

## SWOT analýza

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti Krka

<b>Silné stránky</b>	<b>Příležitosti</b>
Tradice, zkušenosti, know-how Kvalifikovaní zaměstnanci Cena výrobků Rozsáhlé výrobní portfolio Flexibilita Integrovaný systém managementu Profesionalita obchodních reprezentantů	Vstup na nové trhy po otevření hranic EU Zavádění nových preparátů
<b>Slabé stránky</b>	<b>Rizika</b>
Malé povědomí laické veřejnosti o existenci firmy Neatraktivní obaly kosmetických produktů Fluktuace obchodních zástupců	Konkurence Malá možnost diferenciac Pozdní vstup na trh

### **Silné stránky:**

Společnost Krka se na farmaceutickém trhu pohybuje již téměř 55 let. Díky letitým zkušenostem v oboru si získala velmi silnou pozici na trhu s generickými léčivy, hlavně oblasti léků na recept, které tvoří 80% veškeré produkce.

Protože se společnost Krka pohybuje v silném konkurenčním prostředí, nutností jsou kvalifikovaní zaměstnanci. Už při přijímání je vyžadována odborná vstupní kvalifikace. V Krce má polovina zaměstnanců vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání. Společnost si pomocí stipendijních programů a stáží vychovává budoucí zaměstnance. Vlastní zaměstnance podporuje ve zvyšování kvalifikací např. zkrácenou pracovní dobou nebo studijními volny. Množství finančních prostředků je vydáváno na vzdělávací programy. Svým zaměstnancům Krka nabízí množství odborných, výcvikových a naučných programů, aby ani zaměstnanci nezůstávali pozadu za trendem vývoje.

Další silnou stránkou je velké výrobní portfolio. Krka nabízí množství preparátů v různých lékových formách a silách léčivé látky, proto je pro lékaře snadné vybrat pro pacienta nejvhodnější variantu preparátu.

Vynikající znalosti zákonných regulací jednotlivých trhů a velká flexibilita ve zvládnání vyřizování procedur k získání oprávnění vstupu na trhy dovolují společnosti Krka se úspěšně přizpůsobit legislativním změnám a dovolují rychlý vstup produktů na vybrané trhy (např. v roce 2006 mezinárodně zaregistrovala 29 značek přípravků).

Společnost splňuje požadavky moderní firmy a díky zavedeným systémům managementu jakosti je schopná obstát i v zahraniční konkurenci. Firma má zavedené jak systémy managementu zaměřené na jakost – ISO 9001, GMP (Good Manufacturing Practise), tak i na environment – ISO 14001, na zdraví a bezpečnost práce – OHSAS 18001, bezpečnost potravin HACCP a bezpečnost informací ISO 27001.

Obchodní reprezentanti společnosti jsou schopni vždy podávat profesionální informace.

Cena – nejsilnější stránka společnosti. V ČR se od 1.5. 2007 za léky na předpis nedoplácí ani koruna.

### **Slabé stránky:**

Za nejslabší stránku společnosti Krka považují špatné využívání marketingového nástroje podpora prodeje (v širším slova smyslu). Krka svými marketingovými akcemi příliš nezasahuje laickou veřejnost. Většinu marketingových akcí společnost zaměřuje na odborníky.

Další slabou stránkou je neatraktivní a nevýrazný design produktů z kosmetické řady. Přestože kosmetika tvoří pouze 5% celkové produkce, společnost by neměla tuto oblast zanedbávat. V letošním roce se společnost rozhodla některé kosmetické produkty z trhů stáhnout z důvodu nízkých prodejů. Ty byly způsobeny špatně zvolenou marketingovou strategií (špatně zvolený design, malá podpora prodeje). Pokud by se společnosti Krka v České republice podařilo úspěšně zavést kosmetické produkty na trh, dosáhla by zviditelnění svého jména mezi širší veřejností.

Jako v každé farmaceutické společnosti, i Krka čelí problému fluktuace zaměstnanců, především z řad obchodních reprezentantů. Pro společnost to znamená neustále hledat vhodné kandidáty, vynakládat nemalé peníze na jejich zaučování.

### **Příležitosti:**

Velkou příležitostí pro společnost je vstup na nové trhy. Po vstupu do EU se firmě otevřely hranice a podstatně se zjednodušily legislativní požadavky na možnost registrace léků v dalších zemích.

Po vypršení patentu na originální přípravek je pro generickou firmu nejvýhodnější přijít na trh mezi prvními generickými preparáty. Společnost Krka se snaží vždy přijít na trh se svým produktem mezi prvními.

### **Hrozby:**

Vstupem na trh EU se firmě na jednu stranu rozšířily odbytové možnosti, ale na stranu druhou je nucena fungovat v daleko náročnějších tržních podmínkách. Společnost Krka musí počítat s nárůstem konkurenčního tlaku.

Malá možnost diferenciacce. Generická farmaceutická společnost má možnost svůj výrobek odlišit výrobním postupem, vzhledem, cenou a doplňkovými službami.

Pokud firma vstoupí s preparátem na trh pozdě jako x-té generikum, není snadné si mezi ostatními generickými přípravky vybudovat dobrou pozici. Příkladem může být antidiabetikum Eglymad, který Krka uvedla na trh až jako osmé generikum a který se proto nikdy na českém farmaceutickém trhu nedokázal výrazně prosadit.

## **5. Marketingový mix ve společnosti**

### **5.1 Marketing ve společnosti**

Marketingové aktivity pro společnost Krka neznamenají pouze samotnou propagaci svých výrobků. Sama společnost aktivně monitoruje trh a vyhledává nově vzniklé potřeby, na které se snaží reagovat mezi prvními. U výrobků generických firem většinou platí pravidlo, že kdo přijde na trh s prvním generikem, získá si velkou výhodu proti ostatním. Příkladem je antihypertenzivum Enap. Krka tento přípravek uvedla před lety jako první generikum účinné látky enalapril a dnes, přestože se na trhu objevily lepší molekuly, si stále drží Enap vysoké objemy prodeje.

Krka se také snaží rychle a efektivně zaplňovat produktové mezery. Jako první, a zatím jediná generická firma, na trh uvedla lansoprazol Lanzul, inhibitor protonové pumpy. Originální přípravek se v České republice neprodává kvůli vysoké ceně.

Ve společnosti se na marketingových strategiích na podporu preparátů pracuje už od prvního rozhodnutí přivést lék na trh. Strategie jsou vytvářeny manažery poboček společnosti na míru jednotlivým trhům. Např. ke každému preparátu vstupujícímu na trh je připraven

scénář, podle kterého probíhá nabídka léčiva odborníkům, propagační materiály, slogany apod.

Marketingové výzkumy společnost Krka sama neprovádí. Využívá služeb speciální firmy – IMS Health, a.s., která nabízí řešení v oblasti výzkumu trhu. Od této společnosti Krka pravidelně nakupuje data, na jejichž základě vydává další rozhodnutí. Získané údaje každý měsíc elektronicky rozesílá svým zaměstnancům, kteří si mohou vybrat data potřebná právě pro ně samotné. Informace jsou důležité hlavně pro obchodní reprezentanty, aby mohli porovnat růst či pokles svých prodejů (u jakéhokoliv preparátu, v jakékoliv lékárně), podíl na trhu nebo zjistit, jak je na tom konkurence. Tyto informace jsou velmi drahé, proto společnost Krka nekupuje veškeré informace o českém farmaceutickém trhu, ale pouze vybraná data pro ni relevantní.

Sami reprezentanti neprovádí pro Krku klasické průzkumy trhu. Pouze v období před a v průběhu zavádění nového preparátu si každý obchodní zástupce Krky mapuje sám pro sebe terén, aby v průběhu marketingové akce oslovil hlavně lékaře s největším potenciálem.

## **5.2 Produkt**

### **Výrobní portfolio**

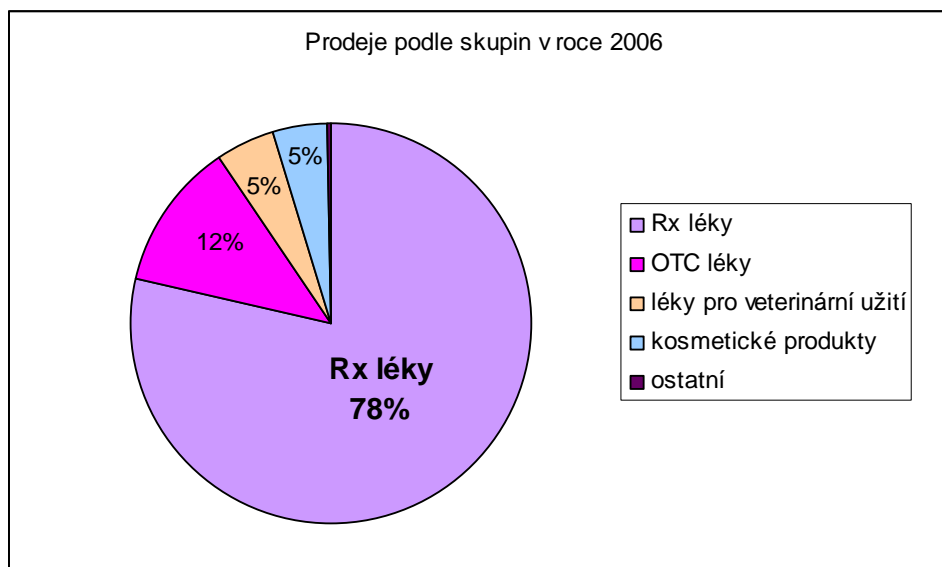
Ve svém portfoliu má společnost Krka bohatý sortiment generických léčivých přípravků pro humánní i veterinární použití – přes 100 preparátů, některé i v různých lékových formách a silách, a 120 léčivých látek. Díky mnoha variantám farmaceutických forem a různých koncentrací má každý lékař možnost vybrat nejvhodnější preparát pro svého pacienta. Léčiva jsou jak na lékařský předpis, tak i k volnému prodeji.

Při sestavování produktového portfolia Krka zaměřila svou pozornost na onemocnění, která dnes nejvíce postihují lidskou populaci, a to na kardiovaskulární nemoci, infekce, gastrointestinální a metabolické nemoci a onemocnění centrální nervové soustavy.

Mezi produkty firmy patří i kosmetické přípravky, které nabízí ženám i mužům vysokou kvalitu a dermatologicky testované produkty vyráběné ve shodě s přísnými farmaceutickými standardy. V nabídce najdeme péči o pleť, pro ženy i pro muže – Vitaskin, Vitaskin Man, péče o poškozené vlasy - Fitoval, krémy před a po opalování – Sun Mix, péče o tělo - Vitaskin, přípravky ústní hygieny – Corident a přípravky domácí kosmetiky – Pips. Celý kosmetický sortiment společnost Krka nabízí pouze na pěti největších trzích – a to ve

Slovinsku, Chorvatsku, v Srbsku, Rusku a na Ukrajině. Donedávna jsme mohli všechny kosmetické výrobky nakupovat i u nás. V současné době je v ČR k dostání pouze vlasová kosmetika Fitoval.

V oblasti veterinárních léčiv má Krka zaregistrováno přes 40 produktů. Jsou to hlavně léčiva potlačující infekce a infekce způsobené parazity, přísady do krmiva, vitaminové a minerální doplňky a dezinfekční prostředky. Největší podíl mají produkty na ochranu zdraví drůbeže a prasat. V nedávné době však byla pozornost věnována i produktům pro společenská zvířata. Mezi nejdůležitější značky patří antimikrobiální Enroxil a antikocidiální Kokcisan.



Obrázek 13: Prodeje společnosti Krka podle skupin v roce 2006 <sup>1</sup>

Hlavními produkty společnosti Krka jsou hypotenziva Enap a Lorista, hypolipidemika Vasilip a Atoris, inhibitor protonové pumpy Lanzul, antibiotika Fromilid a Nolicin, antihypertenzivum Coryol a antipsychotikum Zalasta (není dostupná na českém trhu). Nejlépe prodávaným produktem v roce 2006 byl Enap, jehož prodeje na všech trzích v součtu činily okolo 100mil. EUR. Celkové prodeje preparátů Vasilip, Lanzul a Atoris se v roce 2006 pohybovaly okolo 40mil. EUR a u ostatních léčivých přípravků roční prodeje činily přibližně 20mil. EUR.

Společnost Krka má své místo mezi vedoucími evropskými dodavateli hypolipidemik. Na trh dodává preparáty s léčivou látkou lovastatin - Holetar, simvastatin - Vasilip, a atorvastatin - Atoris.

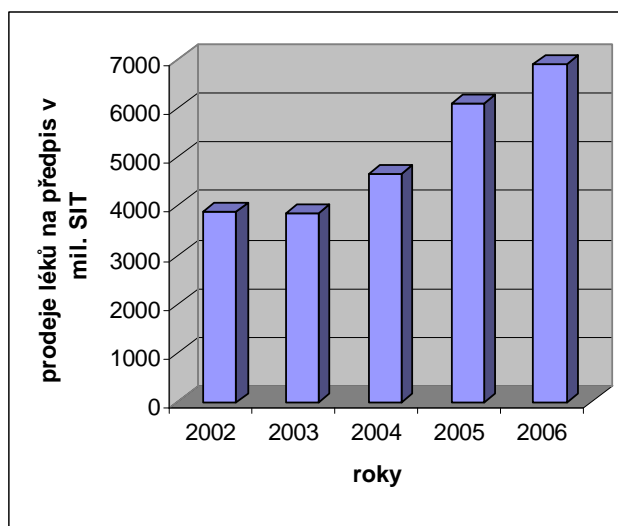
<sup>1</sup> Zdroj: interní dokument společnosti

Mezi nejčastěji předepsanými analgetiky na světě jsou přípravky s léčivou látkou diclofenac - Naklofen a tramadol - Tadol.

### Produkty společnosti Krka na českém farmaceutickém trhu

Na českém trhu mají z produktů společnosti Krka nejširší zastoupení léky na předpis, ale najdeme na něm i volně prodejná léčiva, doplňky stravy a vlasovou kosmetiku.

Nejvíce prodávaným léčivem na předpis bylo hypolipidemikum Atoris, který se za pouhé dva roky od uvedení na trh (v roce 2006) stal nejlépe prodávaným produktem firmy Krka vůbec. Za poslední rok se mu podařilo prodeje zdvojnásobit (na téměř 169mil. Kč). Ze skupiny antihypertenziv s účinnou látkou enalapril je nejprodávanější na českém trhu Enap (94mil. Kč). Ve skupině losartanů je jedním z nejvíce prodávaných léků Lorista (145mil. Kč). A ramipril Amprilan, uvedený na trh v roce 2005, má ve své skupině dokonce 20% podíl na českém trhu.



Obrázek 14: Vývoj prodejů léků na předpis v ČR v letech 2002 – 2006 <sup>2</sup>

#### Léky na předpis: <sup>Pozn.</sup>

aminobisfosfonát, inhibitor osteolýzy - LINDRON

analgetikum - TRAMADOL-K, FORTRAL

antiarytmikum - AMIOKORDIN

antibiotikum - BETAKLAV, FROMILID, OSPEN KRKA

antidepresivum - ASENTRA, MIRZATEN

<sup>2</sup> Zdroj: interní dokument společnosti

<sup>Pozn.</sup> Modře jsou označeny léky v aktivní propagaci, novinky roku 2007 kurzívou.

antidiabetikum - ANTIDIAB, [EGLYMAD](#)  
antiemetikum - TORECAN  
antiepileptikum - [TRIGINET](#), APAURIN  
antihistaminikum - LETIZEN  
antihypertenzivum - ENAP, [KAMIREN](#), [LORISTA](#), UNIPRES, CORDIPIN, [AMPRIAN](#), [HIPRES](#),  
[PRENESSA](#), [CORYOL](#)  
antikoagulancia - [TAGREN](#)  
antipsychotikum - [RORENDO ORO](#)  
antiulcerózum, inhibitor protonové pumpy - [LANZUL](#), ULTOP  
antiulcerózum - ULFAMID, VENTER  
digestivum - PANZYNORM  
expektoranc, mukolytikum - SOLVOLAN  
hypnotikum - [ZOLSANA](#)  
hypolipidemikum - VASILIP, [ATORIS](#), HOLETAR  
chemoterapeutikum - EFLORAN, PYRAZINAMID, chinolonové - [NOLICIN](#), CIPRINOL,  
sulfonamidové - SULFASALAZIN  
psychofarmakum - LEXAURIN  
psychostimulancium - [YASNAL](#)  
reologikum, vazodilatancium - PENTILIN  
urologikum - [TANYZ](#)  
varium - [FINPROS](#)

OTC produkty:

laxativum - BISACODYL-K  
multivitaminum, minerálium - DUOVIT, PIKOVIT  
antihistaminikum - LETIZEN  
analgetikum - NALGESIN  
otorinolaryngologikum - NEOSEPTOLETE, SEPTOLETE  
antacidum - RUTACID  
digestivum - PANZYNORM

doplňky stravy: DERMABION, TRIOVIT

vlasová kosmetika: FITOVAL

## **BCG matice** Pozn.:

### **Hvězdy**

- produkty, jejichž podíl na trhu je značný a roste

Do této kategorie patří přípravky: Atoris, Amprilan a Lorista

Atoris je největší hvězdou Krky na českém trhu. Jeho prodeje se od loňského roku zdvojnásobily (z 88mil. Kč na 168mil. Kč, což je nárůst o 90%). Přišel na trh jako druhé generikum atorvastatinu. To znamená, že přišel na ještě nezaplňený trh a snáze se dostal do povědomí lékařů. Jeho velké prodeje jsou způsobeny i jeho použitím – léčba zvýšeného cholesterolu, který je v dnešní populaci velmi rozšířen.

Amprilan a Lorista patří oba do skupiny antihypertenziv, používaných na léčbu vysokého krevního tlaku a také srdečního selhání. Pacientů s hypertenzí každým rokem přibývá a je proto velká pravděpodobnost, že i v budoucnu budou preparáty na hypertenzi velmi žádané. Přestože si tyto preparáty vzájemně zčásti konkurují (záleží na lékaři, jestli upřednostňuje ACE inhibitory - Amprilan nebo sartany - Lorista), nemělo by se stát, že by jeden vytlačil z trhu ten druhý. V poslední době se totiž doporučuje nepředepisovat monoterapii (jeden preparát), ale dvoj- či troj-kombinaci (dva až tři léky, každý s jinou účinnou látkou v nižší síle) a u určitých skupin pacientů je jejich současné podání možné.

### **Dojné krávy**

- podíl na trhu je velký, ale roste pomalu nebo vůbec

Do této kategorie patří pouze přípravek Enap.

Přestože prodeje preparátu Enap v poslední době klesají (oproti předchozímu roku prodeje ze 109mil. Kč klesly o 15mil. Kč), na trhu si pořád udržuje stálou pozici. Společnost Krka uvedla Enap na trh jako první generický enalapril ze skupiny ACE inhibitorů, což byla jeho největší výhoda oproti konkurenci. Jeho krátký, výstižný a snadno zapamatovatelný název mu usnadnil setrvání na trhu s vysokými zisky, které nemusejí být dotovány výdaji na propagaci.

---

Pozn.: Na základě získaných údajů jsem sestavila BCG matici produktového portfolia společnosti Krka v ČR. Pro sestavení tržní BCG matice jsem neměla dostatek podkladů.



## Otazníky

- podíl na trhu je malý, ale roste rychle; u těchto produktů je důležité rozhodnout, které z nich mají perspektivu stát se hvězdami a u kterých ukončit činnost

Do této kategorie patří preparáty: Kamiren, Lanzul, Prenessa, Coryol, Mirzaten, Eglymad, Triginet, Tanyz, Zolsana, Hipres, Fromilid, Oспен Krka, Efloran

Lanzul, přestože je na trhu jako jediný generický lansoprazol, musí čelit obrovské konkurenci omeprazolů (jiná účinná látka ze skupiny blokátorů protonové pumpy s hlubokou tradicí na našem trhu). Se svými 49mil. Kč z prodeje je nejúspěšnějším přípravkem z tohoto kvadrantu.

Preparát Tanyz obsahuje účinnou látku tamsulosin, která se na trhu objevuje v mnoha přípravcích konkurenčních firem. Použití přípravku, léčba dolních močových cest, omezuje jeho preskripci na specialisty v oboru - urology, kterých je v České republice něco málo přes 500. Tito specialisté ve většině případů navazují dlouhodobé vztahy a spolupráce, proto je těžké je přesvědčit o předepisování jiného preparátu. Přestože je Tanyz aktivně podporován a procentuelně jeho prodeje stouply o neuvěřitelných 900%, jeho podíl na trhu je velmi malý (v peněžní hodnotě 18 mil. Kč).

Antibiotikum Fromilid se na trhu potýká s velkou konkurencí, a to originálním přípravkem Klacid, který si dlouhou dobu udržuje stabilní postavení (podobná situace jako s Enapem). Díky aktivní propagaci se podařilo zvednout prodeje Fromilidu o 50%.

Asentra, účinná látka sertralin, se používá k léčbě depresí a úzkostných stavů. Na tuto diagnózu je na českém trhu velké množství konkurenčních preparátů. Mnoho lékařů používá jinou účinnou látku (velká propagační akce společnosti Zentiva).

Prenessa byla na trh uvedena v roce 2006 jako jediné generikum perindoprilu ze skupiny ACE inhibitorů a dodnes na trhu soupeří pouze s originálním přípravkem Prestarium od firmy Servier. Její prodeje za poslední rok neuvěřitelně vzrostly o 270%, přesto se zdá, že lékaři budou i nadále dávat přednost originálnímu léčivu.

Antihypertenzivum Coryol patří do skupiny betablokátorů, kterých se na českém trhu objevuje spousta a jsou velmi levné. Proto se stává, že se reprezentanti v rámci plnění finančních kvót raději věnují propagaci dražšího preparátu a Coryol zanedbávají. Prodeje preparátu jsou pouhých 9mil. Kč.

## Hladoví psi

- produkty s malým podílem na trhu i s malým růstem podílu

Do této kategorie patří: Solvolan, Letizen, Lexaurin, Vasilip, Tramadol, Nolicin, Unipres, Tagren, Panzynorm, Ultop, Tramadol, Ciprinol, Sulfasalasin, Holetar, Cordipin, Ulfamid, Venter, Apaurin, Fortral, Torecan a Amiokordin

Obecně by se dalo říci, že do této skupiny patří přípravky s účinnými látkami, které se už moc nepoužívají, protože je na trhu nahradily jiné a lepší účinné látky.

Hypolipidemikum Vasilip s účinnou látkou simvastatin je předchůdcem atorvastatinu = Atoris, který je mnohem účinnější. Proto společnost Krka skončila s aktivní propagací Vasilipu a obrátila pozornost na Atoris. Za poslední rok prodeje Vasilipu klesly téměř o 50%.

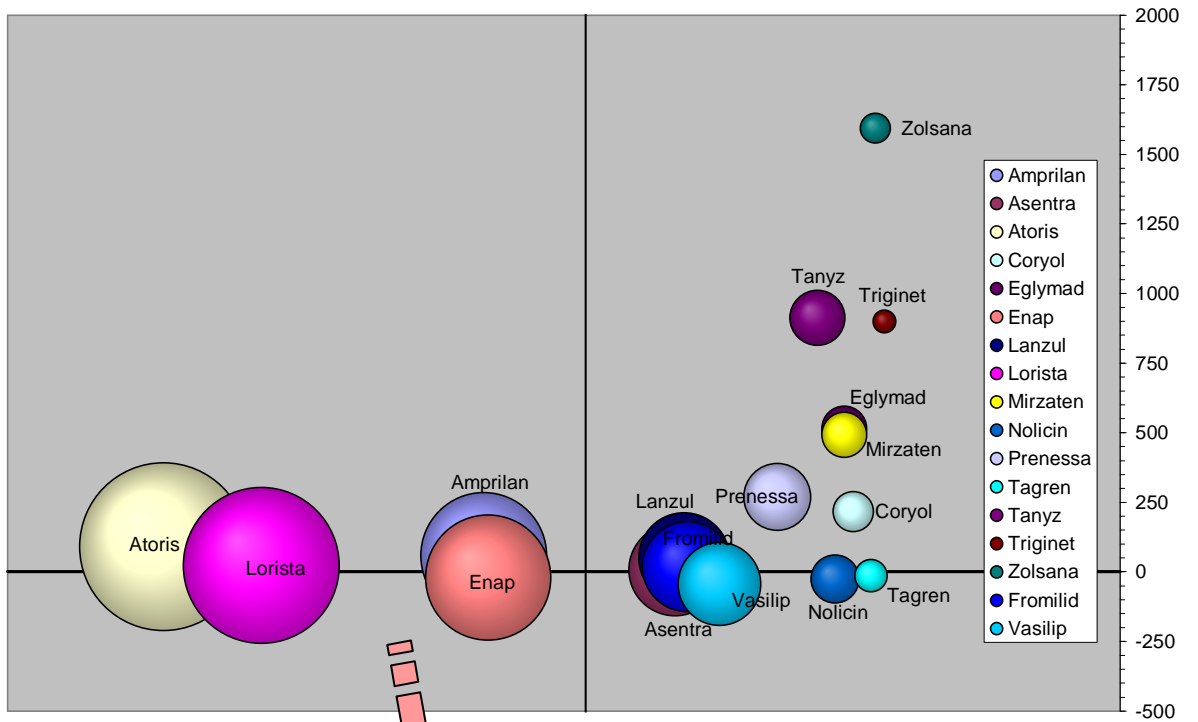
Stejná situace nastala i s přípravkem Ultop, který předchůdcem Lanzulu. Jeho prodeje klesly o 36% na 686 tis. Kč.

U antibiotik Nolicin a Ciprinol klesají prodeje přibližně stejně o 24%. Oba přípravky mají účinné látky ze skupiny chinolonů, na něž v některých oblastech u bakterií vzrůstá resistance.

Obrázek 15: Matice BCG vybraných preparátů na lékařský předpis

HVĚZDY

OTAZNÍKY

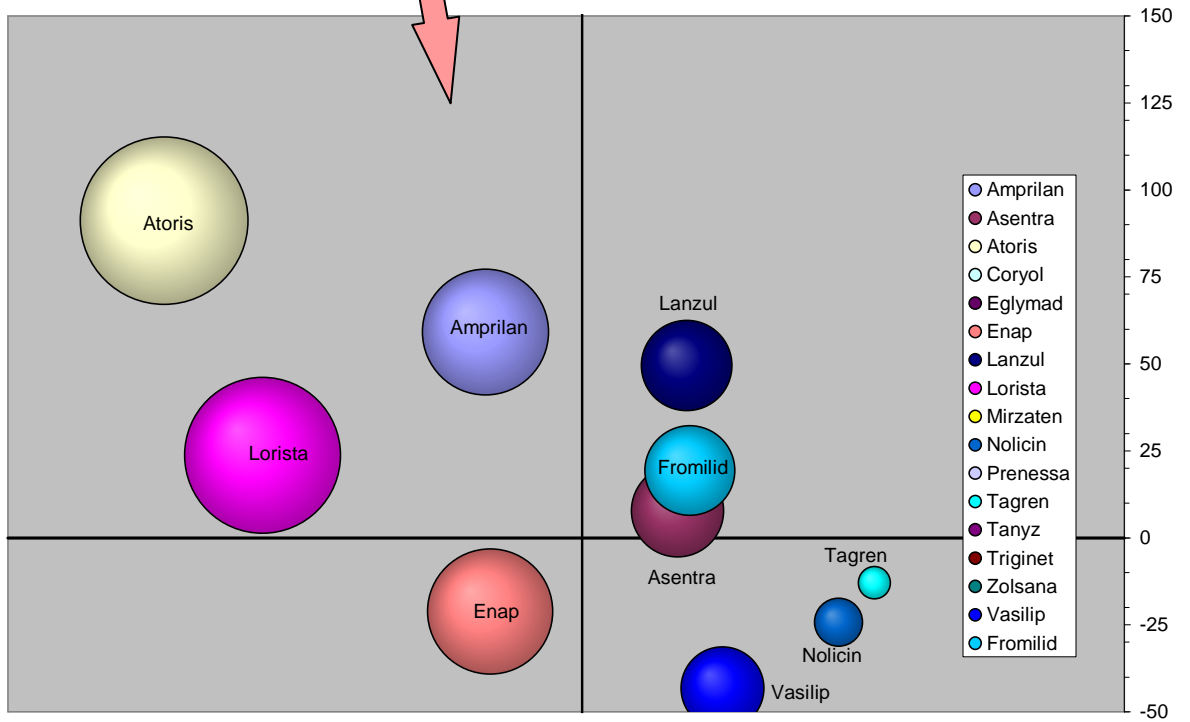


DOJNÉ KRÁVY

HLADOVÍ PSI

HVĚZDY

OTAZNÍKY



DOJNÉ KRÁVY

HLADOVÍ PSI

## **Přípravy na uvedení preparátu na trh**

Aby mohl být generický přípravek uveden na trh, je nutné provést srovnávací klinickou studii, kterou kontroluje a schvaluje Státní ústav pro kontrolu léčiv a ručí tak za srovnatelné vlastnosti originálního a generického léčivého přípravku.

Pokud SÚKL registraci preparátu schválí, je nutné preparát zaregistrovat pod firemním jménem. Značka léčiva by měla být krátká, jednoduchá a snadno zapamatovatelná. Názvy preparátů obvykle vycházejí z názvu hlavní účinné látky, kterou obsahují (např. Enap – enalapril, Atoris – atorvastatin, Lanzul – lansoprazol, Amprilan - ramipril). Často také název obsahuje množství účinné látky v číselném vyjádření (např. Atoris 40 obsahuje 40 mg atorvastatinu).

## **Obaly léčivých přípravků**

Ve farmaceutickém průmyslu obal neplní tu známou klasickou funkci – co nejvíce zaujmout zákazníka a přesvědčit ho ke koupi. Legislativní úprava obalů léčivých přípravků ze zákona zakazuje jakékoliv prvky reklamního charakteru (viz. kapitola 3.6 Produkt ve farmaceutickém sektoru). Ve farmacii mají obaly hlavně informační charakter a jejich úkolem je především přípravek chránit před škodlivými okolními vlivy a zabránit tak snížení kvality.

Společnost Krka na vnitřní obaly používá klasické materiály. Preparáty jsou většinou baleny do plastových blistrů potažených hliníkem, celohliníkových blistrů nebo do kontejnerů s dětským bezpečnostním uzávěrem.

Grafická úprava vnějších papírových obalů je sjednocená. Každá krabička má uvedenu v levém horním rohu hmotnost účinné látky v gramech v barevně odlišených čtvercích. Vedle je barevně sladěný název přípravku, účinná látka a počet tablet v balení. V pravém horním rohu je vždy uvedeno logo společnosti Krka.

Každé balení obsahuje příbalovou informaci, která splňuje všechny požadavky dané zákonem o léčivu č. 79/1997 Sb. (je v českém jazyce, snadno čitelná, srozumitelná pro pacienta).

## **Obaly kosmetických produktů**

Grafický design kosmetických produktů, jak jsem již zmínila ve SWOT analýze, považuji za velmi neatraktivní. Je možné, že tento design upoutá spotřebitele na jiných trzích, ale na

českém rozhodně nezaboduje. U pánské kosmetiky jsou zvoleny nevýrazné modrošedé kombinace barev, u vlasové kosmetiky byla zvolena jako základní barva rezavohnědá. Použité barvy rozhodně nelákají zákazníka ke koupi. Celkový vzhled produktu i použitý materiál na obal dávají kosmetice nálepku „laciná“.

## **Kvalita**

Jedním z cílů podnikové politiky společnosti je zajistit kvalitu vlastních produktů a služeb. Krka to považuje za primární a strategický úkol všech jejích zaměstnanců.

V širším slova smyslu je úkolem zajistit kvalitu produktů a služeb, společně s vhodným výběrem produktů do portfolia, včasnými termíny dodávek a co nejnižšími cenami.

V užším slova smyslu jde především o kvalitu samotných produktů. Protože se jedná o léčivé přípravky, je nezbytně nutné, aby splňovaly nejpřísnější farmaceutické standardy. Kvalita účinných látek se prověřuje mnoha laboratorními testy za použití vysoce citlivých, spolehlivých a ověřených analytických metod a nástrojů. Díky zlepšeným syntetickým a hodnotícím postupům může dokonce kvalita generické účinné látky předčít kvalitu dosahovanou originálním výrobcem.

Krka správnou výrobní praxi prokazuje integrovaným systémem managementu a získanými certifikáty z oblastí: jakost ISO 9001, environment ISO 14001, bezpečnost informací ISO 27001, zdraví a bezpečnost práce OHSAS 18001, bezpečnost potravin HACCP, GMP (Good Manufacturing Practise), Certificate of Suitability (nejvyšší evropský standard kvality, udělováno Evropským ředitelstvím pro kvalitu léků).

## **5.3 Cena**

Nejdůležitějším nástrojem konkurenčního boje je cena. Platí to jak ve vztahu generická vs. originální farmaceutická společnost → ceny generik jsou podstatně levnější než originální léčiva, tak i ve vztahu generická vs. generická farmaceutická společnost. Generické léky jsou z pohledu lékaře či pacienta srovnatelné. Shodné v účinné substanci, lékové formě i bioekvivalenci, proto je cena jedním z hlavních odlišujících znaků.

## **Metoda tvorby ceny**

Po ukončení registračního řízení, s kladným výsledkem, je dalším krokem stanovení ceny.

Žádost o stanovení maximální fixní ceny se podává Ministerstvu financí s vlastním návrhem částky, která vychází hlavně z nákladů vzniklých při výrobě léčiva (náklady na výzkum a vývoj, výrobní náklady, náklady na registraci, zavádění preparátu na trh, na propagaci, suroviny, obaly, ziskové rozpětí). Náklady však nejsou jediné hledisko při stanovování ceny. Pro společnost je důležité zvážit situaci na trhu. Zjistit, kolik stejných generik se na trhu prodává a za jaké ceny, zvážit jakou cenovou strategii pro boj s konkurenčními firmami zvolit.

Krka, jako zahraniční společnost, nemusí při žádosti dokladovat kalkulaci vzniklých nákladů. Ministerstvo financí zahraničním výrobcům ponechává cenu, za kterou je léčivo prodáváno na zahraničních trzích. Tato cena je pak zveřejněna v Cenovém věstníku jako maximální cena výrobce. Maximální fixní cena je horní hranicí, kterou farmaceutická společnost nesmí překročit.

Dále Ministerstvo financí také stanovuje maximální možnou výši marže. V současné době je platný systém tzv. *degresivní marže*, resp. *diferencované obchodní přírážky* (viz. kapitola 3.8 Cena ve farmaceutickém sektoru).

Pokud je Ministerstvem financí stanovena maximální fixní cena, společnost Krka podává žádost Ministerstvu zdravotnictví o stanovení částky, která bude hrazena z prostředků zdravotní pojišťovny. Výši úhrady léčivých přípravků na předpis Ministerstvu zdravotnictví doporučuje kategorizační komise a je následně ministerstvem vydána ve vyhlášce. Základním principem při stanovování úhrad je tzv. referenční systém – u každé léčivé látky, která má být hrazena z prostředků veřejného zdravotního pojištění, musí být prokázán léčebný přínos a musí být porovnán s prokázaným léčebným přínosem všech léčivých látek podobných nebo určených k léčbě ve stejné či obdobné indikaci. Úhrada za dávkový ekvivalent pro celou skupinu látek takto vymezených je stanovena na úrovni nejnižší úhrady v dané skupině.

Dalším krokem je žádost zdravotní pojišťovně o zařazení léčivého přípravku do číselníku a s pojišťovnou je následně sepsána „Smlouva o dohodnutých nejvyšších cenách léčiv a jejich publikací“.

Tabulka 5: Tvorba ceny farmaceutického přípravku

Název přípravku	Max. fixní cena	Konečná cena vč. marže a DPH <sup>3</sup>	Úhrada	Smluvní cena s VZP	Doplatek pacienta
<b>ATORIS 10</b> 30x10mg	363,06	502,12	217,50	217,50	0,-
<b>ENAP 10</b> 30x10mg	92,22	128,78	90,-	90,-	0,-
<b>LORISTA</b> 28x50mg	289,70	523,59	132,28	132,28	0,-
<b>AMPRILAN 10</b> 30x10mg	296,44	539,23	278,40	278,40	0,-
<b>AMPRILAN 10</b> 60x10mg	593,11	769,89	556,80	není	213,09

Zdroj: stránky Ministerstva zdravotnictví<sup>4</sup>, interní dokument společnosti

V tabulce jsou uvedeny příklady na několika preparátech společnosti Krka, jak se tvoří cena farmaceutického přípravku na trhu. Je počítáno s maximální možnou výší marže pro distributory a lékárny.

Z tabulky je patrné, že farmaceutická společnost nemusí prodávat za cenu, kterou odsouhlasilo Ministerstvo financí.

V rámci cenového konkurenčního boje společnost Krka za tyto maximální ceny své produkty neprodává a naopak se snaží o dostupnost léků pro všechny pacienty s nulovým doplatkem.

V posledních řádcích tabulky uvádím příklad rozdílu v doplatku pacienta u dvou různých velikostí balení preparátu Amprilan 10. U 30-ti tabletkového balení, kdy má Krka nasmlouvanou maximální cenu s VZP, úhrada od pojišťovny plně kryje cenu výrobce. Naopak u 60-ti tabletkového balení, kdy nedošlo k dohodnutí smluvní ceny s VZP, čeká na pacienta poměrně vysoký doplatek. V podobných případech se ukazuje, jak důležitá je podrobná informovanost lékařské a lékárenské veřejnosti, aby se zabránilo znevýhodnění pacienta.

Dne 26. března 2007 podepsaly společnost Krka a Všeobecná zdravotní pojišťovna dodatek č.3 k této smlouvě, která pacientům zajistila, že naprostá většina léčivých přípravků Krka zůstává v plné úhradě čili bez doplatku pacienta (viz. příloha č. 2). Nové ceny byly vydány 1. 5. 2007 v číselníku VZP, verze 621 .

<sup>3</sup> Počítáno podle systému regresivní marže.

<sup>4</sup> <http://www.mzcr.cz/leky.php>

Cena je významným nástrojem konkurenčního boje i na farmaceutickém trhu. Ukazuje se, že lék bez doplatku je na trhu daleko úspěšnější než lék s doplatkem.

## 5.4 Cesty prodeje

Cesta léků ze skladů společnosti Krka ke konečným spotřebitelům je cestou nepřímou, při níž je využíváno služeb zprostředkovatelských mezičlánků. Pro výrobce je velmi časově a finančně náročné distribuovat zboží až do lékáren, proto se využívá služeb lékárenských velkoobchodů, které jsou na tuto činnost specializované a doručí produkty kam je potřeba.

Na českém trhu Krka spolupracuje se čtyřmi distributory, a to s firmami GEHE Pharma Praha, s.r.o., lékárenským velkoobchodem PHOENIX, a.s., PHARMOS, a.s., a ALLIANCE HEALTHCARE, s.r.o. (bývalá Alliance UniChem CZ).

Tyto lékárenské velkoobchody pokrývají 96% českého trhu. Kromě společnosti PHARMOS, a.s., jsou firmy členy Asociace velkodistributorů léčiv AVEL, která provádí monitoring trhu v ČR s léčivy a zdravotnickým materiálem, garantuje odborné veřejnosti a zákazníkům solidnost a profesionální úroveň svých členů a zároveň se zaměřuje na řešení problémů negativně ovlivňujících trh s léky.

### GEHE Pharma Praha, s.r.o.



- založena v roce 1991
- pobočky v Praze, Brně a Ostravě zaměstnávají přes 300 pracovníků
- 100% vlastníkem GEHE je společnost Celesio, která je největším distributorem lékárenského sortimentu v Evropě
- dosahuje vysoké kvality jak v oblasti logistiky, servisu, tak i poradenství
- strategií společnosti je spolupráce s profesionálními, stabilními a ziskovými lékárnami, které se těší spokojenosti svých zákazníků, proto je cílem GEHE podpora lékáren k vytváření úspěšného lékárenského managementu, aby takovéto pozice na trhu dosáhly
- kromě klasických distribučních služeb nabízí výrobci léčiv např. reporting o pohybu zboží, přístup do archivu prodejních hlášení 6 měsíců zpět, IT a marketingovou podporu (výroba a distribuce letáků, vydávání měsíčníku Dobrý kontakt, kde má farmaceutická společnost možnost inzerce, motivace lékárníků atraktivními nabídkami a akčními cenami)



### PHOENIX lékárenský velkoobchod, a.s.

- založen v roce 1992
- společnost vlastní 9 skladů po celé ČR: v Praze, Brně, Ostravě, Plzni, ve Vysokém Mýtu, Ševětíně, Ústí nad Labem a provozovny v Bílovicích a Prostějově, které jsou podřízeny 6 obchodním centrům
- 100% dceřiná společnost stejnojmenného farmaceutického koncernu, druhého největšího farmaceutického velkoobchodu v evropském měřítku
- strategií společnosti je rychlá a spolehlivá distribuce léčiv a souvisejícího sortimentu do lékáren a dalších zdravotnických zařízení, která znamená mít perfektně zvládnutou logistiku
- společnost pokrývá přibližně 45% trhu v ČR
- ústřední krédo společnosti „Mít k zákazníkům vždy blízko“, pro své zákazníky (lékárny) pořádá semináře, individuální kurzy hlavně pro malé kolektivy (spolupráce se společností Pears Health Cyber, která je garantem vysoké odborné úrovně akcí) a např. i odborně poznávací zájezdy
- nepravidelně vydává časopis Folia Phoenix



### PHARMOS, a.s.



- založen v roce 1991
- základní sklady společnosti jsou v Ostravě, Prostějově, Brandýsku, Brně, Ústí nad Labem, Hradci Králové, Českých Budějovicích a Lukášově a jeden pomocný sklad pro konsignační a celní sklady je v lokalitě u Jihlavy, celkem zaměstnávají přes 700 pracovníků
- Pharmos je dceřinou společností České lékárnické, a. s., a patří mezi výhradní dodavatele 4 samostatných distribučních společností: Pražské lékárnické s. r. o., Jihlavské lékárnické s.r.o., Plzeňské lékárnické s.r.o. a PHARMACY – distribuce léčiv s.r.o., ve kterých právě Česká lékárnická, a.s., vlastní minimálně 50% podíl
- smyslem založení akciové společnosti Pharmos bylo vytvoření vlastní lékárnické distribuce, která by zajišťovala jeho zakladatelům, nezávisle podnikajícím lékárníkům, profesní a ekonomické zázemí
- společnost se zabývá především velkodistribucí léčiv

ALLIANCE HEALTHCARE, s.r.o.



- pod názvem Alliance Healthcare působí na trhu od března 2007 (od roku 1991 působily na trhu společnosti Plus a Pragopharm, které po sloučení a převzetí společností Tramit a A Santé vytvořily roku 2000 Alliance UniChem CZ)
- společnost má 6 distribučních center v Praze, Brně, Ostravě, Písku, Litoměřicích a Hradci Králové, a samostatné Centrum logistických služeb v Praze, které se zabývá poskytováním pre-wholesalingových služeb výrobcům léčiv
- součástí stejnojmenné velkoobchodní divize mezinárodní společnosti Alliance Boots, která je největším evropským poskytovatelem služeb ve zdravotnictví
- výrobcům léčivých přípravků nabízí marketingové služby (zviditelnění produktů formou outdoor reklamy na vozech Alliance Healthcare, které zavážejí lékárny, inzerce v měsíčníku Sortiment Dobrá lékárna a čtvrtletníku Magazín Dobrá lékárna, distribuce letáků do lékáren)
- podporuje další vzdělávání lékárníků mimo jiné i v rámci vlastního projektu Akademie Dobré lékárny



Obrázek 16: Distribuční centra lékárenských velkoobchodů

## **Konkrétní cesta produktů**

V okamžiku, kdy produkt opustí výrobní linku, je zabalen do vhodných přepravních obalů a je uskladněn ve speciálních skladech Krky, které jsou stejně jako sklady u distributorů řízeny v souladu s nejpřísnějšími normami pro skladování léků a vybaveny nejmodernějšími technologiemi, aby byla zajištěna bezpečnost skladování.

Společnost Krka má vlastní nákladní vozový park. Pomocí těchto speciálně upravených nákladních automobilů rozváží své produkty do skladů jednotlivým distributorům. U každého lékárenského velkoobchodu má Krka svůj tzv. konsignační sklad <sup>Pozn.</sup>, který sama zásobuje v takových intervalech, aby zde vždy byl celý sortiment jejích produktů. Současně zde funguje i zpětná vazba, kdy při nedostatku některého z produktů je společnost Krka upozorněna, aby doplnila chybějící výrobky.

Do lékáren zboží dále rozváží samy velkosklady několikrát denně na základě objednávek. Lékárny mají možnost využít služeb elektronické objednávky nebo call-centra. Běžné objednávky jsou vyřizovány do 24 hodin, v případě vitální indikace (případ nouze, kdy jde o život pacienta) je lék dovezen okamžitě, i mimo pravidelný rozvoz.

Krka nejvíce spolupracuje s lékárenským velkoobchodem PHOENIX, a. s., který nabízí jak jí, jako producentovi, tak i dalším odběratelům nejobsáhlejší a nejprofesionálnější portfolio služeb. Mezi lékárnami je Phoenix nejoblíbenější, protože mimo jiné poskytuje nejvýhodnější platební podmínky, např. delší období splatnosti a krátké zpoždění plateb není penalizováno.

## **5.5 Podpora prodeje**

Společnost Krka využívá všechny nástroje podpory prodeje k propagaci svých výrobků. Použité nástroje upravuje v závislosti na propagovaném produktu, na cílové skupině a aby byly v souladu s odpovídajícími legislativními požadavky.

---

<sup>Pozn.</sup> Konsignační sklad znamená, že zadavatel (Krka) fakturuje hodnotu veškerých dodávek provozovateli skladu (Gehe, Pramos, Phoenix, Alliance Healthcare) a provozovatel skladu fakturuje třetí strany svým jménem na svůj účet. Provozovatel je odpovědný za úhradu faktur zadavateli bez ohledu na platební chování třetích stran.

Cílovým segmentem pro firmu jsou především lékaři, lékárníci, další odborná veřejnost, distributoři a pacienti. V případě léků na předpis, kterými se v této práci především zabývám, jsou poslední dvě jmenované skupiny oslovovány jen okrajově.

## **Reklama**

Požadavky na reklamu na léčivé přípravky jsou velmi specifické. Zákon o reklamě č.40/1995 Sb. konkrétně a podrobně ustanovuje mnoho požadavků a zákazů v této oblasti.

Reklama léků na předpis smí být zaměřena pouze na lékaře, lékárníky a další odbornou veřejnost a smí být šířena jen pomocí komunikačních prostředků určených pouze pro tuto odbornou veřejnost.

Společnost Krka v rámci zákonného ustanovení svou reklamu zaměřuje na odborníky, ale využívá i možnosti zapůsobit na pacienty.

## **Reklama přímá**

Reklamní prospekty Krky splňují požadavky na reklamu ve farmacii:

- musí příjemci stručně sdělit klíčové poselství
- musí zaujmout, být originální
- musí navázat s příjemcem vztah, musí mít charakter

Základní prospekty jsou na kartách z tvrzeného lesklého papíru v jednotném formátu o rozměrech 10,5 x 21 cm, v barevném provedení. Mají sjednocenou obsahovou strukturu. Na titulní straně prospektu je vždy uveden název preparátu, účinná látka a její množství v léku, konkrétní klíčové sdělení o použití, obrazová upoutávka a logo firmy. Zadní strana obsahuje základní informace pro předpis léčivého přípravku připravené podle schváleného souhrnu údajů o přípravku (indikace, dávkování, kvalitativní a kvantitativní složení, kontraindikace, speciální upozornění, těhotenství a kojení, interakce, nežádoucí účinky, velikost balení, uchovávání, doba použitelnosti), souhrnné údaje o registraci a kontakt na pobočku Krky.

Příklad: Prospekt na antihypertenzivum Coryol na první pohled zaujme žlutou barvou (žlutá jako symbol varování) a kresleným obrázkem, který jednoduchým způsobem znázorňuje využití léku (viz. příloha č. 3).

Reklamní prospekty většího formátu obsahují všechny výše uvedené informace a navíc uvádí příklady grafických srovnání s jinou účinnou látkou, vůči které je daný preparát výhodnější.

Příklad: Prospekt na antihypertenzivum Loristu a Loristu H je proveden ve výrazné červené barvě (symbolika srdce). Slogan „Naslouchej hlasu svého srdce“ charakterizuje využití léku. Na vnitřní dvojstránce jsou graficky znázorněny srovnání účinné látky Loristy – losartanu ze skupiny sartanů a další účinné látky atenololu (viz. příloha č.4).

Všechny reklamní prospekty a letáky používané mimo Slovinsko mají sjednocenou image, která je dána centrálně (např. písmo, použitá barva, obrázek). Hlavní sdělení, slogany atd. vymýšlí už sami product manažeři v dané zemi tak, aby co nejvíce zaujaly a aby sdělení vždy vycházela ze znalostí daného trhu (nejlépe jeho slabých míst).

Příklady sloganů:

- Hipres – „Jedna dávka Hipresu a rána jsou bez stresu.“  
(hypertenze)
- Fromilid – „Fromilid a máte klid.“  
(antibiotikum)
- Prenessa – „Přenes se do budoucnosti.“ (Prenes sa do buducnosti)  
(hypertenze, srdeční selhání)
- Amprilan – „Snadný sestup z výšin.“  
(hypertenze)

Kromě prospektů Krka využívá i inzerce v odborných časopisech. Reklamy se objevují např. v Pharmindexu Breviř nebo v novinách Medical Tribune. Možnost propagace společnost Krka využívá častěji v případech zavádění nových produktů, jinak se v periodikách moc často neprosazuje, což považuji za chybu.

### **Reklama nepřímá**

Přestože je reklama léčiv na předpis zakázána, pomocí nepřímé reklamy se toto nařízení dá obejít. Krka tuto možnost využívá a osvětovou komunikací zaměřuje reklamu na pacienty. Pacienty ovlivňuje hlavně v čekárnách ordinací, kde umísťuje letáky a plakáty s informacemi o nemocech, na které vyrábí léčiva. Na letáku či plakátě si pacient přečte o vzniku nemoci, jejích symptomech, jak nemoci předcházet a na konci textu je zmíněna firma

Krka a rada: „Zeptejte se svého lékaře“. Pacient se při návštěvě lékaře zeptá na podrobnější informace a ten mu vysvětlí, že právě tato firma vyrábí proti dané nemoci lék. Pokud je pacient vhodným kandidátem pro preparát, předepíše ho.

Společnost dále pomocí malých kalendářků umístěných v ordinacích či lékárnách upozorňovala pacienty na významné datum 1.5.2007, kdy došlo ke změnám cen léků - ne však u Krky. Její preparáty zůstávají stále bez doplatku.

## **Podpora prodeje**

### **Podpora prodeje zaměřená na lékaře**

Jedna z nejzákladnějších činností na podporu prodeje jsou návštěvy reprezentantů. Úkolem obchodních zástupců je vytvořit vhodné podmínky pro prodej přípravků společnosti Krka a vybudovat dlouhodobou spolupráci s lékaři. K navázání pozitivních vztahů využívají tyto nástroje:

- *pravidelné návštěvy*
- *nabídka vzorků preparátů*
  - lékařům na nemocničních odděleních může reprezentant Krky nechat neprodejných vzorků léčiv kolik uzná za vhodné, tyto vzorky se používají na zaléčení pacienta a ve většině případů je daný preparát doporučen i k dalšímu léčení (název léku je zaznamenán v propouštěcí zprávě a při léčení dalším lékařem je nadále předepisován)
  - soukromým lékařům je povoleno zanechat pouze dvě neprodejná balení vzorků preparátů
  - při každém poskytnutí vzorku léčiva se musí zaměstnanec Krky nechat vyplnit „Protokol o převzetí vzorku humánního léčivého přípravku“ (viz. příloha č. 5)
- *drobné propagační materiály* jako jsou: propisovací pera, sešívačky a další drobné kancelářské potřeby, diáře, magnetky a samolepky s nápisy preparátů, reklamní tašky
- *dárky*
  - reprezentant Krky má možnost nakoupit (pouze) pro soukromé lékaře dárek do částky 1500 Kč za kalendářní rok - dárkem mohou být jen potřeby pro výkon praxe
  - pokud chce reprezentant zakoupit pro lékaře dárek, musí žádat o povolení na vedení firmy do Slovinska

- v případě schválení koupě dárku se s lékařem vyplňuje „Protokol o převzetí věcného daru“ (viz. příloha č. 6)
- *reklamní tiskoviny*
- *finanční odměna za poregistrační sledování bezpečnosti léčivých přípravků*
  - nejčastěji využívaná a neúčinnější podpora prodeje
  - s lékařem je sepsána „Dohoda o provedení práce“ (viz. příloha č. 7), na jejímž základě pokud lékař pro společnost Krka vyplní formulář „Poregistrační sledování“ (viz. příloha č. 8), který se vztahuje k použitému léku, obdrží finanční odměnu
- *nepřetržitá odborná informační služba na telefonní lince*
  - telefonní číslo bylo sestaveno z číselných kombinací na základě lékařských údajů
  - obsahuje např. horní povolený limit celkového cholesterolu, LDL („špatný“ cholesterol), HDL („dobrý“ cholesterol)

*Direct mail* – lékaři jsou informováni o produktech, novinkách v produktech a akcích pomocí e-mailů rozesílaných přímo z centrály společnosti

### **Podpora prodeje zaměřená na lékárníky**

I v podpoře prodeje zaměřené na lékárny mají návštěvy obchodních zástupců svůj nezaměnitelný význam. Reprezentanti lékárníky především seznamují s novými preparáty společnosti Krka, aby ti mohli předávat pacientům kvalifikované informace.

V rámci ochrany pacienta a udržování dobrých vztahů s lékárnami většinou reprezentanti předem upozorňují na plánované změny v cenách preparátů. <sup>Pozn.</sup> Reprezentanti v lékárnách nechávají k dispozici reklamní letáky a drobné reklamní předměty.

Ve spojení s distributorem Krka vyhlašuje akce na podporu prodeje jednoho konkrétního preparátu. Lékárnám nabízí tzv. dobropis neboli kreditnotu. Lékárna musí odebrat několikanásobné množství preparátu, než by objednala normálně (množství je přesně stanoveno vedením Krky), a za objednávku dostane slevu v hodnotě 10%. Tato sleva může být uplatněna při fakturaci příští objednávky (která už nemusí být od společnosti Krka) nebo si majitel lékárny může zvolit dárkovou poukázku Tesco ve stejné hodnotě.

---

<sup>Pozn.</sup> Příklad: Preparát je prodáván za 350 Kč, úhrada od pojišťovny pokryje cenu léku a pro pacienta je tedy bez doplatku. 1.5. se cena sníží na 300 Kč, sníží se i úhrada od pojišťovny na stejnou částku a preparát je pro pacienta opět bez doplatku. 2.5. žádá pacient preparát, který má lékárna v zásobě za starou cenu 350 Kč. Lékárna od pacienta vyžaduje doplatek 50 Kč (rozdíl mezi původní cenou a současným doplatkem od pojišťovny), který by vlastně ani pacient platit nemusel, pokud by lékárna neměla zbytečně velké zásoby preparátu.

Další akcí, kterou Krka nabízí ve spojení s distributorem, je prodloužená splatnost faktur. Ta se ale nepoužívá příliš často (např. před rokem prodloužila Krka lékárnám splatnost faktur o 3 měsíce).

*Direct mail* – lékárny jsou stejně jako lékaři informováni přímo z centrály společnosti

### **Podpora prodeje zaměřená na distributory**

Podporu prodeje zaměřenou na distributory společnost Krka provádí jen výjimečně. Většinou se jedná o přednášku o produktech Krky spojenou s občerstvením pro pracovníky call-center.

### **Krka investuje finance do vzdělávání lékařů**

Jednou z možností vzdělávání lékařů je organizování seminářů ve spolupráci s Edukafarmem a Českou lékařnickou komorou. Hlavním programem seminářů je odborná přednáška nějaké přední kapacity v daném oboru, která je následována prezentací souvisejících preparátů Krky. Za účast na seminářích lékaři obdrží certifikát v hodnotě 3 kreditů (celoživotní vzdělávání lékařů), což může být také motivací k účasti.

Společnost Krka také sponzoruje kongresy (jako hlavní i vedlejší sponzor), na kterých prezentuje nejen své jméno, ale ve svých stáncích zde i vystavuje léčivé preparáty. V roce 2006 byla společnost generálním sponzorem kongresu praktických lékařů – Medicína pro praxi (probíhající ve dnech 6. – 7.4. v Praze, 20. – 21.4. v Olomouci), XIII. konference České společnosti proti hypertenzi (5. – 7.10. Mariánské Lázně), XIII. sjezdu České internistické společnosti (1. – 4.11. Brno), X. kongresu o ateroskleróze (7. – 9.12. Špindlerův Mlýn) a XIV. výročního sjezdu České kardiologické společnosti (7. – 10.5. Veletrhy Brno).

### **Publicita**

Krka, továrna zdravil, d.d., Novo Mesto nástroj public relations využívá, stará se o komunikaci se všemi svými „zákazníky“ (institucemi, přímými i nepřímými zákazníky, spotřebiteli). Ve Slovinsku sponzoruje mnoho kulturních, sportovních i dobročinných akcí. V tomto směru za ní pobočka v ČR lehce pokulhává.

Krka ČR se zviditelňuje pořádáním kongresů (viz. výše) a sponzorstvím odborných knih pro širokou lékařskou veřejnost.



Komunikace s médii je málo využívána, o společnosti a jejích produktech se objevuje málo článků.

I prezentace společnosti Krka ČR na webových stránkách je nedostatečná. Informace zde prezentované neodpovídají skutečnosti. V sekci léků na předpis dostupných na českém trhu uvádí méně preparátů a naopak neuvádí jedny z nejprodávanějších (např. Atoris, Amprilan). Pokud se chce návštěvník webových stránek dozvědět více informací o pobočce Krka ČR, nenajde je. Je odkazován na domácí anglické stránky Krky Slovinsko, kde ale o české pobočce informace také nejsou.

## **Osobní prodej**

Osobní prodej pro společnost Krku v České republice zajišťuje tým přibližně 120 obchodních reprezentantů. Z toho okolo 10 zástupců má na starosti OTC léčiva, která propaguje pouze u lékáren, a zbytek se zabývá propagací léčiv na předpis. Rx přípravky jsou propagovány prioritně u lékařů, ale nezapomíná se ani na představení výrobků lékárnám. V současné době reprezentanti pokrývají území celé republiky.

Obchodní reprezentanti jsou rozděleni do čtyř linií, kde každá linie má na starosti jiný soubor léčiv (léky jsou rozděleny podle specializací). Český trh je rozdělen do 26 územních oblastí a v každé této oblasti působí jeden reprezentant z každé linie. V praxi to znamená, že každý reprezentant je speciálně vyškolen na svůj soubor léčiv a dokáže tak lékaři podat naprosto přesné informace o preparátech ve své lékové linii.

Každý reprezentant má předem danou kvótu, kolik návštěv lékařů či lékárníků musí denně provést. Jedná se o 8 návštěv lékařů a 2 lékáren za den. Reprezentant si sám zajistí dopředu termín schůzky, aby měl jistotu, že bude očekáván. Schůzky probíhají v předem stanoveném scénáři.

S lékaři jde většinou o rozhovor, který je má přesvědčit o vhodnosti nabízených preparátů společnosti Krka a přimět je k co největší preskripci. V rámci rozhovoru může lékař od reprezentanta získat vzorky preparátu zdarma či drobné reklamní dárky. Zároveň reprezentant může lékaři nabídnout finanční odměnu za poregistrační sledování pacientů.

Do lékáren jezdí obchodní zástupci hlavně představovat nové výrobky. Dále mají za úkol lékárníky informovat o změnách cen preparátů Krky. Samozřejmě zde nechávají k dispozici reklamní letáky a reklamní předměty.

Reprezentant může pro lékaře a lékárníky připravit odbornou přednášku na téma „preparát Krky“. Pokud přednášku navštíví do 15 odborníků včetně, započítává se obchodnímu

zástupci, jako kdyby vykonal 5 návštěv, pokud 16 odborníků a více, započítává se to jako 9 návštěv. Tyto praktiky se ale nevyužívají často, protože reprezentanti mají na marketingové akce omezený rozpočet.

## **Direct marketing**

Direct marketing jako hromadné rozesílání informačních či nabídkových e-mailů společnost používá jen v malé míře.

Částečně je využíván reprezentanty, pokud se dostanou do časové tísně a nestíhají vykonat osobní návštěvu, zašlou informační e-mail nebo zatelefonují.

Ve společnosti Krka je zaveden software Sales vision, který obsahuje databázi lékařů a lékáren v České republice a zároveň kompletní přehled o práci reprezentantů.

## **5.6 People**

Marketingový prvek People (lidé) zahrnuje vlastnosti všech účastníků marketingového procesu, který hraje zásadní roli při uspokojování zákazníka. Společnost Krka si je vědoma, že klíčovým faktorem k firemnímu úspěchu jsou spokojení a motivovaní zaměstnanci. Pozitivní vztahy mezi managementem a zaměstnanci vytváří pomocí různých prostředků.

Krka pořádá 3 x za rok obrovské celofiremní setkání v termínech: začátek ledna, přelom března dubna a přelom srpna a září. Na programu těchto meetingů jsou hlavně vzdělávací přednášky spojené s testy a psychologickými hrami (např. roleplaying), ale i kulturní akce.

Další pravidelné letní setkání je zaměřeno především na team building, kde jednotlivé týmy mají možnost proti sobě soutěžit v různých disciplínách.

Tradiční je i pořádání hokejových turnajů mezi vedením a obchodními reprezentanty.

Klíčový komunikační nástroj, který zaměstnanci užívají denně, je interní website Krkanet. Obsahuje aktuální informace o událostech ve společnosti Krka, jsou zde dokumenty z různých firemních činností a procesů.

Pro zaměstnance pravidelně vydává periodika:

- každý týden vydává elektronický i tištěný Bilte, který informuje zaměstnance o běžných událostech uvnitř i vně společnosti
- měsíčník Utrip slouží k informování o významnějších obchodních rozhodnutích, o úspěších v jednotlivých oblastech a aktuálních událostech uvnitř společnosti

- Krka tento měsíčník doplnila o Utrip zdravja (Utrip Health), který se snaží podporovat zdravý způsob života zaměstnanců

Hlavním motivačním prostředkem zaměstnanců zůstávají bonusy za prodané produkty. Nejčastější formou jsou finanční odměny, ale používají se i odměny materiální (např. mobilní telefony).

Na druhou stranu Krka od svých zaměstnanců vyžaduje odbornost, reprezentativnost, profesionalitu, komunikační dovednosti, iniciativnost, samostatnost, plné pracovní nasazení, flexibilitu a loajalitu.

Velký důraz je kladen na kvalifikaci zaměstnanců.

U nově nastupujících pracovníků je upřednostňována určitá odborná kvalifikace. Po nástupu zaměstnanec absolvuje velké školení zaměřené na produkty Krky, prodejní dovednosti a další odborné znalosti. Po školení následuje stínování několika zkušených reprezentantů v akci, které se střídá se studijním volnem, aby se nový zaměstnanec mohl připravit na závěrečný test. Kompletní zaškolení pracovníka trvá 3 - 4 týdny.

Pokud se zavádí nový produkt na trh, pořádá společnost celodenní školení o tomto produktu.

V průběhu roku bývá 2x – 3x drill scénářů propagace jednotlivých preparátů.

Jednou za rok se píše velký znalostní test – z odbornosti a marketingu.

Ve společnosti Krka má polovina zaměstnanců vysokoškolské vzdělání, 70% z těchto univerzitně vzdělaných lidí pracuje v kancelářích zastupujících Krku v zahraničí, především jako obchodní reprezentanti. Právě u těchto zaměstnanců je kladen důraz na vstupní odbornou kvalifikaci, po jejímž rozšíření četným výcvikem jsou reprezentanti výborně připraveni uspět v konkurenčním prostředí ostatních farmaceutických firem po stránce komunikačních dovedností i znalostí.

Přestože se společnost Krka snaží svým zaměstnancům vytvořit pro práci co nejlepší podmínky, existuje zde velká fluktuace zaměstnanců, především na postech obchodní zástupce. Tento problém se netýká pouze Krky, ale všech farmaceutických společností. Práce je velmi stresující, plná neustálého vypětí. Na obchodní zástupce je z pozice nadřízených vyvíjen nátlak maximalizovat výkon.

## **6. Závěr**

Společnost Krka se snaží nástroje marketingového mixu využívat účinně a efektivně. Díky tomu se jí také podařilo získat si na českém generickém farmaceutickém trhu druhé místo. V použití jednotlivých nástrojů marketingového mixu jsou však ještě rezervy, které uvádím v následujícím zhodnocení.

### **Zhodnocení nástroje „Produkt“**

Výrobní portfolio je rozsáhlé, nabízí nepřehledné množství preparátů v různých lékových formách i silách. Produkty ve výrobním portfoliu jsou vhodně zvolené, protože se společnost Krka zaměřuje hlavně na nemoci, které v současnosti nejvíce postihují populaci. Dá se předpokládat, že tyto nemoci nebudou vymýceny, naopak, pacientů s těmito anamnézami bude nadále přibývat a pro Krku to znamená rozšíření možností odbytu. Současně společnost Krka přizpůsobuje své portfolio produktů novým požadavkům trhu, vyhledává a zaplňuje mezery na trhu a tím si získává konkurenční výhodu.

Společnosti Krka bych vytkla jen grafický design kosmetických produktů, který je neatraktivní, nezajímavý, nevýrazný a celkově vzhled vůbec neláká ke koupi. Kosmetické produkty svým vzhledem připomínají lacinou kosmetiku z nejmenovaných německých supermarketů a ne kvalitní, dermatologicky testované přípravky vyráběné ve shodě s přísnými farmaceutickými standardy. Nevhodně zvolený design kosmetických produktů je jedním z důvodů, proč společnost Krka z důvodu neprodejnosti tento sortiment stáhla nejen z českého trhu. Proto bych doporučila více se v kosmetické řadě věnovat designové stránce.

### **Zhodnocení nástroje „Cena“**

Tento marketingový nástroj bych označila jako významnou součást boje proti konkurenci. V zájmu pacienta se společnost snaží výrobky prodávat za co nejnižší ceny a u léků na předpis po dohodě s VZP pacient ve většině případů doplatky neplatí.

### **Zhodnocení nástroje „Cesty prodeje“**

Proces distribuce od výrobce po prodejce probíhá bez větších problémů. Lékárenské velkoobchody mají na českém trhu dlouholeté zkušenosti, zavedený způsob je efektivní a distribuční praxe je neustále zlepšována.

Jediný nedostatek, na který mě v lékárnách upozornili, byl problém s expiracemi léků od společnosti Krka. Občas se stává, že jsou lékárně dodány preparáty s krátkým termínem do konce data použitelnosti, které již lékárna nestačí prodat a vznikají jí tak finanční ztráty. Proto bych doporučila pečlivěji sledovat termíny použitelnosti léčiv a v případě zjištění blízkého se data expirace tyto produkty co nejdříve přerozdělit do více skladů, aby bylo pokryto co největší území, kde se v menších množstvích léky snadněji prodají.

### **Zhodnocení nástroje „Podpora prodeje“**

Reklama je využívána především formou propagačních materiálů. Ty jsou navrhovány tak, aby lékaře zaujaly a předaly klíčové informace o preparátu. Inzerce se v odborných periodikách používá hlavně při zavádění nových produktů na trh. Společnost by ale měla inzerce více využít, aby se dostala hlouběji do širšího povědomí. Měla by se reklamou více zaměřit na laickou veřejnost propagováním samotného jména firmy.

Podpora prodeje zaměřená na lékaře využívá všech legálních možností, v některých případech ale překračuje etické hranice, což značně poškozuje její jméno v očích lékařské veřejnosti. U podpory prodeje zaměřené na lékárníky je využíváno tzv. dobropisu, který sice jednorázově odběry zvedne, ale v příštích obdobích je odběr daného produktu velmi nízký. Navíc je tato akce pro společnost finančně velmi nevýhodná. Na podporu prodeje v lékárnách bych zvolila jiné možnosti. Více bych využívala prostředků zaměřených na zaměstnance lékáren, pro které bude více motivující získání dárku. Zkusila bych zavést dárkové poukázky nebo např. věrnostní bonusový systém.

Nástroj public relations Krka v České republice téměř nevyužívá. Sponzoruje pouze vzdělávání pro lékaře v podobě seminářů, kongresů a vydávání odborných lékařských knih, ve kterých má jako protislužbu reklamu. Public relations by měla společnost využívat v daleko větší míře, protože tento nástroj dokáže oslovit i veřejnost, na kterou nepůsobí reklama. Krka by se v České republice měla zaměřit na publicitu v podobě sponzorování různých akcí (kulturních, sportovních apod.) nebo charitativních příspěvků nadacím.

Osobní prodej je plně funkční a efektivní.

Direct marketing společnost využívá v malé míře. Doporučila bych opět jeho větší využití. Pokud lékař při osobní návštěvě obchodního reprezentanta nezaznamená všechny předkládané informace, měl by direct marketing sloužit jako druhá vlna, kdy si lékař má možnost všechny informace sám v klidu projít.

## **Zhodnocení nástroje „People“**

Společnost Krka si uvědomuje, že pro její úspěch jsou klíčoví především vzdělaní zaměstnanci a že pouze spokojený zaměstnanec bude odvádět kvalitní práci. Proto se snaží udržovat kladné vztahy mezi managementem a zaměstnanci pomocí různých akcí. Nejdůležitějším motivačním prostředkem jsou v Krce finanční pobídky. Přestože se ve společnosti snaží připravit pro své zaměstnance přátelské a motivující pracovní prostředí, hlavně na pozici obchodního reprezentanta se objevuje problém časté fluktuace. I když je motivace velmi individuální pojem, měla by se snažit společnost do svého motivačního programu začlenit i jiné, než pouze materiální pobídky. Ukazuje se, že u některých pracovníků více působí tzv. intristická (neboli vnitřní) motivace, založená na výzvách, větší zodpovědnosti a možnosti osobního rozvoje.

Marketingové strategie společnosti v závěru sice přináší dobré výsledky, ale často se stává, že jednotlivé strategie jsou nedotažené a konečné úpravy probíhají až v průběhu akcí. Změny ve strategiích znesnadňují práci obchodním reprezentantům. Cíl marketingové akce a způsob jeho dosažení by měl být vždy předem stanovený a odsouhlasený managementem, aby později nedocházelo k dodatečným změnám ve strategiích.

Společnost Krka je jednou z nejúspěšnějších farmaceutických firem na českém trhu, kde si svou pozici neustále vylepšuje zvyšujícími se prodeji a zisky. Výše uvedené nedostatky společnost v žádném případě nijak vážně neohrožují. Přesto společnost Krka musí neustále zlepšovat zavedené systémy, aby obstála ve stále se zvyšující konkurenci farmaceutického průmyslu.