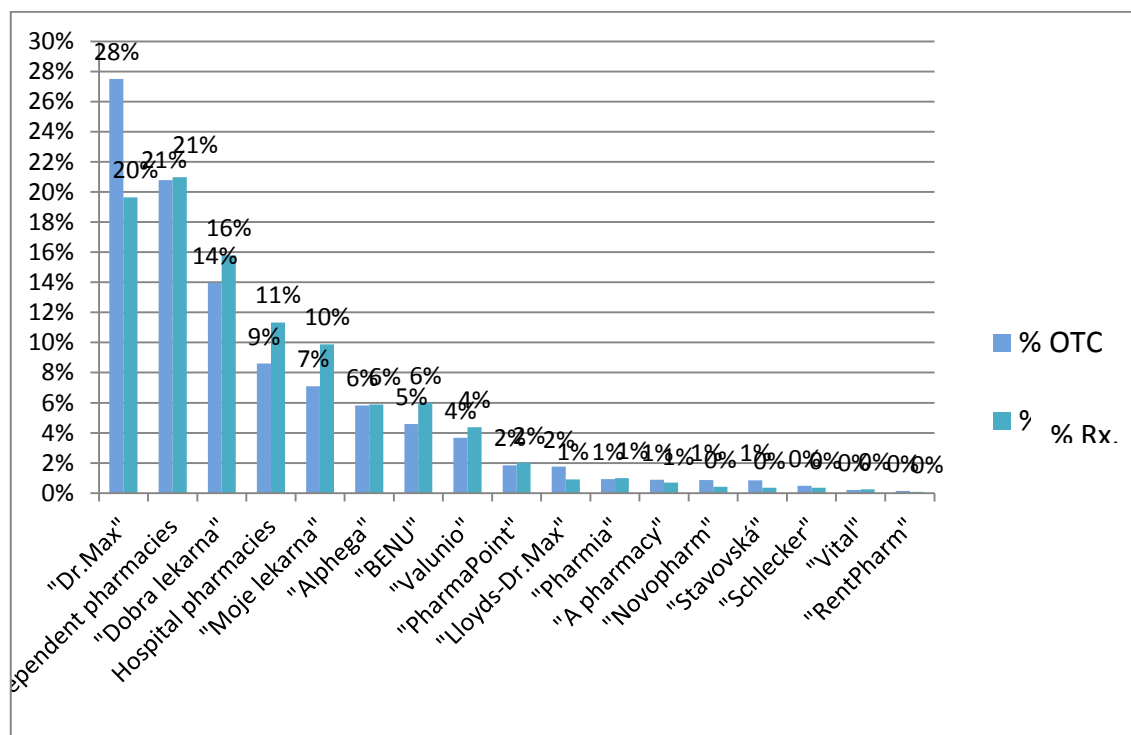


V posledních třech letech prudce vzrostl význam velkých lékárenských řetězců. Jsou to například Dr. Max, Dobrá lékárna, Moje lékárna nebo Alphega. Z následujícího grafu vyplývá rozložení prodeje v roce 2013 do jednotlivých řetězců a také nezávislých lékáren, které jsou shrnuty do společného sloupce.



graf 8: Rozložení prodeje do lékárenských řetězců (zdroj: interní dokumenty Angelini (2013))

Podíl jednotlivých řetězců na prodejích OTC a Rx přípravků na farmaceutickém trhu ČR znázorňuje následující graf. Vyplývá z něj, že řetězce představují významný prodejní kanál, který nemůže být v současné době opomíjen.



graf 9: Rozložení prodejů do řetězců se zahrnutím nezávislých lékáren (zdroj: interní dokumenty Angelini (2013))

Jednání s lékárenskými řetězci vede přímo marketing společnosti Angelini, i když ani jim není zboží dodáváno napřímo. Na rozdíl od nezávislých lékáren nebo malých lokálních lékárenských seskupení, které upřednostňují každodenní doplňování zásob dle aktuálních prodejů a nakupují v jednotkách balení, velké řetězce preferují jeden velký závoz, který by měl pokrýt například dva měsíce prodejů. Nové zboží za to prodané pak doplňují do svých jednotlivých lékáren sami ze svých vlastních meziskladů. Umožňují jim to i přesouvat svou skladovou zásobu, kterou mají ihned k dispozici, mezi jednotlivými regiony České republiky podle vývoje poptávky.

Po ukončení jednání se společností Angelini posílají řetězce objednávku distributorům, kteří následně objednají toto zboží zvláštní objednávkou ve skladu Angelini. Jedná se o množství v řádu několika desítek palet. Jelikož bylo toto množství příliš velké na rozvoz spolu se standardními objednávkami a napínalo možnosti logistiky na maximum, došlo k předstnutí předběžných jednání s lékárenskými řetězci ještě před jednání s velkodistributory s cílem získat detailnější přehled o pravděpodobné poptávce v první

fázi kampaně. Tím došlo k rozdělení saturace trhu na dvě části. Nejdříve jsou zásobeny prostřednictvím distributorů lékárenské řetězce a po nich samostatné lékárny. K této změně strategie bylo přistoupeno po tom, co během prvních prodejů přes lékárenské řetězce nebylo dostupné dostatečné množství na pokrytí jejich požadavků, jelikož oddělení logistiky nebylo informováno o potřebě zadržet zásobu v rezervě. To poškozovalo jednak dobré jméno společnosti, která nebyla schopna dostát smluvním závazkům, a za druhé chybělo zboží v hlavním prodejním kanálu směrem k pacientům, což vedlo k nahrazování chybějícího zboží konkurenčním.

S neustále rostoucí pozicí lékárenských řetězců na českém trhu a růstem jejich vyjednávací síly, dochází k přesunu hlavní důležitosti z prodejů na sklad distributorů, kde zboží fungovalo jako předsunutá rezerva pro jakékoli objednávky lékáren, na předem určený a domluvený objem mířící ke konkrétnímu zákazníkovi. Zde distributor funguje jen jako překládací stanice a operátor rozvozu do jednotlivých regionů a měst ČR. To vedlo ke změně celé vyjednávací strategie marketingu a nutnost předzásobit řetězce vedla k posunu celé struktury objednávek o jeden měsíc dopředu. Tím došlo k předsunutí začátku zimní sezóny z konce září na druhou polovinu srpna, které bylo vynuceno nutností rozložit dodávky jak ze zahraničí, tak vnitrostátní do delšího období, aby bylo možno plnit to, co marketing naplánoval a dojednal při jednáních s distribučními partnery. Závozy iniciačního množství tedy nově probíhají takřka jeden a půl měsíce, namísto původního jednoho týdne.

Vliv logistiky

Logistika ovlivnila marketingovou kampaň jak co do její délky, tak zejména v otázce jejího začátku a dále rozložení její intenzity. Logistika má vliv na způsob jednání s odběrateli, na jejich spokojenost s kvalitou, rychlostí a četností dodávek. Umožnila zkvalitnění zákaznického servisu jeho zrychlením, zpřesněním a zvýšením kvality a pohodlí pro přímé zákazníky, kterými jsou distributoři. Snížením výpadků v dodávkách sortimentu pak omezila finanční ztráty, zajistila lepší dostupnost produktu a tím ovlivnila koncového zákazníka, kterým jsou pacienti.

3.6.7 SWOT analýza společnosti

Tabulka 6: SWOT analýza (zdroj: autor, s využitím Bajcsy (2012))

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	Několik velmi silných přípravků	Výměna informací ve firmě
	Výroba	Nedostatečné finanční zdroje
	Kvalitní výrobky	Neprodejné přípravky
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Vývoz	Mateřská společnost
	Nové přípravky	Úsporná opatření vlády
	Výpadky konkurence	Ekonomická krize

3.7 Zhodnocení

Po mnoha dlouhých letech v historii společnosti, kdy bylo pravidlem, že hlavní nápor vyskladňování a rozvážení zboží a výrobků byl směřován do krátkého období jednoho nebo dvou týdnů těsně před začátkem sezóny (konec měsíce září), se podařilo logistice ovlivnit marketingové aktivity tak, aby byly rozloženy do delšího období měsíců srpen a září. Podobně je rozložena i letní sezóna přípravků, které mají vrchol prodeje právě v prázdninových měsících. Toto rozložení pozitivně vplývá na odběratele, dostupnost zboží, úroveň prodeje a zabraňuje výpadkům. Díky rozložení dodávek ze zahraničí také do delšího období je nižší nápor na skladovou manipulaci a množství vozidel, které musí být vyloženy. Rozložení dodávek je příznivější i pro dodavatele a výrobce, kteří mohou podobně rozfázovat i svou logistiku. To opět vede k nižšímu výskytu výpadků.

Nevýhodou jsou pak vyšší nároky na skladové prostory, které musí pojmout postupně rostoucí množství zásob po delší dobu, než bylo dříve obvyklé. Před postavením skladu

v roce 2008 stačilo sto padesát míst, v roce 2014 již bylo obsazeno takřka nepřetržitě celých tisíc míst v novém skladu.

Nový systém rozvozu, zavedený postupně v roce 2010, znamenal značné zkvalitnění zákaznického servisu pro hlavní odběratele (velkodistributory). Zrychlení a zefektivnění závozu, spolu s možností vložit mimořádnou závázku, podstatně zlepšilo možnost reakce na vývoj na trhu. Spolu s úsporou finančních prostředků se jednalo zřejmě o největší změnu na oddělení logistiky v posledních čtyřech letech.

Největší problém zůstává v oblasti plánování a předávání informací. Plány by měly být upravovány každý měsíc, ale je pravidlem, že jsou změny zanášeny jen jednou za tři měsíce a jsou často jen kosmetické a neodráží skutečný vývoj na trhu. Oddělení marketingu se spoléhá na značné skladové zásoby, které jsou často v rozsahu čtyř, pěti nebo i více násobku měsíčního plánu a které tak pokryjí případné prudké překročení plánovaného prodeje. Pokud dojde k úpravě plánu včas, často je upraven aktuální nebo následující měsíc, což v systému, kdy je nutno zboží u dodavatele objednat šest až osm měsíců předem, nehraje žádnou roli. Ve společnosti chybí prvek dlouhodobého plánování v horizontu delším než čtvrt roku. Jediným oddělením, které plánuje na delší období, je logistika, která při odhadu spotřeby vychází z historických dat a zkušeností.

Systém předávání informací pomocí složité tabulky v MS Excel je reliktem z devadesátých let a neodpovídá moderním požadavkům. Skladový a účetní systém SAP, který je ve společnosti Angelini zaveden také, neobsahuje plánovací modul. Otázkou je, pokud by ho obsahoval, jak by byl užitečný v případě, že je plánováno k prodeji výrazně nižší množství zboží, než jaká je realita. Systém by pravděpodobnost mnohonásobného překročení zřejmě nebyl schopen zohlednit a řídit by se optimalizací skladových zásob vzhledem k plánu a tím by docházelo k periodickým výpadkům.

Návrh řešení spočívá v zavedení informačního softwaru, který by sám hlídal a upozorňoval oddělení marketingu na nutnost pravidelných aktualizací, které by musely být prováděny na pravidelné každoměsíční bázi a zahrnovaly by časový horizont delší než je objednávkový cyklus, tedy šest až dvanáct měsíců předem. Doba kratší než šest měsíců by sloužila jako kontrolní a signalizační soubor, který by napovídal, jak moc je nutno budoucí plány snížit nebo zvýšit. V systému by byly zaneseny všechny plánované marketingové aktivity, které ovlivňují prodejnost léku a tím by signalizovali nutnost reakce na vývoj situace.

Závěr

Hlavním cílem práce bylo zjistit, zda a jaký je vliv logistiky na dílčí marketingovou strategii v konkrétní společnosti. Touto společností je Angelini Pharma Česká republika s.r.o. v Brně. Práce se zaměřila na marketingovou strategii pro řadu farmaceutických přípravků Tantum Verde, které jsou ve svém odvětví a v rámci daného zaměření na léčbu bolesti a zánětů v krku, jedničkou na českém trhu. V práci byla provedena analýza marketingových nástrojů, používaných společností k propagaci produktové řady a podpoře prodeje. Byla využita PESTE analýza a dále analýza cenové a komunikační politiky firmy.

V práci byly použity metody analýza, porovnání a návrhy opatření.

V první části práce byly charakterizovány některé důležité pojmy, jako je marketing, marketingová strategie, značka a její vnímání spotřebitelem, faktory úspěchu. Dále zde byly vysvětleny logistické termíny, jako zásoby, logistický tok a vazby mezi jeho články.

Ve druhé části práce byla představena popisovaná společnost, včetně její historie, její vize a mise, hodnot značky. Byly zde uvedeny významné milníky jejího vývoje. Autor práce je v této společnosti zaměstnán již jedenáct let a to na oddělení logistiky.

Ve třetí části pak autor vyhodnocoval jednak samotnou dílčí marketingovou strategii a dále jak je ovlivněna logistikou společnosti.

Marketingová strategie byla zhodnocena jako úspěšná, vzhledem k přední pozici produktu na trhu, historicky rostoucím prodejům a tomu, že řada Tantum Verde je schopna svou první pozici držet a obhajovat ji.

Práce se dále pokusila zhodnotit vliv logistiky na tuto marketingovou strategii a autor dospěl k závěru, že logistika měla v uplynulých čtyřech letech vliv poměrně podstatný. Logistika se zasloužila o rozložení dodávek a prodejů do delšího období, než tomu bylo zvykem v letech předchozích. Podařilo se jí toto období zvýšené aktivity prodeje prodloužit z jednoho týdne na pohodlnější období necelých dvou měsíců. Dále se snahou o přesnější plánování logistika podílí na podstatném omezení výpadků v sortimentu a snaží se předvídat případné výkyvy v poptávce a nabídce.

Logistika také ovlivnila úroveň zákaznického servisu změnou systému distribuce, díky němuž došlo ke zkrácení dodací lhůty o dva až tři dny, k finančním úsporám, systém je výhodnější i z hlediska Správné distribuční praxe, kdy umožňuje vyšší kvalitu přepravy a zachovává firmě možnost úplné kontroly nad celou přepravní trasou léku od příjezdu do skladu Angelini až po dodání zákazníkovi.

Hlavní cíl byl splněn jen částečně. Hlubší analýzou za pomoci informací z oddělení marketingu, které jsou však s ohledem na konkurenční přípravky a budoucí strategické marketingové záměry považovány za důvěrné, by bylo možno výrazně lépe zhodnotit postavení řady Tantum Verde na trhu, zejména z oblasti plánování jednotlivých aktivit po organizační i finanční stránce a lépe vysvětlit výhody přípravku proti konkurenci.

Jako přínosné by se jistě ukázaly také detailnější rozbory ekonomické stránky marketingové strategie, které by bylo možno vypracovat z materiálů oddělení controllingu nebo finančního oddělení. Zejména finanční efekty vlivu logistiky na jednotlivé kroky distribuce. Autor měl k dispozici interní zdroje z všeobecně přístupné části intranetu společnosti.

Vedlejšími cíli byla charakteristika farmaceutického trhu, dodavatelů a odběratelů zde působících a cílů logistiky. I tyto cíle byly splněny jen částečně, problematika je velmi široká a jen vztahy mezi odběrateli a dodavateli na trhu léčivých přípravků by byly vhodným námětem na bakalářskou práci. Farmaceutický trh má řadu specifíků a je přísně regulován, což jej odlišuje od mnoha jiných segmentů trhu.

Autor spatřuje hlavní význam práce v tom, že spolupráce oddělení logistiky a marketingu je nezbytná pro úspěch každé společnosti. V každodenním shonu a rutíně se zdá, že k žádné spolupráci ani nedochází. Obě tato oddělení jsou sobě nepříteli nakloněna a o to více vážne vzájemná komunikace. Přesto se podařilo řadu věcí, které se již vžily, vylepšit a situace v oblasti plánování marketingových akcí se podstatně vylepšila. Přesto, pokud by byla nalezena společná komunikační platforma, kterou by prioritně marketing dokázal pravidelně používat ke sdělování informací směrem k logistice, situace v dané společnosti by mohla být mnohem lepší. Řada stresujících situací vzniká jen z nedostatku komunikace, což posléze vede k výpadkům na trhu, snížení prodeje, opouštění těžce získaných pozic, které je pak obtížné obsadit zpět.

Použitá literatura

Česká republika. Zákon 378/2007: o léčivech. In: *Sb.* Praha, 2007, 115/2007.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 9788024700168.

LAMBERT, Douglas M. *Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005, xviii, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

VÁVRA, Oldřich. *Praktické marketingové aplikace*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, 195 s. ISBN 978-80-245-1307-2.

Internetové a jiné zdroje

Angelini Pharma Česká republika s.r.o.: O nás. *Angelini* [online]. 2014 [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <http://www.angelini.cz/wps/wcm/connect/cz/home/o-nas/angelini-cr/>

BAJCSY, Patrik. *Marketing A: Analýza marketingového mixu*. Brno, 2012. Seminární práce. VŠPJ, katedra ekonomických studií.

BAJCSY, Patrik. *Marketing A: Marketingová situační analýza*. Brno, 2012. Seminární práce. VŠPJ, katedra ekonomických studií.

BAJCSY, Patrik, Bohumila PŘIBYLOVÁ a Alena DVOŘÁKOVÁ. *Seminární práce do předmětu strategické řízení: Medicom International s.r.o.* Jihlava, 2013. Seminární práce. VŠPJ, katedra ekonomických studií.

Česká republika. DIS-15 verze 3: Sledování a kontrola teploty při skladování a přepravě léčiv. In: www.sukl.cz. Praha, 2013. Dostupné z: www.sukl.cz

Interní dokumenty firmy Angelini Pharma Česká republika s.r.o.

Výroční zpráva 2011: Medicom International s.r.o. Brno, 2012. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16539620&subjektId=703241&spis=689144>

Výroční zpráva 2012: Medicom International s.r.o. Brno, 2013. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17190007&subjektId=703241&spis=689144>

Výroční zpráva 2013: Medicom International s.r.o. Brno, 2014. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17190007&subjektId=703241&spis=689144>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pořadí farmaceutických společností v ČR na konci roku 2013 (zdroj: interní materiály společnosti Angelini (2013))	18
Tabulka 2: Přehled vlastní výroby v počtu balení (zdroj: autor s využitím výročních zpráv Angelini (2011–2013)).....	21
Tabulka 3: Porovnání prodejů řady Tantum a konkurence (zdroj: interní dokumenty Angelini (2013))	35
Tabulka 4: Ukázka hlavní plánovací tabulky pro část roku jednoho z přípravků (zdroj: interní dokumenty Angelini (2012))	42
Tabulka 5: Porovnání měsíčních nákladů na systémy distribuce (zdroj: autor práce na základě interních dokumentů Angelini (2014))	50
Tabulka 6: SWOT analýza (zdroj: autor, s využitím Bajcsy (2012))	54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Koncepce marketingového / logistického řízení (zdroj: Lambert (2005)).....	9
Obrázek 2: Pohyb zásob v logistickém řetězci (zdroj: Lambert (2005)).....	11
Obrázek 3: Kolize cílů ve zdravotnictví (zdroj: Vávra (2007)).....	14
Obrázek 4: Struktura tržeb v lékárnách v poměru mezi Rx a OTC (zdroj: interní dokumenty Angelini (2012) s využitím dat ÚZIS ČR).....	28
Obrázek 5: Schéma nového systému rozvozu dle tras jednotlivých vozidel (zdroj: autor práce (2014)).....	51